1. Важны ли для благосостояния россиян, для успеха ком­  
   мерческой деятельности, работы власти престиж, между­  
   народное лицо России?
2. Хотелось бы нам, чтобы наши политики реально ориен­  
   тировались на запросы избирателей?
3. Значимо ли для региона его положение среди других ре­  
   гионов?
4. Нужно ли нам знать и уметь использовать инструменты  
   повышения конкурентоспособности "фирменных" реги­  
   ональных, местных товаров?
5. Существенно ли для нас, чтобы коммунальные услуги  
   оказывались нужного качества и были оптимально инди­  
   видуализированы?
6. Имеет ли смысл такое управление рекламой, связями  
   с общественностью, торговлей, организацией туризма,  
   отдыха, продажей недвижимости, чтобы они приносили  
   выгоду и пользу сообществу людей, проживающих на  
   территории?
7. Стоит ли бюджетные сферы и услуги организовать таким  
   образом, чтобы они отвечали реальным запросам конк­  
   ретных социальных групп населения?

• Целесообразно ли уметь привлекать на свою территорию  
потребные ресурсы, нужные кадры, а также выгодно  
продавать то, чем территория располагает в избытке?

Если да, то давайте попробуем разобраться, не поможет ли в этом именно он — маркетинг территорий.

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

*Сущность и разновидности территориального*

*маркетинга. Субъекты маркетинга территорий,*

*их цели и интересы. Инструменты маркетинга*

*территорий. Стратегии маркетинга территорий.*

*Какую стратегию выбрать?*

сущность и разновидности

**ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА**

В немногочисленных публикациях по территориальному маркетингу существуют различные трактовки этого поня­тия. Отсюда — путаница в содержательном наполнении термина и даже в его целевой ориентации. Так, одни авто­ры, разрабатывающие региональные проблемы, считают, что региональный маркетинг — это "маркетинг, осущес­твляющийся на уровне региона, отражающий и впитываю­щий в себя специфику и особенности того или иного реги­она"1. Другие акцентируют внимание на том, что марке­тинг территории (в частности, города) призван улучшить ее имидж, привлечь промышленников, заставить говорить о себе2.

*1*Кислюк М.Б., Сурнин В.С. Кузбасская модель реформирования экономики (теория, прак­тика, опыт): Кусзбасская энциклопедия: Т. 2. Серия экономическая. Кемерово: Кузбассвузиз-дат, 1995. С. 324.

*2* Дайан А. Маркетинг города. / В кн.: Дайан А. и др. Академия рынка: маркетинг./ Пер. с франц.; науч. ред. А.Г.Худокормов. М., Экономика, 1993. С 103.

[[1]](#footnote-1)

Мы предлагаем зафиксировать обе главные составляющие территориального маркетинга; поэтому предлагается следу­ющее его определение. **Территориальный маркетинг —** это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъ­ектов, а также тех внешних субъектов, во внимании кото­рых заинтересована территория. В связи с этим можно вы­делить:

1. маркетинг территории, объектом внимания которого  
   выступает территория в целом,— осуществляется как  
   внутри, так и за ее пределами;
2. маркетинг на (внутри) территории, объектом внимания  
   которого являются отношения по поводу конкретных  
   товаров, услуг и др., — осуществляется в пределах терри­  
   тории.

Мы рассматриваем регион, территорию как субъект, пре­доставляющий роль потребителя не только самому себе, но и в первую очередь — другим субъектам (внутренним и внеш­ним по отношению к территории). Именно их благополучие в потреблении региональных ресурсов, продуктов, услуг и возможностей позволяет региону, в конечном счете, постро­ить, увеличить и собственное благополучие. Видимо, нет нуж­ды доказывать, что такой подход, представляющий регион, территорию как открытого вовне производителя, ориентиро­ванного на потребителей, на развитие их спроса на ресурсы и потенциал территории является более прогрессивным, более маркетинговым, чем подход, фактически концентрирующий внимание региона только на самом себе.

Полноценная реализация маркетинга на всей территории нашей страны — задача как минимум не одного десятилетия, хотя первые подвижки уже есть. Маркетинговые службы по­явились на многих предприятиях; богаче и профессиональнее становится информационная база маркетинга товаров и ус­луг; возникло некоторое правовое поле по вопросам поведе­ния на рынке; основам маркетинга стали учить во многих об­разовательных учреждениях страны; появилось немало лите-

10-11ратуры по маркетингу (и уже есть издания о маркетинге в России); изменяется отношение к маркетингу со стороны не только предпринимателей, но и граждан и даже властей. Но все эти подвижки касаются в основном традиционного маркетинга конкретных товаров и услуг; в отношении же маркетинга самих территорий позитивных изменений пока очень мало.

В этой книге мы сосредоточимся именно на **маркетинге территорий** как целостных объектов маркетингового внима­ния и подхода, поскольку эта проблема применительно к Рос­сии наименее разработана и чрезвычайно актуальна; **марке­тинг на территории** будет анализироваться только в конте­ксте того, чем он может помочь маркетингу территорий.

**СУБЪЕКТЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ, ИХ ЦЕЛИ И ИНТЕРЕСЫ**

Выявлять специфику содержания маркетинга территорий наиболее продуктивно по критерию нахождения интересую­щихся территорией **субъектов** — вовне или внутри ее. Внеш­ние субъекты заинтересованы в благополучии региона преи­мущественно потому, что хотят вывезти часть этого благопо­лучия (физических ресурсов, "мозгов", продуктов труда деше­вой рабочей силы, возможностей реализации финансовых средств и др.) за пределы данной территории, преобразовав ее благополучие в благополучие личное и своей (т. е. иной) территории. Внутренние же субъекты связывают свое личное благополучие с благополучием своего родного региона, своей "родины". Каждая из этих двух позиций может быть интерес­на для территории, но явно по-разному, а потому и подходы к этим двум категориям потребителей должны быть различ­ными.

К основным субъектам маркетинга в любой сфере деятель­ности относятся производители того или иного продукта (то-

варов, услуг и др.), его потребители (покупатели, пользовате­ли) и посредники. Соучаствовать в маркетинговых отноше­ниях и действиях могут органы управления, целые сферы экономики (например, торговля), средства массовой инфор­мации, учебные и научные учреждения, организации и их системы. Наиболее активными участниками маркетинговых отношений традиционно выступают производители продук­тов, а субъектами, пользующимися особым вниманием к се­бе, — потребители.

Целевые группы (рынки), "потребители террито­рий" могут быть классифицированы по ряду признаков, кри­териев. Наиболее крупные из них составляют пары "резиден­ты — нерезиденты" (критерий территориальной принадлеж­ности, постоянного проживания, расположения) и "физичес­кие лица — юридические лица" (критерий юридического ста­туса). Вместе с тем надо иметь в виду: потребители террито­рий могут при определенных условиях становиться субъекта­ми, заинтересованными в дальнейшем продвижении или, на­оборот, непродвижении территорий.

*Резиденты— физические лица—* это основной кадровый потенциал любой территории. Одновременно они — основ­ной объект внимания и воздействия в политическом марке­тинге, поскольку представляют собой электорат. По срокам проживания на территории могут быть выделены люди, ро­дившиеся и постоянно живущие на ней, родившиеся на дру­гих территориях, но длительное время живущие здесь, и так называемые новые резиденты.

*Нерезиденты* — *физические лица* могут быть классифи­цированы по срокам пребывания в пределах данной терри­тории, его целям, роду занятий и т.п. Наиболее многочис­ленная, разношерстная, переменчивая группа— туристы. Другая значимая категория, имеющая относительно посто­янный состав, — лица, в течение длительного срока обучаю­щиеся в пределах данной территории или приехавшие с целью временной работы, занятости (специалисты различ-

12-13ного профиля, рабочие разных уровней квалификации). Особая категория — это приезжие деловые люди: предпри­ниматели (производственники и торговцы), потенциальные инвесторы, посетители выставок и ярмарок, командирован­ные лица. Отдельно (прежде всего в силу трудностей плани­рования этого контингента) могут быть выделены лица, приезжающие в гости, по другим личным делам, путешест­венники.

В числе *юридических лиц— потребителей* территорий могут быть названы предприятия, учреждения и организа­ции, центральные офисы и представительства корпораций, холдингов, ассоциаций и т.п., особенно — ориентированные на внешнеэкономическую деятельность. Основные группы отраслей— добывающая промышленность (например, на основе концессий), перерабатывающие отрасли, предприя­тия связи, финансовые учреждения, гостиничные сети и другие отрасли, представители инфраструктуры бизнеса и рынка.

В чем заинтересованы субъекты — реальные и потенциаль­ные потребители территории? В наиболее общем виде — в эффективном использовании конкурентных преимуществ данной территории: для жизни, для бизнеса, для краткосроч­ного пребывания. Более конкретно это могут быть: объем рынка и величина платежеспособного спроса, развитость инфраструктуры, культурный и оздоровительный потенциал территории, комфорт, богатые сырьевые ресурсы и различ­ные характеристики рабочей силы (например, определенные профили подготовки и специальности, уровень квалифика­ции, дешевизна рабочей силы) и др.

Чтобы эффективно продвигать территорию, место, нужно знать:

1. Какие люди, организации вовлечены в процесс принятия  
   решения о выборе территории и каковы их роли?
2. Какие критерии оценки, сопоставления территорий ис­  
   пользуются ими?

3. Каковы типичные образцы, стереотипы, приемы иницииро­вать, влияния и принятия решения по выбору территории? Один из принципиальных вопросов маркетинга террито­рий — осмысление того, как и на основании чего осуществля­ют выбор их потребители- реальные и потенциальные. В маркетинге известно как минимум шесть основных катего­рий лиц, так или иначе участвующих в процессе принятия ре­шения, воздействующих на него. Среди них:

*1.Инициатор-* субъект, первым осознавший проблему, потребность, или возможность и осуществляющий пер­вые, чаще всего предварительные действия, например: сбор информации, первое формулирование или упоми­нание проблемы в разговоре с другими лицами, часто бо­лее значимыми. Инициаторами могут быть обществен­ные организации и деятели, отдельные граждане, предс­тавители науки, органов статистики и т.п.

1. *Лгщо влияния (Influencer) -* лицо, которое вовлекается  
   на некоторой стадии в принятие решений, обрабатывает  
   инфор.мацию и оказывает некоторое влияние на реше­  
   ние. Среди прочих здесь журналисты, в целом средства  
   массовой информации.
2. *Лицо, принимающее решение* — лицо (орган), имеющее  
   власть, полномочия, чтобы принять окончательное или  
   хотя бы необходимое промежуточное решение (напри­  
   мер, вынести варианты решения проблемы на обсужде­  
   ние, референдум).
3. *Лицо, утверждающее решение —* тот, чье одобрение,  
   санкция требуется для вступления решения в силу, и кто  
   лютеет отменить решение.
4. *Покупатель —* лицо, орган, которые реализуют принятое  
   решение, используя для этого имеющиеся у них ресурсы.
5. *Пользователь —* субъект, который потребляет, использу­  
   ет конечный территориальный продукт или услугу.

В зависимости от ответов-на эти вопросы можно выбирать эффективные маркетинговые коммуникации и другие

14-15

инструменты, а также адресовать их в правильном направле­нии и в лучший момент времени.

Как конкретная организация, так и человек даже в един-ственном лице могут исполнять последовательно все шесть ролей. Например, осознав необходимость личного отдыха (роль 1), человек вспоминает, собирает и анализирует инфор­мацию о возможных местах отдыха (роль 2), выбирает конк­ретное место (роль 3), подписывает договор с соответствую­щей фирмой (роль 4), финансирует поездку (роль 5) и отп­равляется в путешествие (роль 6).

Понятно, что в каждой роли, на каждом этапе принятия и реализации решения есть свои проблемы, однако ясно и то что ключевой в любом случае является информация, адекват­ная возникшим проблемам и имеющимся ресурсам. Веду­щим современным средством предоставления информации для выбора территорий являются геоинформационные сис­темы (ГИСы).

Субъектами, активно осуществляющими продвиже­ние и, условно говоря, "продажу территорий", выступа ют территориальные органы власти и управления, местные экономические агентства развития, туристические операто­ры и агентства, торговые дома, спортивные комитеты и феде­рации, любые другие структуры, локализованные на террито­рии и проявляющие активность с целью привлечения внима­ния к ней возможных новых, в том числе внешних потреби­телей (заказчиков продукции) и удержания уже имеющихся

*Деятельность этих субъектов маркетинга территории ориентирована на создание, поддержание или изменение определенных мнений, намерений и/или поведения субъек­тов-потребителей относительно территории, ее возмож­ностей, а также возможностей самих этих субъектов не этой территории.* Более конкретными целями в этом отно­шении являются:

• притягательность, престиж территории (места) в целом;

\* привлекательность сосредоточенных на территории при-

родных, материально-технических, финансовых, трудо­вых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Для реализации своей целевой ориентации маркетинг тер­ритории разрабатывает комплекс *мер, обеспечивающих:*

1. формирование и улучшение имиджа территории, ее  
   престижа, деловой и социальной конкурентоспособнос­  
   ти (интегральная задача);
2. расширение участия территории и ее субъектов в реали­  
   зации международных, федеральных, региональных  
   программ (деятельность за пределами территории);
3. привлечение на территорию государственных и иных  
   внешних по отношению к ней заказов (новые виды и за­  
   дачи деятельности на территории);
4. повышение притягательности вложения, реализации на  
   территории внешних по отношению к ней ресурсов (им­  
   порт ресурсов);
5. стимулирование приобретения и использования  
   собственных ресурсов территории за ее пределами к ее  
   выгоде и в ее интересах (экспорт ресурсов).

Интересы и цели этой традиционно наиболее активной кате­гории субъектов маркетинга территорий могут быть различны в отношении различных категорий потребителей. В большинстве случаев, территория и ее представители заинтересованы в прив­лечении сюда недостающих ресурсов и заказов на свою продук­цию. Вместе с тем, на территорию могут прибывать субъекты, к которым она относится нейтрально, как к приемлемым и не подлежащим преследованию, а также нуждающимся в социаль­ной помощи (беженцы, вынужденные переселенцы, политичес­кие эмигранты и др.); это, почти безусловно, создает дополнитель­ную нагрузку на территорию, однако умелая постановка работы с такими категориями потребителей может создать территории дополнительный престиж. Однако есть и третья категория — не­желательные субъекты потребления территории: экс- и действу-

16-17

ющие преступники, торговцы наркотиками, сомнительные Предприниматели, другие деятели социально вредных сфер. В та-ком случае применим так называемый демаркетинг территорий. Немало примеров демаркетинга территорий наблюдается в отноше­нии туристов. Так, Финляндия заинтересована в привлечении большего количества туристов в зимний период и меньшего количества в течение лета, когда зоны рекреации и инфраструктура перегружены. Жители Французской Ривьеры, российского Сочи постоянно жалуются на то, что они фактически не могут использовать побережье для себя в пик летне­го сезона. Бывший премьер-министр Греции А.Папандреу неоднократ­но высказывался против гипертрофии въездного туризма, которая, по его оценкам, ведет к превращению населения страны в "нацию офици­антов". Известно негативное отношение многих резидентов Нью-Йорка в отношении Организации Объединенных Наций и сопутствующих ей других некоммерческих организаций, не приносящих городу серьезных доходов, но значительно напрягающих его инфраструктуру.

В маркетинге территорий практически нет **посредников** В чистом виде, хотя бы в силу неизбежности их территориаль­ной локализации. Со значительной степенью условности К посредникам могут быть отнесены:

1. органы власти и общественные организации, ассоциации  
   более высокого территориального уровня и их предста­  
   вители;
2. торгово-промышленные палаты, центры бизнеса и меж­  
   дународной торговли, выставочные центры, ярмарки;
3. транснациональные и другие многотерриториальные  
   субъекты бизнеса;
4. разнообразные межтерриториальные сетевые организа­  
   ционные структуры, системные интеграторы;
5. средства массовой информации и коммуникации;
6. учреждения профессионального образования и др.

**ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ**

Многие инструменты маркетинга территорий применимы ко всем уровням их организации, т. е. являются *общетерри-*

*ториальными, —* разумеется, с учетом специфики конкрет­ных уровней и с учетом задач, которые стоят перед теми или иными территориями.

Первичные данные о состоянии и динамике, тенденциях развития территорий можно получить с помощью индикато­ров, индексов, рейтингов.

**Индикаторы—** это ряды статистических данных, кото­рые подобраны специально по какой-либо проблеме и указы­вают на пути ее решения. Осмыслить эту роль индикатора легче с учетом тою, что в арабском языке слово "индикатор" означает "указатель". Индикаторы обычно являются обоб­щенными показателями и четко определяют цели. Индика­торы — это переменные величины или функции от несколь­ких переменных величин, отражающие реальные изменения, происходящие во времени. Используя ряд индикаторов, можно выделить и формализовать проблему, дать комплекс­ное представление о предмете исследования. Индикаторы становятся все более распространенным компонентом уп­равления территориями во всем мире.

Один из самых высоких слоев информации комплексного, интегративного характера представляют собой **индексы,** та­кие, например, как индекс потребительских цен, индекс уровня человеческого развития. В любом индексе различные индикаторы комбинируются в единый числовой показатель (часто — с различными удельными весами, коэффициентами значимости), используемый для сравнения явлений независи­мо от времени и места их нахождения.

Наряду с индикаторами целесообразно выделить форми­руемый на их основе еще один слой информации, содержа­щий **рейтинги** — формализованные чаще всего в виде шкал инструменты сопоставления ряда анализируемых объектов по определенным интегральным характеристикам (прежде всего индексам, а также индикаторам. Рейтинги создаются обычно имеющими общественное признание экспертными социальными институтами, регулярно публикуются и обнов-

18-19ляются. Они позволяют субъектам принятия решения осуще­ствлять выбор между различными охарактеризованными объектами, в отношении тех или иных действий. Рейтинги территорий служат ориентирами для широкой обществен­ности при принятии тех или иных решений.

Важнейшими среди инструментов маркетингового анали­за являются методы, традиционные для маркетинга: SWOT-анализ, анализ целевых рынков и позиционирование терри­торий.

SWOT— это аббревиатура четырех англоязычных слов: strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности и threats — опасности, угрозы. **SWOT-анализ** предполагает в качестве результата своего применения создание матрицы анализа условий жизнедея­тельности системы, которую также называют матрицей ана­лиза имеющихся достоинств/недостатков, будущих возмож­ностей/опасностей, по сравнению с конкурентами. На ее ба­зе дается комплексная оценка текущего состояния террито­рии, ее конкурентоспособности. SWOT-анализ, безусловно, должен предшествовать любому варианту планирования раз­вития территории, выступать его информационной базой.

Анализ сильных и слабых сторон территории проводится по критериям и шкалам, приведенным в табл. 1. Каждый Критерий предполагает наполнение, присущее данному уров­ню организации территории (страна, регион, муниципальное образование). При этом анализу подвергаются не только собственно маркетинговые аспекты, но и многие другие, В том числе наличие и эффективность использования разно­образных территориальных ресурсов.

В частности, по критерию "маркетинг" оценке традицион­но подлежат: репутация, имидж территории; доли рынка то­варов данной территории на ее собственном и других рын­ках; качество и известность товаров и услуг территории; цено­вая политика; действенность маркетинговых коммуникаций и системы распределения (сбыта, продаж).

**Таблица 1,**

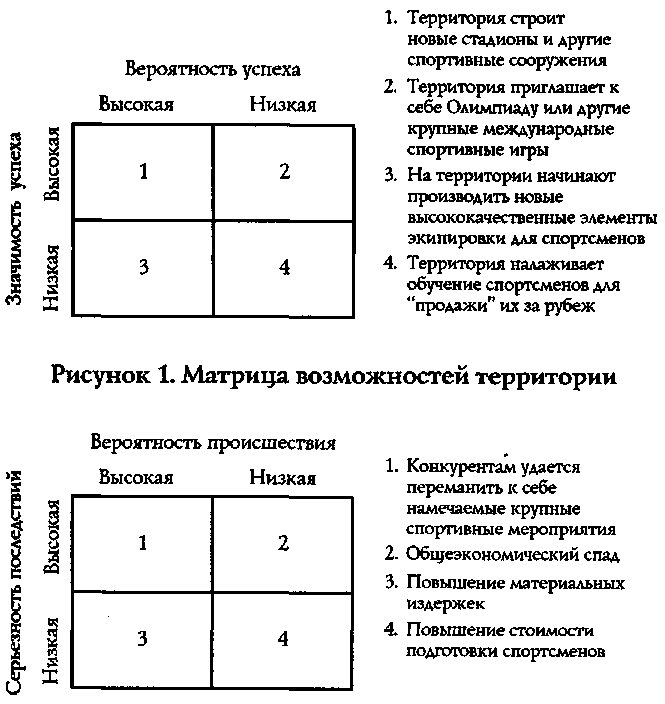
**Анализ сильных и слабых сторон территории в русле SWOT-анализа**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Эффективность составляющих внутренней среды | | | | | Важность (вес) | | |
| Очень  силь­ная | Сит­ная | Ней­траль­ная | Сла­бая | Очень слабая | Высо­кая | Сред­няя | Низ­кая |
| Маркетинг |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Производство |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Природные ресурсы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Наука и образование |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Инфраструк­тура |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Управление |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Население |  |  |  |  |  |  |  |  |

Анализ внешней среды территории, ее возможностей и уг­роз происходит с применением соответствующих матриц, по проблематике и критериям, адекватным внешней среде территории соответствующего уровня, но в любом случае — в координатах вероятности успеха и его значимости (матри­ца возможностей, см. рис. 1), а также вероятности происше­ствия и серьезности последствий (матрица угроз, см. рис. 2).

Тематика возможностей и угроз, по которым оценивается внешняя среда территории, может варьироваться в зависи­мости от стратегических целей, но в любом случае важно вы­явить важные для нее изменения во внешней среде, которые воздействуют на разные аспекты деятельности территории и оценить перспективы и угрозы (отрицательные и положи­тельные факторы) для будущего развития.

20-21



**Рисунок 2. Матрица угроз территории**

*К факторам, внешним по отношению к территории* и вместе с тем присущим определенной стране, можно отнес­ти: темпы инфляции, политику государства в области финан­сов и экономического законодательства (блок экономичес­ких факторов); изменение конъюнктуры по конкретным ви­дам продукции, услуг (рыночные); изменение технологий

производства в различных сферах (технологические); наличие возможных конкурентов (других территорий), их слабые и сильные стороны, факторы конкуренции; изменение ожида­ний инвесторов, предпринимателей, населения (социальные) и т.д. Анализ всех внешних факторов дает возможность оце­нить как возможности, так и опасности со стороны внешней среды, что позволяет в какой-то степени "застраховать" тер­риторию от неудач.

Специалисты рекомендуют включать в анализ внешней среды и потенциала территории следующие моменты1.

1. Определение того, какие секторы играют доминирую­  
   щую роль в экономике территории по уровню занятости,  
   продаж, налоговых поступлений и связей с другими сек­  
   торами экономики.
2. Выявление существенных связей между местной и "внеш­  
   ней" экономикой для того, чтобы оценить степень влияния  
   секторов территориальной экономики на изменения "вы­  
   шестоящих" и "нижестоящих" уровней — региональной,  
   национальной и международной экономики и наоборот.
3. Оценка потенциала территории для экономического  
   роста, стабильности или упадка, определение тех воз­  
   можных обстоятельств, которые могут вызвать или до­  
   полнить каждое направление развития.
4. Определение обстоятельств, важных для населения и ор­  
   ганов управления территорией, которые могут оказать  
   наиболее сильное воздействие на занятость, продажи, до­  
   ходы (личные и общественные) и затраты, экономичес­  
   кую производительность, качество труда и уровень жиз­  
   ни на территории.

После проведения SWOT-анализа, определившись с внут­ренними и внешними условиями и возможностями разви­тия, можно переходить к этапу принятия решений о воз-

1 См: Власова Н. Стратегическое планирование городского развития: теория и практика // Управленческое консультирование. 1999. №3.

22-23

можном пути развития, определить место старта (где терри­тория находится сейчас) и место перемещения через опреде­ленный срок (куда и как хочет "попасть" в будущем). Конкре­тизация такого рода пожеланий возможна с применением маркетинговых инструментов исследования целевых рынков и позиционирования территорий.

*Исследование целевых рынков.* В основе этого исследо­вания находится изучение рыночного спроса — общего объе­ма продаж значимого для территории товара, услуги (сово­купности товаров и услуг, отвечающих определенной потреб­ности) в определенный период времени на определенной территории — как данной, так и другой, интересующей дан­ную территорию.

Если речь идет о внешних рынках, достаточно удаленных по основным характеристикам от данной территории, то анализу подлежат факторы, характеризующие экономичес­кую, природную, научно-техническую, политическую и куль­турную среду рынка. На величину спроса оказывают влияние как факторы внешней среды, не контролируемые территори­ей, так и факторы, представляющие собой совокупность мар­кетинговых усилий, прилагаемых на рынке конкурирующи­ми фирмами, посредниками и, разумеется, поведение потре­бителей.

В зависимости от уровня маркетинговых усилий различают первичный (или нестимулированный) спрос, рыночный по­тенциал (в том числе абсолютный) и текущий рыночный спрос (в том числе селективный)1.

*Первичный, или нестимулированный спрос* — суммарный фактический спрос на все разновидности данного товара или услуги, реализуемые без использования маркетинга. С точки зрения влияния маркетинговой деятельности на величину спроса выделяют два крайних типа рынка: расширяемый ры­нок (реагирующий на применение инструментов маркетин-

1Голубков Е.П.Маркетинговые исследования. М, 1999. С. 278.

га) и нерасширяемый рынок (не реагирующий на маркетин­говые усилия).

*Рыночный потенциал* — это предел, достичь которого ры­ночный спрос стремится при приближении затрат на марке­тинг на той или иной территории к такой величине, что их дальнейшее увеличение уже не приводит к росту спроса при определенных условиях внешней среды. В этом случае пред­полагается, что конкурирующие территории и их хозяйству­ющие субъекты прилагают для поддержания спроса макси­мально возможные маркетинговые усилия.

Кроме того, выделяют *абсолютный потенциал рынка,* который следует понимать как предел рыночного потенци­ала при нулевой цене. Это понятие позволяет оценить по­рядок величины экономических возможностей, которые открывает данный рынок, независимо от экономических ограничений, опираясь только на величину потребности. Очевидно, что существует большой разрыв между абсолют­ным потенциалом рынка и рыночным потенциалом. Но, в отличие от конкретной фирмы, территория и ее органы управления, общественность значительно в большей степе­ни способны изменить абсолютный потенциал территории (правда, только данной, а не других). Например, террито­риальные законодатели могут изменить возраст получения водительских прав, что соответственно повлияет на абсо­лютный спрос на автомобили. усилия территорий, таким образом, могут быть направлены как на предвидение изме­нений внешней среды, так и на их целенаправленное фор­мирование.

Далее выделяют *текущий рыночный спрос,* характеризую­щий объем продаж за определенный период в определенных условиях внешней среды при определенном уровне использо­вания инструментов маркетинга хозяйствующими субъекта­ми и органами управления территорией.

Под *селективным спросом* понимается спрос на опреде­ленную марку какого-либо товара; возникновение и развитие

24-25

этого спроса стимулируются путем концентрации маркетин­говых усилий в достаточно узком направлении.

Показатели спроса на ряд товаров, рынки которых харак­теризуются ограниченным числом поставщиков (в первую очередь олигополистические рынки, где поставщиков ощути­мо мало), легко поддаются статистическому анализу. Обычно это связано с тем, что собирается и широко публикуется ин­формация об объемах проданной продукции и оказанных ус­луг в самых различных аспектах: для международных рынков, рынков отдельных стран и регионов, в разрезе отдельных от­раслей и предприятий. Однако для многих других видов това­ров детальная, надежная статистическая информация отсут­ствует. Поэтому для определения и прогнозирования величи­ны спроса и других рыночных характеристик требуется фор­мировать массивы так называемой первичной информации путем специальных маркетинговых исследований, содержа­ние которых будет охарактеризовано далее.

**Позиционирование территории** — это первое стратеги­ческое решение, базирующееся на результатах SWOT-анали-за, исследованиях целевых рынков и использовании других инструментов переработки маркетинговой информации о состоянии окружающей рыночной среды и факторах, воз­действующих на перспективы развития территории. Цель позиционирования — выбор наиболее выгодных целевых сег­ментов рынка и определение направлений развития от ны­нешних к желаемым конкурентным позициям товаров и ус­луг территории как внутри ее, так и за ее пределами.

Важнейший показатель позиционирования любого терри­ториального сегмента рынка, где проявляют активность хо­зяйствующие субъекты данной территории, характеризую­щий перспективность этого сегмента,— это величина валово­го территориального продукта на душу населения, с учетом паритета покупательной способности.

Другим важным показателем, величину которого необхо­димо определять и прогнозировать, является показатель ры-

ночной доли конкретной территории в том или ином сегмен­те рынке. Рыночная доля — это отношение объема продаж определенного товара данной территории (совокупности ее хозяйствующих субъектов) к суммарному объему продаж данного товара всеми территориями, действующими на дан­ном рынке. Этот показатель является ключевым при оценке конкурентной позиции территории. Если у территории (со­вокупности ее хозяйствующих субъектов) показатель рыноч­ной доли выше, то она больше реализует продукта на данном рынке, следовательно, она больше производит данного про­дукта, поскольку объем выпуска должен соответствовать ве­личине потенциальной реализации. Если территория выпус­кает больше продукта, то себестоимость единицы продукта на этой территории, вследствие действия эффекта экономии на масштабах, будет ниже по сравнению с другими конкури­рующими территориями. Следовательно, позиции данной территории в конкурентной борьбе будут более предпочти­тельными.

Подходя к стратегическим решениям в маркетинге терри­торий, важно осмыслить все ее будущие компоненты, в том числе те, которые принято называть компонентами "марке-тинга-микс", основными функциями маркетинга, его четырь­мя китами, четырьмя "р": product (продукт), price (цена), place (размещение, распределение), promotion (продвиже­ние). В последнее время к ним все чаще прибавляют пятое "р" — personnel (персонал).

*Продукт (product).* Его основные разновидности и ас­пекты применительно к территории — это ресурсы террито­рии, востребуемые ее потребителями: ее географическое по­ложение, население, качество жизни, инфраструктура, спо­собность работать с высокими технологиями, сырьевые ре­сурсы, уровень деловой активности, доступ к "дешевым" деньгам, уровень развития сферы поддержки бизнеса, в том числе консалтинговых и информационных услуг, рекламного рынка, аудита, public relations и т.д. Ассортимент и качество

26-27

этого продукта, а точнее, комплекса продуктов определяются запросами как внутренних (внутритерриториальных), так и внешних (в том числе потенциальных) потребителей ресур­сов, благ территории.

*Цена продукта* (территории) *(price)* — это затраты, кото­рые несут потребители территории. Цена территории скла­дывается из возможных статей расходов, включая как при-йычные, так и непривычные. Для жителей территории это Прежде всего стоимость жизни, как интегральный показатель, уровень доходов, пенсий, социальных льгот, а также стои­мость конкретных товаров и услуг на территории. Для турис­тов это стоимость путевок (включая оплату транспорта, про­живания, питания), величина суточных карманных расходов. Для корпоративных потребителей (производственных, фи­нансовых, строительных и других фирм) на предварительном этапе это транспортные расходы, питание и проживание групп экспертов и руководителей компании, время и усилия, использованные "покупателем" для получения полного пакета необходимой и дополнительной информации, доступность и достоверность информации о возможных площадках, их предварительный отбор. На следующем этапе неизбежные расходы — стоимость проекта в части стройматериалов и обо­рудования (обычно это единственная статья расходов, на ко­торую практически не может воздействовать "продавец" тер­ритории, поскольку круг поставщиков и партнеров у крупно­го или среднего предпринимателя, финансиста, инвестора уже сложился), подготовка площадки, строительство и т.д. Здесь и далее особую роль играют налоговые льготы и освобождения, правила раздела продукции и вывоза прибыли и др.

Немаловажны также и психологические компоненты "це­ны территории". Прежде всего это оценка степени комфорт­ности (включая безопасность) и вовлеченности компании В жизнь города. Если к предпринимателю или инвестору С первых дней относятся как к "своему", приглашают (бесп­латно, а не в качестве спонсора) на территориальные празд-

ники, торжества, поздравляют с его удачами, это повышает степень привязанности "покупателя", уже сделавшего выбор, к "продукту" — территории. Кроме того, на цену продукта бу­дут влиять и отрицательные эмоции, полученные, например, в борьбе с бюрократическими препонами, а также время, потраченное на хождение по инстанциям. Чем меньше на данной территории отрицательных эмоций, тем ценнее и привлекательнее на ней бизнес.

*Размещение, распределение, локализация продукта (place).* Любая конкретная территория обычно лучше всего подходит для производства каких-то определенных товаров или услуг. В индустриальном обществе ориентирами для та­кой локализации служат общая транспортная доступность и размещение сырья и других материальных ресурсов, кадров либо потребителей. В постиндустриальном обществе исполь­зование высокоинтеллектуального потенциала, информаци­онных технологий, сетевых и виртуальных организационных структур усложняет задачу локализации. От выбора площад­ки она переходит в принципиально иную, еще непривычную для нас сферу — выбора объема и направленности информа­ции, которая будет распространяться с целью формирования интереса к территории.

*Продвижение продукта (promotion).* Продвижение территории — это прежде всего рекламная и PR-кампании. Грамотно спланировать их, расставить акценты, полностью использовать имеющиеся возможности — это большое искус­ство. Прежде всею необходимо определить адресатов и кана­лы продвижения информации. Исходя из этого, разрабатыва­ются формы, носители, определяются объемы распространя­емой информации, временные режимы ее предъявления, отслеживается степень ее воздействия и вносятся изменения.

Продвижение территории может быть как общим, так и нацеленным *Общее продвижение* направлены на обеспече­ние расфокусированной деятельности, такой, как распрост­ранение общей, многоцелевой информации, рекламные

28-29

действия по "созданию имиджа , описание инвестиционных проектов в расчете на случайное появление спонсоров, инвес­торов и т.д. Адресаты здесь четко не определены, информация выдается в расчете на "всех желающих". Эффект такого прод­вижения часто трудно определить в силу его размытости. Именно такого рода деятельность пока в основном домини­рует в сфере продвижения российских территорий: издаются дорогостоящие многотематические буклеты и атласы, запус­каются интернет-серверы территориальных администраций *Целевое продвижение,* напротив, сфокусировано и более активно по своей природе. Целевые стратегии продвижения направлены на прямой выход и взаимодействие с уже опре­деленными, идентифицированными и исследованными ин­весторами. Деятельность по целевому продвижению может включать прямые визиты к инвесторам, презентации или се­минары для специально подобранной аудитории, адресную интернет-рассылку электронной информации. Субъектами такого продвижения часто служат представительства терри­торий, депутаты, конкретные лоббисты, специально занима­ющиеся поиском потенциальных инвесторов и контактами е ними (вплоть до выдачи потенциальным инвесторам гран­тов и субсидий на обучение кадров, проектное финансирова­ние, начало деятельности и набор кадров). Бюджет такого ро­да программ продвижения обычно достаточно ограничен, но нацеленное продвижение, как правило, результативнее об­щего: чем четче определены цели, тем более эффективна программа. Об этом свидетельствует опыт самых разных стран на различных ступенях их развития. В России подобные программы, к сожалению, пока не столь распространены, хо­тя именно они позволяют лучше определить, идентифициро­вать, понять вероятного "потребителя" территории (туриста, Инвестора, переселенца) и его требования, обеспечить его нужной и достаточной информацией, убедить в адекватности его потребностям именно данной территории, не дать разо­чароваться с первых практических шагов.

Отдельно стоит остановиться на такой современной форме продвижения территории, как Интернет. Сейчас даже в Рос­сии трудно найти регион, более или менее крупный город, который не имеет веб-сервера или хотя бы своей страницы в Интернет. Но размещаемая в сети информация часто огра­ничивается сугубо общей характеристикой имеющихся орга­низационных структур власти и краткой информацией о ру­ководителях. Потенциальному туристу, инвестору или биз­несмену сложно бывает не только получить необходимую ин­формацию о городе, но и просто "дозвониться" до источника информации. Значительная часть содержания сервера или сайта может быть только заявлена на главной странице сай­та, но не иметь реального информационного наполнения, а имеющаяся информация устаревает гораздо быстрее, чем обновляется. Между тем, именно в Интернет можно опера­тивно, полноценно и дешево проводить презентации ключе­вых проектов территории, к участию в которых ее власти хо­тели бы привлеть представителей бизнеса. В виде интернет-сайта территория может получить круглосуточного и неуста­ющего проводника, лоцмана, навигатора для всех заинтересо­ванных лиц в лабиринте социально-экономических процес­сов, задумок и возможностей территории.

Во всех случаях принципиальным является качество тех преобразований, которые администрация территории хочет и может возложить на себя. Вариантов здесь как минимум несколько. Первый— ничего радикального не предприни­мать. Второй— двигаться к новому конкурентному состоя­нию постепенно, не отвергая то, что территория имеет сегод­ня. Третий вариант — избрать приоритетом резкое измене­ние существующей структуры экономики. Возможны также варианты сочетания различных путей. Даже в рамках, напри­мер, эволюционного развития существует выбор методов: жесткое переустройство, самодостраивание экономики, бес­пощадная конкуренция или целевое стимулирование желае­мых направлений, форм, структур хозяйствования. Возмож-

30-31

ность и право выбора развития всегда должны оставаться за самой территорией. Но это уже вопросы выбора стратегии.

**СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ**

Традиционно выделяются четыре больших группы стратегий, нацеленных на привлечение посетителей и резидентов, при­тяжение экономических субъектов или на экспорт регио­нальных продуктов. Эти группы стратегий условно могут быть названы: маркетинг имиджа, маркетинг притягатель­ности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала,

**Маркетинг имиджа.** Его основная цель — создание, разви­тие и распространение, обеспечение общественного призна­ния положительного образа территории. По сравнению С другими направлениями эта стратегия является недорогой, хотя и требует определенных затрат, которые, как и эффек­тивность стратегии в целом, зависят от уже сложившегося имиджа и действительного положения дел в регионе.

Обычно это довольно низкозатратная стратегия, так как она не требует радикальных изменений инфраструктуры, формирования других реальных факторов притягательности, а концентрирует усилия преимущественно на улучшении коммуникативных аспектов, информации и пропаганде уже существующих, ранее созданных преимуществ территории.

Ведущий инструмент маркетинга имиджа — коммуникаци­онные мероприятия, демонстрирующие открытость террито­рии для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существенности ее преимуществ.

Стратегии работы с имиджем территории различаются В зависимости от конкретных условий существования терри­тории, от состояния ее имиджа и целей его изменения.

*Положительный имидж.* Венеция, Сингапур, в России Санкт-Петербург безусловно и однозначно ассоциируются

в бытовом сознании преимущественно, если не исключи­тельно, с достоинствами, будь то архитектурная экзотика, финансовое благосостояние, ценное историческое прошлое или высокий культурный уровень1. Такой имидж нуждается не в изменении, а в усилении, подтверждении и распростра­нении на возможно большее количество целевых групп пот­ребителей.

*Слабо выраженный имидж.* Территория может быть отно­сительно неизвестна целевым группам желаемых потребите­лей, клиентов. Так, не только иностранцам, но и многим рос­сиянам достаточно трудно аргументированно отличить друг от друга многие регионы России: Тамбовскую область от Во­ронежской, Башкирию от Калмыкии и т.п. Основные причи­ны — не столько малые размеры, сколько непроработанность конкурентных преимуществ, отсутствие рекламы, нежелание или неумение привлечь к себе внимание приезжих. В этом случае необходимо целенаправленно формировать информа­ционные потоки.

*Излишне традиционный имидж.* Великобритания, напри­мер, с приходом лейбористов начала активно продвигать идею обновления имиджа. Имидж, основанный на уходящих в глубину столетий ассоциациях, не позволяет представить страну динамичной, современной, а это отталкивает многие значимые для нее целевые группы.

*Противоречивый имидж.* Многие столичные города обла­дают массой преимуществ, но одновременно они часто ассо­циируются со смогом, грязной водой, чересчур интенсивным движением, сосредоточением преступности. Признанные центры развлечений одновременно слывут наркотическими и иными социально непривлекательными центрами. Задача территории — разорвать на деле такого рода связки и таким образом исправить имидж.

1 Правда, за Санкт-Петербургом среди россиян в последние годы устойчиво закрепился об­раз "криминальной столицы" России.

32-33

*Смешанный имидж.* Очень часто в имидже территории со­седствуют "плюсы" и "минусы", не взаимосвязанные между собой. Так, Италия (как и многие другие страны) выглядит для ее посетителей весьма привлекательно, но лишь до тех пор, пока турист не столкнется с забастовкой авиационных, железнодорожных или гостиничных служащих. Наиболее распространенный тактический прием в имиджестроении в таких случаях — подчеркивание позитивных черт и замалчи­вание негативных.

*Негативный образ.* Детройт, например, известен как сто­лица бруталього криминала Америки, Колумбия — как средо­точие наркомафии, Ливан воспринимается примером граж­данского и военного противодействий, а Бангладеш выглядит как апофеоз бедности. Таким территориям необходимо не только создавать новый образ, но и активно дезавуировать старый.

*Чрезмерно привлекательный имидж.* Ряд территорий (уже упоминавшаяся Финляндия и др,) столкнулись с необходи­мостью регулирования потоков посетителей и новых рези­дентов в сторону уменьшения их количества. Так, Калифор­ния осознанно отказалась от модернизации и расширения юзможностей обеспечения водой и коллекторами, чтобы из­бежать новых строек. Еще один "безотказный" прием — по­вышение налоговых ставок, тарифов, пошлин.

**Маркетинг привлекательности.** В основном это мероп­риятия, направленные на повышение притягательности дан-Ной территории для человека, ее гуманизацию. Большинство территорий не отказались бы от развития особых черт, гаран­тирующих им конкурентные преимущества в соперничестве. Для туристов это чаще всего историко-архитектурные объек­ты. Парфенон и другие здания древних эллинов служат тако­выми для Афин и Греции, Эйфелева башня и Триумфальная арка — для Парижа, Тадж-Махал — для Индии.

Гаити в восприятии многих иностранцев выглядит как средоточие бедности, диктатуры, СПИДа и мистических обрядов вуду (voodoo).

Правительственная политика по привлечению иностранных туристов была сконцентрирована не на естественных преимуществах типа "солн­це, воздух и вода", а на энергетике центра мистических обрядов. Это воплотилось в новом рекламном слогане "Haiti, It's Spellbinding" (Гаити. Это Очаровывает), появившемся во всех туристических проспектах, брошюрах, в рекламных кампаниях. Были достигнуты определенные ре­зультаты, которые вполне послужили бы стимулом для последующих ин­новаций, если бы стране удалось обеспечить минимально необходимый фактор притягательности — политическую стабильность.

Притягательность территорий для человека может обеспе­чиваться путем благоустройства береговых линий, создания пешеходных, музейных, исторических или торговых зон, раз­вития архитектуры.

В 1995 г. вице-премьером Великобритании Майклом Хезлтайном был задуман "Купол тысячелетия" — грандиозное круглое здание, постройка которого осуществлена в Гринвиче рядом с нулевым меридианом, Хезл-тайн убедил британскую общественность, что купол высотой 50 м и бо­лее 300 м в диаметре — это идеальное место для встречи нового тысяче­летия, которое привлечет в Лондон людей со всего мира встречать новый век. Предполагалось, что купол принесет огромные средства в британс­кую казну, а также повысит имидж Британии на международной арене. Строительство купола началось в 1996 г. под личным патронажем вице-премьера.

Новое лейбористское правительство, пришедшее к власти в мае 1997 г., с энтузиазмом подхватило идею купола и даже увеличило фи­нансирование проекта. "Купол тысячелетия" как нельзя лучше вписался в концепцию "обновленной Британии", разработанной премьер-мини­стром Тони Блэром и его единомышленниками. Глава британского пра­вительства заявил, что купол "резко увеличит объем иностранных инвес­тиций в британскую экономику; поможет решить проблему безработи­цы и вообще этот купол — очень хорошая вещь для нашей страны". При правительстве был создан специальный комитет по строительству купо­ла, который возглавил все тот же Хезлтайн. Задачей комитета было при­думать "начинку" для купола, что и было сделано — в январе 1998 г. бы­ло объявлено о решении поместить в купол огромный макет человечес­кого тела, которое посетители смогут осмотреть изнутри (во избежание обвинений в половой дискриминации правительство приняло решение сделать "суперчеловека" нейтрального пола). В июне 1998 г. здание комплекса Millenium Dome было официально сдано в эксплуатацию. Крыша гринвичского "купола тысячелетия", обошедшегося в 758 млн

34-35

фунтов стерлингов (1,25 млрд долл.), была официально занесена в Книгу рекордов Гиннесса как самая большая в мире1.

Изначально планировалось, что "Купол тысячелетия" закроется в кон­це знаменательного 2000 года. Однако и в перспективе он привлекает интерес различных компаний: менее чем за год было получено около сотни заявок от различных компаний на дальнейшее развитие проекта. Наиболее серьезными среди них признаны пять: "Купол Европы" (Dome Europe), ^"Спортивный купол-2001" (Sports Dome 2001), "Бизнес" (Legacy), "Гринвичский мир медиа" (Greenwich Media World) и "Город-меридиан" (Meridian City). Millennium Dome рке в 2001 г, может прев­ратиться в тематический парк, спортивную арену или площадку для гло­бальных медиа-проектов.

В работе по повышению притягательности территорий особо нужно отметить мероприятия в русле спортивного маркетинга.

Известно, что в США, а также в Канаде и других странах хоккейные, баскетбольные и другие спортивные команды очень тщательно относятся К выбору своих названий. Многие считают, что они должны быть сильны до агрессивности и на этой основе "продаваемы". Известные названия — "Чикагские Быки", "Детройтские Поршни", "Буффальские Клинки", раз­нообразные "Ракеты" и "Пули" — из этой серии географо-зоолого-военно-технической "героики". Но даже в американском выборе имен есть исто­рические и близкие нашему сердцу профессиональные параллели. Произ­водственный мотив доминирует в названии баскетбольной команды "Си­этл Суперсоникс" (почти как наши хоккейные "Металлурги" или "Хи­мик").

По перемещениям баскетбольной "Атланты Хоукс" можно изучать ге­ографию Соединенных Штатов: прежде чем обосноваться в столице пос­ледней летней Олимпиады, команда успела поиграть в пяти городах. Причем изначально, после своего основания в 1948 г., она представляла сразу три города: Рок-Айленд и Молин штата Иллинойс, а также Дэвен-порт штата Айова, разъезжая по ним под именем "Tri-Cides Blackhawks". Истоки названия следует искать в истории: в окрестностях Рок-Айленда располагалось племя Черного Ястреба, одного из крупнейших и самых Воинственных индейских племен в Америке. "Голден Стэйт Уорриорз" Также менял прописку неоднократно. При учреждении команды в Фила­дельфии ее окрестили "Воинами" в честь первой городской баскетболь­ной дружины, которая выступала здесь еще в 20-х гг.

1 Кара-Мурза В. (младший). Купол как панацея от всех экономических проблем // Новые известия. 1998.25 июня.

Филадельфия весной 1963-го приобрела команду "Сиракузы Нэтс", которая тут же была переименована в "Филадельфию-76". Цифры в наз­вании клуба связаны вовсе не с недостатком фантазии его учредителей, а с их уважением к истории штата и города. Имя команды являет собой "памятник нерукотворный" Декларации независимости Соединенных Штатов, которая была подписана 4 июля 1776 г. именно в Филадельфии.

Важнейшая группа аргументов притягательности террито­рии — аргументы культуры.

Семьдесят лет в Москве не строились современные концертные залы. Правда, подобный зал планировалось создать во Дворце Советов, кото­рый начинали закладывать на месте снесенного храма Христа Спасите­ля, но проект остался неосуществленным. Первым сверхсовременным концертным залом в столице станет, вероятно, зал в культурном центре "Красные холмы", расположенном на Космодемьянской набережной. Построена офисно-деловая часть, запроектированы сопутствующие по­мещения: камерный театр, кинозал, центр для новобрачных, несколько спортивных объектов. Архитекторы спроектировали два филармоничес­ких зала: большой — на 1800 мест и камерный — на 600 слушателей. Они должны не только быть комфортабельными и оснащенными современ­ной техникой, но и отвечать главному требованию музыкантов, то есть обладать хорошей акустикой. Кроме залов, в "Красных холмах" располо­жится репетиционная база со студией звукозаписи, рассчитанная на шесть оркестров филармонических залов. Работы по созданию центра в "Красных холмах" намечено завершить до 2001 г.

Аргументом международного признания может стать тот факт, что новый центр будет принадлежать всемирно известному оркестру "Вирту­озы Москвы" под управлением Владимира Спивакова Здесь будут про­ходить гастроли зарубежных коллективов, да и московские оркестры то­же будут здесь выступать. Стоимость строительства оценена примерно в 30—40 млн долларов. Город предоставляет эти деньги в кредит, рассчиты­вая на то, что центр будет пользоваться большой популярностью у моск­вичей и гостей столицы и благодаря этому сможет вернуть затраченные на его строительство средства1.

Маркетинг инфраструктуры. Безусловно, ни самая масштабная деятельность по формированию имиджа терри­тории, ни даже насыщение ее особенными объектами притя­жения, включая экзотические, не заменит планомерной ра-

1 Коломенская А, Наш ответ Карнеги-холлу // Сегодня. 1999.26 января. С 6.

36-37

боты по обеспечению эффективного функционирования и развитию территории в целом. Для маркетинга главное, что обеспечивает успех территории — степень цивилизованности рыночных отношений на ней. Здесь должно быть удобно жить, работать и развиваться, а для этого нужно прежде все­го развивать инфраструктуру жилых районов, промышлен­ных зон, в целом рыночную инфраструктуру.

Территория реализует комплекс политических, правовых, научно-технических и других действий и акций, направлен­ных на развитие деловой, социально-экономической, куль­турной жизни, соответствующей инфраструктуры.

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), медицинское обслуживание. 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 про­фессионального образования.

К специфическим маркетинговым средствам продвиже­ния территории относятся: выставки, ярмарки, в том числе постоянно действующие; тематические парки; декады, ме-

сячники культуры и искусства; гостиничное дело и туризм; конференции, симпозиумы; транспорт, связь, банковская система, налоговая политика; учреждения образования, куль­туры, здравоохранения и отдыха, спорта,

**Маркетинг населения, персонала.** Территории, характе­ризующиеся различным состоянием деловой жизни, разными проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирают разные стратегии в отношении населения, персонала. 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, опреде­ленного уровня квалификации. Наконец, в ряде случаев терри­тории предпочитают демонстрировать противодействующий маркетинг, например если вузы перегружены студентами, го­рода — ищущими заработок приезжими и т.п.

Так, регион Южной Баварии, ведомый Мюнхеном, выбрал в отноше­нии привлечения кадров извне достаточно жесткую политику, сосредо­точив внимание в основном на формировании у собственного населения так называемого "чувства МЫ".

Понятно, что выбор стратегии не ограничивается буквально четырьмя упомянутыми разновидностями; но они достаточно разноплановы и могут быть насыщены разнообразным содер­жанием. Можно акцентировать внимание на продвижении ре­сурсов, которыми богата территория, правда, фактически это будет разновидностью стратегии маркетинга привлекательнос­ти. Можно пропагандировать возможности эффективного, вы­годного использования на территории ввозимых сюда внешних по происхождению ресурсов, но это, по существу, стратегия

38-39

маркетинга инфраструктуры. При использовании территорией такого аргумента, как выгодное местоположение, пересекают­ся стратегия имиджа и стратегия привлекательности. Даже В такой специфической сфере, как политический маркетинг, часто присутствуют такие аргументы, как уровень благосостоя­ния населения, притягательная структура занятости, эффектив­но действующая команда менеджеров, т. е. аргументы марке­тинга персонала. Так что внешне ограниченный выбор даже из четырех вариантов оказывается достаточно широким.

**КАКУЮ СТРАТЕГИЮ ВЫБРАТЬ?**

Можно ли выбрать какую-то одну стратегию и сосредото­читься на ней на протяжении значительного периода, напри­мер 5-10 лет? Применительно не только к России, к странам с переходной экономикой, но даже и к развитым странам это едва ли целесообразно. Практичнее вести речь об определен­ной последовательности маркетинговых стратегий, в том чис­ле с учетом не только реального потенциала притягательнос­ти и имеющихся проблем, но и финансовых и других воз­можностей реализации стратегии.

Так, рке упоминавшийся регион Южной Баварии (см. подробнее приложение 1 к главе "Маркетинг региона") заявил себя как сложившу­юся зону высоких технологий, страхования, банковской деятельности, в целом ориентированную на эффективное обслуживание мирового рынка. В этом отношении "Программа MAI (Munchen— Augsburg — Ingolstadt)" поставила задачу прежде всего в сфере маркетинга имиджа — подчеркнуть сложившийся профиль данного экономического прост­ранства, всемерно распространить имидж Мюнхена и Южной Баварии как притягательного европейского центра

Вместе с тем эксперты, разрабатывавшие программу, признали: пространство, располагающее высокообразованным трудовым потенци­алом, заслуживает адекватной исследовательской и транспортной инф­раструктуры. Ему также необходимы притягательные возможности в сферах свободного времени: культуре, спорте и др., что признается осо­бенно важным для жизнеобеспечения и развития высококвалифициро-

ванного персонала. Фактически все это — приоритеты стратегии марке­тинга привлекательности и инфраструктуры.

Что касается стратегии маркетинга населения и персонала, программа концентрирует внимание на необходимости того, что регион "должен идентифицироваться, осознать самого себя" как территорию с высоким уровнем технологии, интеллекта, классической и современной культуры".

Через развитие внутреннего самосознания южнобаварцев программа ориентируется на построение адекватного имиджа региона вовне — как "современного, активного, инициативного" (Modern, Active, Initiative), как "жизнерадостной, притягательной территории с развивающимся качеством жизни"1.

А что уместно для территорий с переходной экономикой?

Проще всего было бы посоветовать им сделать следую­щее. Сначала разработать комплексную программу разви­тия, установить принципы функционирования, сформиро­вать инфраструктуру, проявить конкурентные качества (факторы притягательности), обеспечить дружелюбие, со­циальный оптимизм населения и профессионализм работ­ников, а затем во всеуслышание объявить по телевидению, радио, в газетах и через Интернет: "Мы — хорошие, у нас все замечательно, приезжайте к нам!", т.е. поработать уже над имиджем, коммуникациями. Но если инфраструктура тер­ритории слаба, то она непривлекательна для финансистов, а финансовая бедность, в свою очередь, не позволит улучшить инфраструктуру или создать факторы привлека­тельности.

С бедными финансовыми ресурсами реальнее начинать с низкозатратных технологий: формировать имидж, прояв­лять уже имеющиеся конкурентные преимущества и посте­пенно отыскивать и привлекать целевые группы "потребите­лей территории", которые затем помогут сформировать бо­лее притягательную инфраструктуру и привлечь инвестиции

для реализации долгосрочных программ развития террито­рии. Безусловно, среди таких "потребителей территории" на­до постоянно видеть далеко не только иностранцев, но преж­де всего собственное население и предпринимательские кру­ги. Постепенное улучшение их самочувствия — гарантия даль­нейшего развития.

Как утверждают специалисты-практики1, ни один из вари­антов развития не закрыт и для наших территорий. Крупным городам и регионам вполне по силам комплексный, долгос­рочный программный подход, нацеленный на всестороннее развитие территории. Другим территориальным субъектам легче будет двигаться от простого к сложному— этот путь длиннее, но реальнее для них, так как первые результаты по­явятся раньше.

Впрочем, есть и третий вариант — двигаться, объединяя усилия разных регионов, в том числе с разным уровнем развития и разным маркетинговым потенциалом. О воз­можности этого пути говорят первые шаги в создании по инициативе правительства Москвы системы межрегио­нальных маркетинговых центров. Но об этом речь впере­ди. В любом случае стратегия может быть реализована только тогда, когда она подкрепляется конкретными стратегическими планами и осуществляется с помощью соответствующего механизма стратегического управ­ления.

*Выводы*

Маркетинг территорий способен решить многие их проб­лемы, включая наиболее эффективный и выгодный для тер­ритории обмен имеющимися и необходимыми ресурсами, повышение ее конкурентоспособности благодаря нацелен­ности на адекватное удовлетворение запросов различных ка-

1 MAI. Europe's prosperious center. Economic Area Southern Bavaria/ Munich/ Augsburg/ Ingolstadt. Entvicklimg finer Marketingkonzeption fur MAI. Munchen. Ketchum Public Rcbtiom, W5.

40-41

1 См., напр; *Елисеев Е.А.* Управление социально-экономическим развитием миллионного го­рода. Дисс. на соиск. учен. степ. д.э.н. М., РАГС. 1998.

тегорий потребителей услуг территории. Он располагает на­бором аналитических инструментов позиционирования тер­риторий, включая разнообразные показатели, индикаторы, индексы, рейтинги, SWOT-анализ территорий. Его аргументы подразделяются на аргументы функционирования и разви­тия территорий.

Территориями могут быть реализованы разнообразные стратегии маркетинга — имиджа, привлекательности, инф­раструктуры, персонала. Их выбор и последовательность реализации определяются с учетом реальных конкуре­нтных преимуществ и потенциала притягательности, имеющихся проблем и угроз, финансовых и других воз­можностей.

*Словарь терминов*

**Территориальный маркетинг** — это маркетинг в инте­ресах территории, ее внутренних субъектов, а также внеш­них субъектов, во внимании которых заинтересована терри­тория. Может быть рассмотрен как маркетинг территорий или как маркетинг на территории.

**Маркетинг территорий** — маркетинг, рассматривающий в качестве объекта внимания и продвижения территорию в целом, осуществляемый как внутри, так и за ее пределами, и нацеленный на создание, развитие, эффективное продвиже­ние и использование конкурентных преимуществ данной территории в ее интересах, в интересах ее внутренних, а так­же тех внешних субъектов, в сотрудничестве с которыми она заинтересована.

**Маркетинг на (внутри) территории** — аспект понима­ния термина "территориальный маркетинг", обозначающий уровень и конкретные характеристики развития маркетин­говых отношений субъектов внутри территории по поводу конкретных товаров, услуг и др,

**SWOT-анализ территории** (наименование, включаю­щее аббревиатуру четырех англоязычных слов: strengths —

42-43

сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportuni­ties — возможности и threats — опасности, угрозы) — метод анализа положения и перспектив территории, предпола­гающий создание матрицы оценки условий жизнедеятель­ности на территории по сравнению с территориями-конку­рентами.

**Маркетинг имиджа** — стратегия маркетинга территории, имеющая основной целью создание, развитие и распростра­нение, обеспечение общественною признания положитель­ного образа территории на базе уже имеющихся у нее конку­рентных преимуществ.

**Маркетинг привлекательности —** стратегия маркетин­га территории, направленная на повышение притягательнос­ти данной территории для человека, ее гуманизацию путем развития особых черт, гарантирующих конкурентные преи­мущества данной территории.

**Маркетинг инфраструктуры—** стратегия маркетинга территории, имеющая целью повышение степени цивилизо-штости проживания, развития и хозяйствования на данной территории как долгосрочного конкурентного преимущества территории.

**Маркетинг населения, персонала —** в маркетинге тер­риторий стратегия, нацеленная на привлечение на террито­рию людей конкретных видов занятий, определенного уров­ня квалификации, на создание и утверждение в сознании на­селения предпочтения данной территории для проживания и самореализации.

*Литература к главе 1*

Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр./А.Дайан, Ф.Буке-релъ, РЛанкар и др.; Науч. ред. А.ГХудокормов. М., 1993.

*Котлер Ф.* и др. Основы маркетинга. Второе европ. изд. — М, СПб, К., 1999.

*Лавров A.M., Сурнин* B.C. Реформирование экономики: ре­гиональные аспекты. 4.2. Региональный маркетинг и тен­денции его развития. Кемерово, 1994.

Маркетинг: Учебник /А.Н.Романов, Ю.Ю.Корлюгов, САКрасильников и др.; Под ред. АНРоманова. М, 1995.

Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. ААГапоненко и А.П.Панкрухин — М., 2000.

*Панкрухин* А.П. Маркетинг: Учебное пособие. М., 1999.

*Панкрухин* А. П. Маркетинг Основы теории, стратегии и технологии, становление в России, особенности в различных сферах деятельности. Наглядное учебное пособие. М., 1997.

*Панкрухин А.П.* Территориальный маркетинг // Марке­тинг в России и за рубежом. 1997, № 3; 1999. №№ 5, 6.

МАРКЕТИНГ СТРАНЫ

*Чем является, а чем не является маркетинг страны.*

*Символы страны.* О *чем говорит история России. Имидж*

*страны нсг уровне бытовой психологии. Как пытаются*

*улучшить имидж страны. Конкурентоспособность страны: технологии измерения и оценки. Особенности спроса и поведения потребителей в разных странах. Страновая*

*идентификация и выбор товаров. Что уже делается в России*

**ЧЕМ ЯВЛЯЕТСЯ, А ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ МАРКЕТИНГ СТРАНЫ**

Применительно к стране маркетинг территории ориентиро­ван на повышение (поддержание) ее имиджа, притягатель­ности для других стран, их хозяйствующих субъектов, других социальных -институтов и населения, престижа в междуна­родных организациях.

Маркетинг страны не связан с изменением ее границ и яв­ляется неколлмерческим, хотя важнейших опосредованных экономических результатов такого маркетинга можно выде­лить достаточно иного. Это эффекты реализации геофизичес­ких, финансовых, технико-технологических и кадровых ре­сурсов (использование вне территории внутренних ресурсов и притяжение внешних), рост объемов и активизация внеш­неэкономической деятельности, результаты участия в между­народных проектах и др.

Ключевой аспект деятельности в маркетинге страны — целе­направленное формирование, позитивное развитие и продвиже­ние имиджа страны. Имидж страны (как и региона и других

территорий) существует на нескольких уровнях осознания — бытовом, социально-экономическом, деловом, финансовом и др. Имидж страны, по определению Всемирной организации по туризму, *это совокупность эмоциональных, и рациональ­ных представлений, вытекающих иг сопоставления всех признаков страны, собственного опыта и слухов, влияющих на создание определенного образа.* Все перечисленные факто­ры позволяют при упоминании названия сразу же выстроить целую цепь ассоциаций по отношению к данной стране.

**СИМВОЛЫ СТРАН**

**Официальная символика.** Официальными символами лю­бой страны являются герб, флаг и гимн. Кроме демонстрации на официальных государственных и межгосударственных ме­роприятиях, по случаям торжественных событий они служат предметом особого почитания гражданами страны. Извест­но, например, как патриотично относятся к символике свое­го государства граждане США.

Исторически первыми элементами официальной государ­ственной символики России можно считать **знаки, регалии царской власти как высшей государственной власти России** — *инсигнии.* К ним во времена первого русского царя Ивана Грозного относились нагрудный *крест* на золотой це­пи, святые *бармы* (особые наплечники из дорогой ткани с драгоценными украшениями), царский *венец—* широко известная шапка Мономаха, а также костяной посох или *ски­петр* — жезл, символизирующий государственную власть. Всем этим знакам отводилась важная роль при возведении на престол, настолько важная, что на других официальных госу­дарственных мероприятиях часть коронационных инсигнии не использовалась, а хранилась в казне.

Первоначально в качестве инсигнии в России использова­лись дары византийского императора Константина. В XVII в.

50-51

цари Михаил Фёдорович и его сын Алексей Михайлович ве­лели изготовить несколько собственных комплектов инсиг­нии. Новые скипетры и державы внешне похожие на евро­пейские, корона же по форме повторяла древнюю шапку Мономаха,

К XVI в. в европейских государствах уже сложились обряд коронации и набор символов власти, которые громкими названиями и своим видом свидетельствовали о престиже государя, его властных полномочиях. Этот набор традици­онно включал *корону, скипетр, державу* (круглый шар с крестом), *меч;* кроме них в каждом государстве утверди­лись и свои собственные инсигнии. В России меч не при­жился, зато большое внимание уделялось таким регалиям, как тронное кресло, царская мантия. При Петре I одной из императорских регалий стал уменьшенных размеров госу­дарственный флаг— *императорский штандарт* с черным орлом на золотом фоне. Трон Ивана Грозного — самая дол-гоживушая царская регалия: на него вступали все последую­щие российские государи и императоры. И сейчас это царс­кое место можно увидеть в Успенском соборе Московского Кремля1.

Во время войн и восстаний считалось крайне важным зах­ватить или уничтожить коронационные инсигнии — это оз­начало разбить, унизить само государство, его власть. Отголо­сок этой традиции — известная в истории процедура низвер­жения знамен побежденной Германии к подножию мавзо­лея на Красной площади в 1945 г.

В европейских коронациях монарх произносил *клятву,* ко­торая обязывала его соблюдать законы государства, права подданных, сохранять границы своей державы. Но если ве­щественные символы власти при этом могли не меняться, как и в целом ритуал возведения на престол, то клятвы монархов

1 Правда, во время инаугурации Президента РФ 7 мая 2000 г. трон российских монархов был тщательно задрапирован.

52-53

могли дополняться новыми обещаниями народу, отражая но­вые этапы развития государства.

В современной процедуре инаугурации— вступления в должность Президента РФ, состоявшееся 7 мая 2000 года, использовались предметы, которые могут быть отнесены к категории инсигнии: удостоверение Президента РФ; пре­зидентский штандарт с золотой скобой, на которой нанесе­на информация о Президенте и сроке его пребывания на посту, поднимаемый над президентской резиденцией в Кремле; церемониальный экземпляр Конституции РФ, на котором Президент приносит присягу; текст присяги: "Кля­нусь при осуществлении полномочий президента уважать и охранять права и свободы человека и гражданина, соблю­дать и защищать Конституцию РФ, защищать суверенитет и независимость, безопасность и целостность государства, верно служить народу"; знак президентской власти — орден "За заслуги перед Отечеством" I степени с цепью. Церемо­ния проходила в присутствии Государственного флага и гер­ба России, звучал Государственный Гимн России. В парад­ном строю прошел по главной площади Кремля Президен­тский полк.

**Государственные гербовые эмблемы** в России, как и во многих странах Европы, появились в эпоху средневековья. Как отметил в "Истории государства Российского" Н.М.Ка-рамзин, первым создателем общегосударственной печати стал великий князь московский Иван III. Ее первый извест­ный оттиск датируется 1497 г. На ней впервые соединены изображения всадника, поражающего копьём дракона, и двуглавого орла с коронами на обеих головах. Существует версия о том, что Иван III, женившись на Софье Палеолог, племяннице последнего византийского императора Констан­тина XI Палеолога, намеренно соединил образ двуглавого ор­ла— основной элемент классической символики Византийс­кой империи — с уже тогда традиционным для Москвы изоб­ражением всадника. Впрочем, двуглавый орёл был хорошо из-

вестей народам древних цивилизаций Малой Азии — шуме­рам, хеттам (III—II тыс. до н. э.). Не исключено, что этот сим­вол был нужен московскому князю для заявления своих пре­тензий, демонстрации своей политической силы и самостоя­тельности на языке уже сложившейся к тому времени евро­пейской символики— именно двухглавая птица в Римской империи символизировала не просто королевскую (королев­ства могли входить в состав империи), а императорскую власть. Образ Георгия — воина-"змееборца" — традиция уже в те времена прочно связывала с основателем города Москвы князем Юрием Долгоруким, святым покровителем которого являлся Георгий.

По мере укрепления царской власти к двуглавому орлу и всаднику добавлялись новые атрибуты — инсигнии. К XVII в. орлу в лапы были "вложены" скипетр и держава, а в 1625 г., при царе Михаиле Фёдоровиче, появилась третья корона над обеими головами орла. Его указом было объяснено, что три короны "знаменуют" три "великие Казанское, Астраханское, Сибирское славные царства", а скипетр и яблоко (держава) "являют" государя.

С принятием Петром I титула императора в 1721 г. появ­ляются новые символы власти — императорские, устанавли­ваются государственные гербовые цвета: императорский чёр­ный орёл на золотом (жёлтом) фоне.

При Александре II появились, а Александром III в 1882-1883 гг. были утверждены большой, средний и малый госуда­рственные гербы, различавшиеся степенью сложности рисун­ка Дополненный новыми элементами, герб стал богаче, пыш­нее. Изменения коснулись и центральной фигуры на груди орла: святой Георгий в рыцарском шлеме, повёрнутый в ле­вую от зрителя сторону, уже нисколько не напоминал русско­го воина.

Современный Государственный герб Российской Федера­ции, введенный Указом Президента России 30 ноября 1993 г., выполнен по мотивам малого герба Российской импе-

54-55

рии. По Положению, прилагающемуся к Указу, герб России "представляет собой изображение золотого двуглавого орла, помещенного на красном геральдическом щите; над орлом — три исторические короны Петра Великого (над головами — две малые и над ними - одна большего размера); в лапах ор­ла— скипетр и держава; на груди орла на красном щите — всадник, поражающий копьем дракона".

Из всех визуальных элементов официальной государствен­ной символики позднее всех появились государственные флаги: в большинстве стран мира— в XVIII и XIX вв., хотя стяги и знамена военачальников и отдельных отрядов извест­ны с глубокой древности. При торжественном подъёме или выносе государственному флагу, как символу достоинства на­ции, отдаются воинские почести.

Самый "древний", традиционный цвет русского флага — красный: строй "червлёных" русских щитов на поле брани современники сравнивали с зарей. Тысячу лет назад» с приня­тием на Руси христианства, наши предки стали размещать на багряных стягах лик Спасителя — Иисуса Христа и другие символы христианства.

Основными цветами власти великих князей московских и царей были красный, золотой и белый. На белых или алых "гербовых" знаменах в XVII в. изображался герб— золотой или чёрным двуглавый орел.

Любимыми цветами народа были красный, синий и белый. Само слово "красный" на Руси издревле был синонимом "красивого" (вспомним: "красна девица", "красно солныш­ко"), соотносился с храбростью, удалью. Русские казаки оде­вались в синие кафтаны и рубахи, подпоясывались красными кушаками. Белыми называл народ свою веру и царя. Красный цвет символизировал материальное начало, синий (голубой, лазоревый) — духовное, белый — божественное, царское. Са­ма последовательность их размещения на современном фла­ге России отражает степень возвышенности символизируе­мых ими начал.

Впервые бело-сине-красный флаг дал русскому флоту и ар­мии Пётр I, очень неравнодушный к символике государь, во время походов на Азов в 1695 и 1696 гг. С возникновением Андреевского флага (синий косой крест на белом поле) как символа русского флота бело-сине-красный флаг (как мнемони­ческий инструмент для нижних чинов в российской армии — "бесикр") был передан торговым судам. Вместе с тем бело-сине-красная расцветка русского флага стала основой для националь­ных флагов славянских народов Австро-Венгрии и Османской империи: сербов, хорватов, словенцев, словаков и чехов (только болгары синюю полосу на своём знамени заменили зеленой).

Четверть века, с 1858 по 1883 г., Государственным флагом Российской империи был чёрно-жёлто-белый. Затем бело-си­не-красные цвета были вновь признаны государственными. В августе 1914 г. произошла последняя реформа Государ­ственного флага старой России: в верхнем углу бело-сине-красного флага появился императорский штандарт.

После Октябрьской революции флагом России становится красное полотнище с буквами "РСФСР" в верхнем углу у древка. Затем надпись была заменена эмблемой союза рабо­чих и крестьян — золотыми серпом и молотом. В 1954 г. вдоль древка флага РСФСР было решено поместить синюю полосу.

21 августа 1991 г. Верховный Совет России постановил считать "исторический флаг— полотнище из равновеликих горизонтальных... белой, лазоревой и алой полос... официаль­ным национальным флагом Российской Федерации". Ука­зом Президента России от 20 августа 1994 г., "в связи с вос­становлением 22 августа 1991 г. исторического российского трехцветного государственного флага, овеянного славой многих поколений россиян, и в целях воспитания у нынеш­него и будущих поколений граждан России уважительного отношения к государственным символам" в нашей стране установлен День Государственного флага, отмечаемый 22 августа.

56-57

Одним из самых "молодых" элементов государственной символики является **Государственный гимн.** Указом Пре­зидента РФ в декабре 1993 г. было установлено, что "Государ­ственным гимном Российской Федерации является мелодия, созданная на основе "Патриотической песни" М.И. Глинки". Гимн исполнялся без слов, поскольку текст к этой мелодии не был утвержден ни президентом, ни парламентом. Нельзя не признать, что мелодия Глинки так и не стала адекватным сво­ему назначению запоминающимся символом российской го­сударственности, который мог бы вдохновить россиян на тру­довые, военные и спортивные победы.

Будущее Гимна России еще обсуждается в нашем общест­ве. Но показательно, что, по результатам опроса телезрите­лей, проведенного каналом ТВ-6 10 марта 1999 г., в день при­нятия Государственной Думой в первом чтении Закона РФ о Государственном гимне, это событие было признано наибо­лее значимым на фоне всех остальных, событий дня, хотя мно­гие из них (обострение ситуации вокруг Чечни, повышение тарифов на телефонные переговоры и др.) могли иметь более непосредственное влияние на благополучие граждан России. Значит, и в нашем Отечестве не утрачен интерес к государ­ственной символике1.

В какой степени правомерно говорить о государственной символике страны в русле маркетинга? Рассмотрим такой принципиальный атри­бут государственности, как конституция (чьим дальним предшественни­ком была клятва монарха). Но не тот аспект проблемы, что россияне плохо знают свою нынешнюю конституцию,— откуда ее и знать-то, ес­ли, начиная со школы, отношение к ней уже далеко не трепетное. Пос­мотрим на конституцию с позиции маркетинга. Возможно ли это? Ока-

1 Относительно всех трех основных элементов российской государственной символики действует требование Конституции РФ; флаг, герб и гимн России и порядок их официального использования должны устанавливаться федеральными конституционными законами. 8 де­кабря 2000 г. Государственной Думой были в целом приняты Федеральные конституционные законы "О Государственном гимне Российской федерации", "О Государственном флаге Рос­сийской федерации", "О Государственном гербе Российской Федерации" и Федеральный за­кон "О знамени Вооруженных Сил Российской федерации, знамени Военно-Морского Флота, знаменах видов Вооруженных Сил Российской Федерации и знаменах других войск".

зывается, да, если страна не просто уважает свою конституцию, но и рас­сматривает ее как инструмент продвижения страны. 12 января 2000 г. на всемирно известном аукционе Sotheby's состоялись торги по прода­же редкого газетного экземпляра Конституции США, отпечатанного буквально сразу же после ее принятия, 226 лет назад. Экземпляр был найден случайно между полотном и рамой малоценной картины, хоро­шо сохранился, а его начальная аукционная цена была определена на уровне 4 млн долл. Но значимы не сам факт продажи и не астрономичес­кая цена. Аукцион Sotheby's при всей своей мировой известности предс­тавляет собой довольно-таки ограниченную в количественном отноше­нии аудиторию. Но она была предельно расширена и демократизирова­на мастерским приемом: торги прошли в самой большой из возможных на Земле аудиторий — в сети Интернет.

**Ордена и другие национальные знаки отличия.** Ор­ден— это не плата за работу и лаже не награда в строгом смысле слова, это именно знак отличия. В дореволюционной России человек, отмеченный орденом, должен был внести со­лидную сумму в казну, например, за орден Андрея Первоз­ванного— 500 руб. В голодное советское время государство, начисляя орденоносцам определенные суммы, исподволь спровоцировало народное мнение об орденах как выгодных наградах.

По своему основному предназначению орден— это выс­ший отличительный знак за особые заслуги конкретного ли­ца перед государством. Ордена, медали и любые знаки долж­ны создаваться по законам интернационального языка сим­волов, но используемые эмблемы должны отвечать характеру и реальному уровню государственного устройства, Ордена живут и должны жить в стране в течение жизни всей истори­ческой формации — весь феодализм, весь капитализм, весь со­циализм, справедливо считают профессионалы1. Длитель­ность и стабильность существования как раз и придают орде­нам, гербам и флагам высокий моральный авторитет и обще-

1 См. *Похлебкин* В.Степень ордена- это признак бюрократизма // Новая газета. 1999. 17—23 мая. С 21.

58-59

ственный престиж. В России орден Андрея Первозванного существовал 220 лет с— 1698 до 1917 г. Проходили поколе­ния, а орден не менялся, его помнили и предки и потомки. Именно поэтому любая власть должна бережно относиться к статусу и роли орденов и других знаков отличия.

В августе 2000 г. президент страны В.В.Путин подписал Указ о восстановлении ордена Святого Георгия и Георгиевс­кого креста — двух самых почитаемых военных наград импе­раторской России. Тем самым он продолжил дело, начатое его предшественником Б.Н.Ельциным, восстановившим в 1998 г. другую российскую награду — орден Святого апостола Андрея Первозванного. Отныне у России есть два ордена, пользующихся вековым авторитетом.

**Словесные символы.** Уже само название страны вызыва­ет у людей совершенно определенные, хотя и не всегда одноз­начные ассоциации — бытовые, культурные, экономические. Оно способно приносить определенные дивиденды как биз­несменам, так и стране в целом. Гостиница "Россия" в Моск­ве, кондитерская фабрика "Россия" в Самаре — лишь немно­гие примеры коммерческого использования названия стра­ны. В 1993 г. был принят Закон РФ "О сборе за использование наименований "Россия", "Российская Федерация" и образо­ванных на их основе слов и словосочетаний". В соответствии с ним все предприятия, занимающиеся предпринимательс­кой деятельностью, которые используют в своем названии имя родной страны, платят 0,5% от стоимости реализован­ных товаров и услуг, а заготовительные, снабженческо-сбыто-вые и торговые организации — сбор в размере 0,05% от обо­рота1. Действует правительственная комиссия по выдаче раз­решений на использование наименований "Россия", "Рос-

1 Сбор должны выплачивать организации, которые используют эти слова в своих названиях. Его не должны платить федеральные органы власти, Центробанк, государственные внебюд­жетные фонды, бюджетные учреждения и организации, которые живут на бюджетные средства. Не платят налог общероссийские общественные и религиозные объединения, ре­дакции средств массовой информации. Впрочем, есть уточнение; орган информации не ос­вобождается от сбора, если имеет эротический или рекламный характер.

сийская Федерация". Уже само слово "Россия" до последнего времени приносило тем самым в казну ежегодно порядка 1 млрд. рублей. Однако выдача разрешений и налоговые пос­тупления в данном случае — не самоцель, а рычаг защиты наз­вания страны от недобросовестного использования.

**Другие символы, образы страны.** Ведущие авиакомпа­нии многих стран достаточно давно стали использовать раск­раску фюзеляжей и "хвостов" самолетов в цвета националь­ных флагов. Не так давно их примеру последовали крупней­шие авиаперевозчики России и других бывших республик СССР. Эту традицию учитывают уже при продаже самолетов. Например, все новые самолеты западного производства, пос­тупающие в "Аэрофлот" в последний год, раскрашены в наци­ональные цвета российского авиаперевозчика. Аналогичные региональные мотивы можно проследить в раскраске меж­региональных поездов.

Одна из крупнейших мировых авиакомпаний — "British Airways" — осуществляет дизайн-проект под названием "Национальная галерея". Хвостовое оперение самолетов британской компании разрабатывали 56 дизайнеров из разных стран, орнаменты включают фольклорные эле­менты. С ноября 1997 г. компания взялась за русскую тему. С тех пор рке шесть самолетов с красно-золотым хвостом, расписанным под "хох-лому", летают по всему миру. В компании планируют также использо­вать лубочную роспись для оформления авиабилетов и буклетов "British Airways", предназначенных для местного рынка. Печально лишь то, что такое использование неофициальной российской символики приносит дивиденды не столько России, сколько "British Airways". Примеру авиа­перевозчиков следуют кондитеры, причем тоже далеко не российские. Так, "Cadbury" выпустила в России серию шоколадок "Золотой фонд" с изображением ряда классических российских орнаментов.

Похожие обстоятельства сложились и в отношении тематических парков. В японской префектуре Ниигата несколько лет назад был создан тематический парк России. При деятельном участии префектуры, для него был выбран участок, по мере возможностей отражающий основ­ные ландшафты России — поле, луг, лес, река, возвышенности. Построе­ны и действуют православный храм, магазин по продаже русских суве­ниров и других национальных товаров, ресторан с русской кухней, куль­турный центр. Так что россиянам привозить туда с собой матрешки, ба-

60-61

лалайки и икру совершенно не нужно. Японцы (несколько десятков ты­сяч человек в год) с удовольствием посещают тематический российский парк, вполне оправдывая экономические ожидания частного предпри­нимателя (инициатора создания парка) и префектуры. Вот только Рос­сия в этом участия не принимает.

Как в гербе и флаге, так и отдельно могут активно исполь­зоваться другие символы страны, чаще всего классические представители флоры и фауны. Среди них — кленовый лист (Канада), трилистник (Ирландия), кенгуру (Австралия), лива­нский кедр и др. Ряд стран может символизироваться образа­ми людей — как собирательными, так и имеющими опреде­ленный конкретный прототип.

Один из таких примеров— американский "дядя Сэм"— старикан с козлиной бородой в звездно-полосатом цилиндре и такой же жилетке. В советской политической карикатуре этот образ без труда опознавался и донецким шахтером, и первоклассником как символ мирового импе­риализма и воспринимался ими исключительно негативно. Но этот об­раз родился в самой Америке, и сами американцы не видят в звездно-полосатом старичке ничего угрожающего, с гордостью изображают его на открытках, рекламных проспектах, демонстрируют на парадах.

Настоящее имя конкретного дяди Сэма — Сэмюэль Уилсон. Во время войны 1812 г. с англичанами этот житель американского городка Троя организовал поставки в армию провианта, на таре которого ставил бук­вы U.S., т. е. Соединенные Штаты. Эту аббревиатуру армейские остряки и стали расшифровывать как Uncle Sam (дядя Сэм). Маркетинговый имидж-символ США, обогащенный художественной фантазией, и се­годня весьма выгоден для городской экономики. Со всех концов Амери­ки в Трою едут туристы, желающие увидеть город дяди Сэма, познако­миться с его историей. Паб, скотобойня, могила дяди Сэма — все это приносит приличный доход.

Вслед за американцами собственным символом обзавелись англичане. Их Джон Буль — типичный британец, румяный любитель пива и завсег­датай паба в жилетке цвета британского флага "Юнион Джек" — весь­ма популярен в Великобритании и так же известен всему миру, как и дя­дя Сэм.

В отличие от американцев и англичан с их практически неизменны­ми образами типичных жителей, французы периодически обновляют образ своей Марианны, выбирая в качестве модели самую красивую на текущий момент француженку. Подобной чести удостаивались актрисы Катрин Денев, Бриджит Бардо, Изабель Аджани.

Популярная столичная газета "Московский комсомолец" уже задала резонный вопрос а чем мы хуже? Образы типа "Ра­бочий и колхозница" "Ты записался добровольцем?" хорошо знакомы людям, жившим в советское время. Иных пока не появилось. Правда, в "остальном мире", где нас зовут Ивана­ми, давно уже нарисовали в своем воображении несколько иной, карикатурный образ жителя России: борода, алая косо­воротка, смазные сапоги — в общем, "купчина толстопузый". Не случайно производители пива, водки, хлеба, колбасы и дру­гих продуктов питания отечественного производства рке вов­сю эксплуатируют в рекламных целях подобный имидж.

В целом неформальная символика играет колоссальную роль как в восприятии любой страны и ее граждан иностран­цами, так и в формировании у самих граждан чувства при­верженности стране.

Кто бы ни пришел к власти в США, кока-кола все равно останется в жизни жителей Америки. Само словосочетание "кока-кола" — это символ товара с маркой "брэнд-нейм", и это не только элемент "узнавания", но и часть жизни. Для американца пить кока-колу — это почти буквально озна­чает быть приверженным гражданским ценностям США, и в первую оче­редь быть свободным, поскольку в идеологии гражданина Америки имен­но свобода — неотъемлемая часть его жизни. Сейчас рыночная стоимость акций (капитализация) компании "Кока-Кола" составляет около 40 млрд, долл., в то время как стоимость мощностей по производству напитка — все­го 0,5 млрд. долл. Все остальное — это не столько технологические секреты, ноу-хау, сколько усилия психологов, аналитиков, маркетологов, которые изучают жизнь человека и место в ней кока-колы.

Для России не менее важно не просто призывать "Покупай­те российское!", а создать такие марки товаров и услуг, кото­рые стали бы частью жизни гражданина нашей страны. Важ­но создать своеобразный "русский стандарт" — марку, узнава­емую во всем мире, отражающую многообразие России, ее ев­ропейские и азиатские корни, ее особенную историю и тради­ции, чтобы с товарами под этой маркой граждане России пу­тешествовали по миру, не отказываясь от нее за границей. И тут неизбежно возникает мысль о русской водке и икре.

62-63

Собственно говоря, те или иные вина, другие алкогольные напитки могут достаточно стойко ассоциироваться с определенными странами (и наоборот) — это относится к шампанскому и виски, к Италии, Фран­ции, Шотландии и др. Что касается России, то, наверное, каждому из чи­тателей, даже непьющему, приходило в голову при поездке за границу прихватить бутылочку-другую водки и баночку икры для подарка загра­ничным друзьям, а, принимая заезжего гостя, немедленно предложить ему выпить водки. Водка для россиян, как ни дико это звучит, на протя­жении столетий— один из принципиальных символов национальной гордости, культ, традиция, спутник радости, горя, избавление от скуки. Непьющий взрослый мужчина до последнего времени чуть ли не повсе­местно считался едва ли не юродивым. Причем питие первично, а закус­ка вторична. Водка в таком случае выступает в качестве овеществленной души России, которой угощают или предлагают в дар в надежде на воз­можное взаимопонимание1.

Водка испокон веков несла в себе вполне определенную, в том числе освященную государством, духовность россиян (вспомним хотя бы клас­сическое "Выпьем за Родину, выпьем за Сталина!". Государственная мо­нополия на водку не только в сфере производства и финансов, но и в сфе­ре идеологии привела к тому, что водка в "социалистической" России могла быть едва ли не только "Столичной" или "Московской", т. е. произ­водиться и разливаться чуть ли не исключительно "под сенью" Кремля. Появившиеся несколько позже "Золотое кольцо" и "Посольская" только умножали державную символичность русской водки.

Это очень хорошо почувствовали зарубежные экспортеры 90-х годов. Патриотизм у россиян пробудился в первую очередь в отношении про­дуктов питания и напитков, особенно горячительных. Названия водки "Кремлевская", "Горбачев", "Ельцин" говорят сами за себя и демонстри­руют, как компоненты имиджа страны могут эксплуатироваться для захвата ее рынка. Этому примеру последовали отечественные политики, "радетели за народные интересы" с марками водки "Жириновский", "Брынцалов", "Кирсан" и т.п. Надо сказать, авторы этих "починов" попа­ли в цель — в Государственную Думу, в память народа. Даже защита ре­гионального рынка сейчас происходит по этой схеме, когда водка стала почти единственным продуктом, несущим на себе марку, имя региона, города, а подчас и напрямую — губернатора, мэра.

Другой продукт, испокон веков олицетворяющий Россию,— черная икра. К сожалению, на мировом рынке она давно уже перестала счи­таться исконно русским продуктом. Только иранские промысловики

1 См; *Ковалев* А. Имя водки //Иностранец. 1999,14 июля. С15.

вылавливают теперь больше осетров, чем Россия и другие бывшие союз­ные республики — Азербайджан, Туркмения и Казахстан, вместе взятые. Дело близится к катастрофе: загрязнение окружающей среды (прежде всего промышленными стоками) и браконьерство могут привести к то­му, что экспорт российской черной икры может прекратиться уже в 2000 г. На Каспии, где добывается 90% российской черной икры, рос­сийская квота на вылов рыбы в 2000 г. составила 560 т (на 62 т меньше лимита 1999 г.).

**О ЧЕМ ГОВОРИТ ИСТОРИЯ РОССИИ**

И все-таки конечно же не водкой и не икрой жива Россия. Важнейший фактор формирования образа страны — ее мес­то в мировой истории, ее роль в мировом сообществе. Еще варяги называли Русь Гардарикой — грядой городов на пути "в греки", воспринимая страной-посредником Собственно, славянский язык, как свидетельствуют историки1, был основ­ным языком общения между варягами и греками. Но образ страны-посредника оказался заслоненным образом страны воюющей, а в дальнейшем— страны за "железным зана­весом".

Россия, в том числе в ее современных границах, не только восприни­малась европейскими народами как территория на пути к другим, более отдаленным и агрессивным племенам и государствам, но и сама как бы приобретала их черты. Н.М.Карамзин свидетельствовал: "Восточная страна нынешней российской монархии, где текут реки Иртыш, Тобол, Урал, Волга, в продолжение многих столетий ужасала Европу грозным явлением народов, которые один за другим выходили из ее степей об­ширных, различные, может быть, языком, но сходные характером, обра­зом жизни и свирепостью"2. Кочующие народы — гунны, угры, болгары, авары, турки, соседствуя со славянскими народами и приходя в Европу как бы сквозь них, неизбежно оказывали влияние на формировавшийся у европейцев образ славян.

Византийские историки отмечали дерзость и свирепость "склавинс-кого народа" — славян. Им вторил и Нестор. Греческие летописцы под-

1 См, напр.: *Карамзин Н.М.* Предания веков. mj Правда, 1987. С. 79.

2 См., напр.: *Карамзин Н.М.* Предания веков. М-- Правда, 1987. С. 81-82.

64-65

черкивали личную смелость и мужество славянских воинов, их искусство в устраивании засад, в сочетании с воинской неорганизованностью и предпочтением частных вождей, без общего полководца. Наряду с жес­токостью и мстительностью древние летописи подметили у славян при­родное добродушие в домашних условиях (на своей территории), прос­тоту нравов, неизвестную тогдашним грекам, дружелюбие в обращении с пленными. Получался довольно непонятный для других наций образ славянина, который, уходя на жестокую войну в чужие пределы, остав­лял у себя дома отворенную дверь и пишу для случайного странника. Причем долг гостеприимства оправдывал преступления: чтобы угостить иностранца, бедный славянин позволял себе грабежи соседних, более бо­гатых территорий. Не здесь ли находятся истоки пресловутой "загадоч­ности" русской души, непонятности для иностранцев и неизмеримости России "общим аршином"!

С тех пор Россия пережила немало сложных и противоречивых исто­рических событий, которые также неоднозначно повлияли на ее образ. При Иване Грозном сильная объединенная Россия окончательно изба­вилась от весьма неприятного имиджа коридора для набегов кочевников и зоны вечных междоусобиц.

Подготовившись к взаимоотношениям с европейскими го­сударствами, найдя себе место среди них, Россия тем самым заложила основы своего существования и развития как пол­ноправного и мощного субъекта странового маркетинга. Но вот парадокс при этом она стала удаляться от Европы.

Историк СЛ1.Соловьев не без основания отмечал: "Движение русской истории с юго-запада на северо-восток было движением из стран лучших в худшие, в условия более неблагоприятные. История выступила из стра­ны, выгодной по своему природному положению, из страны, которая представляла путь из Северной Европы в Южную, из страны, которая по­этому находилась в постоянном общении с европейско-христианскими народами, посредничала между ними в торговом отношении (какая бы­ла великолепная маркетинговая роль!— А.П.) Но... вследствие могущест­венных природных влияний: куда течет Волга, главная река новой госуда­рственной области, туда, следовательно, на восток, обращено все... (И здесь не обошлось без маркетингового, торгового влияния — А. П.) Рус­ский человек явился в северо-восточных пустынях *бессемеен* во всем пе­чальном значении, какое это слово имело у нас в старину. Одинокий, заб­рошенный в мир варваров, последний, крайний из европейско-христиа-нской семьи, забытый своими и забывший о своих по отдаленности, раз-

рознившийся и от родных братьев — вот положение русского человека на северо-востоке"1. Длительный период раздробленности и междоусобиц на Руси, как и ряд современных примеров автаркии российских регио­нов, вероятно, восходит корнями к этой психологической особенности.

Содержательным дополнением к этому социально-экономическому портрету является психологический портрет великоросса, данный еще однил! русским историком — В.О.Ключевским. Сложные природные ус­ловия, короткость русского лета, укорачиваемого к тому же нежданным ненастьем, привели к тому, замечает Ключевский, что "ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, ка­кое лложет развить великоросс; но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и размеренному, постоянно­му труду, как в той же Великороссии... Великоросс работал не на откры­то/л поле, на глазах у всех... он боролся с природой в одиночку, в глуши ле­са... Потому он вообще замкнут и осторожен, даже робок, вечно себе на ум.е, необщителен, лучше сам с собой, чем на людях,- ему легче одолеть препятствие, опасность, неудачу, чем с тактом и достоинством выдержать успех-Словом, великоросс лучше великорусского общества".2

До последнего времени россияне воспринимались и сами­ми собой, и за границей как граждане закрытого общества, с выраженным "этноцентризмом"3, привыкшие жить в усло­виях перманентного кризиса и мало способные к стабильнос­ти, а потому и непредсказуемые.

Активный возврат России к Европе начался с Петра I. Он заставил Европу уважать Россию в военном и отчасти в эко-номическом отношении. Екатерина II продолжила дело в сфере культуры и изменения нравов россиян. Жажда блес­ка, всесветной славы, мировой роли России, национального достоинства и народной гордости неоднократно отмечается в записках современников Екатерины.

Именно во времена Екатерины панегирики стране и ее императрице стали частью придворного и правительственного этикета. Здесь стоит

1 *Соловьев СМ.* Чтения и рассказы по истории России. М., 1989. С. 225—226.

2 *Ключевский* В.О. Исторические портреты. М, 1991. С. 60—61.

3 Этноцентризм — это фокусирование на узконациональном стиле организации отношений,

ведения дела. Речь о нем и его влиянии в сфере современного маркетинга территорий и

в принятии решений о покупках конкретных товаров еще предстоит.

66-67

упомянуть имя одного из самых усердных, хотя и не самого ловкого из ее льстецов — энциклопедиста Вольтера: безусловно, он был одним из яр­чайших в истории субъектов "промоушена" (рыночного продвижения) России.

Правда, рке во времена Екатерины проявилась еще одна хорошо зна­комая черта российского "самомаркетинга" — использование, мягко го­воря, недостоверной информации. Тот же Ключевский замечает: во вре­мя первой турецкой войны, когда на Западе трубили уже об истощении России, Екатерина писала Вольтеру, что у нее в империи нигде ни в чем нет недовольства, нет крестьянина, который не ел бы курицы, когда хо­тел, везде поют благодарственные молебны, пляшут и веселятся1. Как тут не вспомнить "потемкинские деревни" и фразу из известного отечест­венного анекдота, популярного еще лет десять назад: "У нас все есть, нам ничего не надо!", а также неприглядную роль и соответствующий имидж отечественной статистики.

Еще до Петра I, а при нем особенно, Россия во многом ста­ралась копировать Запад. Безусловно, это неоднозначно ска­залось на ее международном престиже, но в целом позволило ей добиться понимания со стороны других стран, продемон­стрировать очень ценимую в международных отношениях предсказуемость, стабильность. А вот славянофильская идео­логия особого пути начиная со второй четверти девятнадца­того века (от Белинского и включая народников) едва ли ощу­тимо прибавила России уважения вовне. И тогда Россия с на­деждой на симпатии из-за океана взглянула на Америку. Предметом торга стала Аляска.

Как и зачем продавали Аляску. Особый пример для маркетинга территорий и особенно для маркетинга страны представляет период, це­ли и процедуры торга России и Соединенных Штатов Америки по пово­ду русских колоний в Северной Америке (Аляска, Алеуты, Западное по­бережье до 55° с ш.), открытых русскими землепроходцами и находив­шихся в управлении Российско-американской компании (РАК), создан­ной еще в 1799 г. Разрешая создание компании и предоставляя ей значи­тельные привилегии и дотации, царское правительство имело в виду серьезные геостратегические цели— дальнейшее продвижение в Запад­ном полушарии и закрепление своих позиций на севере Тихого океана.

1 Там же. С. 296-297.

Постепенный, начиная с 20-х гг. XIX столетия, спад внимания рос­сийского правительства к дальним территориям, истощение традицион­ного пушного промысла в середине XIX в. и сокращение китайского рынка сбыта из-за падения спроса на меха нанесли серьезный урон фи­нансам компании и привлекательности территории в целом. Появление в северной части Тихого океана множества американских судов, кото­рые хищнически ловили рыбу и скупали за бесценок меха во владениях РАК, показало: ни Россия, ни компания не имеют достаточных сил для охраны своих территорий и промыслов. Вместо русского флота в рос­сийских водах вовсю промышляли американские и английские суда1.

Правительство России рассматривало США как второстепенную дер­жаву, не представлявшую серьезной угрозы российским владениям на континенте. Его больше беспокоили растущие аппетиты английских торгово-промысловых компаний в Канаде. Поскольку основным сопер­ником России в Средней Азии, на Ближнем и Дальнем Востоке являлась Англия, сближение с США представлялось Петербургу весьма своевре­менным. Обе державы, имея общего противника, не имели в то время серьезных разногласий.

Фактически решение было принято в декабре 1866 г. когда при учас­тии царя правительство России высказалось за продажу российских вла­дений США. В пользу такого шага были выдвинуты следующие основ­ные доводы:

1. Убыточность компании (РАК) и невозможность правительствен­  
   ной поддержки ввиду тяжелого финансового положения страны.
2. Невозможность обеспечения защиты колоний в случае войны от  
   неприятельского флота, а в мирное время — от мародеров и иностран­  
   ных судов, ведущих хищнический рыбный промысел.
3. Ослабление значения колоний в Америке в связи с утверждени­  
   ем России в Приамурье и Приморье.
4. Стремление избежать столкновений с США из-за колоний и про­  
   дажей их укрепить дружественные отношения между Россией и США.

Российские государственные владения на Аляске были оце­нены в 7,2 млн долл., что в переводе на рубли составляло нем­ногим менее 11 млн руб. Договор о продаже Аляски был под­писан 18 (30) марта 1867 г. В развитие сотрудничества двух стран на американских верфях велось строительство крейсе-

1 *Хевролина* В.,М.Уход из Америки и обретение союзника / В кн.- История внешней полити­ки России. Вторая половина XIX века. М., 1997. С. 144—154.

68-69

ров для России. Однако довольно быстро, уже в 80-х гг. XIX в., отношения между Россией и США ухудшились. Основные причины этого крылись в англо-американском сближении, конкуренции на европейском рынке русского и американс­кого зерна, соперничестве на нефтяном рынке, жесткой по­зиции России в отношении американского промысла в даль­невосточных морях, резкой реакции в США на усилившееся ограничение прав евреев в России. Сыграло роль и негативное отношение Александра III к американской демократии. Да и окрепшая Америка, установив свое господство на континен­те, не нуждалась более в поддержке России. В борьбе за пере­дел мира она могла теперь опираться на собственные силы.

Какие уроки дает этот эпизод истории в отношении марке­тинга территорий, тем более что невынужденная передача тер­риторий путем экономической сделки — довольно редкое яв­ление в международных отношениях? Есть основания утверж­дать, что эта сделка во всех отношениях оказалась более про­дуктивной для США, а для России в лучшем случае лишь мини­мизировала потери и отдалила возникновение новых между­народных проблем. Образ страны и ее престиж по крайней ме­ре в те времена, однозначно определялись ее силой, Россия же продемонстрировала скорее не силу, а слабость. Вместе с тем, этот прецедент едва ли можно автоматически распространять на нынешнюю международную практику, когда грубая сила вызывает растущее отторжение мирового сообщества, жажду­щего социально-исторической справедливости.

**Россия в XX в.** События 1917 г. в России, при всей их не­однозначности, вызвали в мире определенный интерес, а в ря­де случаев и симпатии. Но уже на рубеже 20-х — начала 30-х гг. ценовая экспансия на мировые рынки российского сырья, дешевизна которого определялась неоплаченностью лагерно­го, рабского труда (доля заключенных в составе рабочей силы достигала 25%), стала "российским вкладом" в мировой эко­номический кризис и вызвала мощные антидемпинговые ме­ры. "Железный занавес", который мы со своей стороны стро-

или прежде всего идеологически, был с той стороны выстро­ен на экономико-правовой базе и вызван отечественными маркетинговыми ошибками. Россия пришла к автаркическо­му, полунатуральному хозяйству с наивысшим развитием от­раслей военно-промышленного комплекса, которые должны были обеспечивать силовые ресурсы при захвате и удержа­нии жизненного пространства1. Так закладывался негатив­ный международный образ России как "империи зла".

Эпопея "строительства коммунизма" в России еще вполне свежа в памяти живущих поколений россиян и может расце­ниваться по-разному, особенно с позиции сегодняшних кри­зисных социально-экономических явлений. Не вступая в по­лемику и не напоминая лишний раз общеизвестные и весьма болезненные события и явления в новейшей российской ис­тории, зафиксируем только общемировые тенденции в стра-новом маркетинге.

Вторая половина XX в., и особенно последние его десятиле­тия, задали *новые имиджеобразующие ориентиры стран* в направлении формирования открытого общества и нагляд­но продемонстрировала их действенность. Впервые в миро­вой истории те страны, которые вели военные действия и войны за пределами собственных территорий, ощутимо на­несли ущерб своему имиджу (США во Вьетнаме и Иране, во взаимоотношениях с Ираком; СССР в Афганистане и ряде других военных конфликтов, локальных войнах). Резко под­нялось значение соблюдения прав человека, экологических факторов (достаточно вспомнить аварии в Тримайл-Айленде и особенно Чернобыльскую катастрофу). Быстро стали мощ­ными имиджеобразующими факторами действия стран в от­ношении миротворчества, международной помощи в ликви­дации последствий стихийных бедствий, катастроф и т.п.

Катастрофа в Баренцевом море в августе 2000 г. российской атомной подводной лодки "Курск" дала немало уроков в отно-

1 *Березин* И.С Краткая история экономического развития. М., 1999. С. 194,

70-71

шении маркетинга страны. При всей разноречивости мнений и позиций по поводу этих трагических событий и неудачной спа­сательной операции практически неоспоримо, что главные ор­ганизаторы этой операции, военные и гражданская власть не­допустимо пренебрегли гласностью, а через нее— имиджем проводимых работ. В современных условиях общество, люди имеют полное право на оперативную, достоверную и достаточ­ную информацию о том, как государство спасает своих граждан Свою очень весомую лепту в малооправданный шабаш по поводу тра­гедии "Курска" внесли многие средства массовой информации, заочно и без особых на то оснований принизив Российский флот, обвинив его ко­мандование в пренебрежении жизнью моряков и намеренном обмане, а президента— в манкировании своими обязанностями и душевной черствости. Телеканал ТВЦ даже обнародовал анкету, в которой телезри­телям предлагалось выбрать, что важнее: военная тайна, жизнь моряков или престиж России; при этом те, кто предпочел ответ "Престиж Рос­сии", квалифицировались никак не мягче, чем "негодяи". Между тем да­же непрофессионалам ясны социологическая и маркетинговая безгра­мотность и нечестность опроса: престиж-страны не только не может быть противопоставлен спасению жизни моряков, но и прямо опреде­ляется в первую очередь тем, насколько эффективно страна обеспечива­ет жизнь и благополучие своих граждан. Едва ли сами авторы опроса ду­мали иначе.

Отечественное телевидение совершило к тому же крупную сугубо мар­кетинговую ошибку. С первой информацией о том, что подводная лодка "Курск" затонула, совпало начало рекламной кампании брэнда "Нестле" "ШОК" — "Подводная лодка". Демонстрация веселого ролика со всплываю­щей подводной лодкой в дни национальной трагедии выглядела кощун­ством. Три дня представители "Нестле" уговаривали каналы прекратить трансляцию, причем компания была готова оплатить расходы телевизион­щиков, связанные с отзывом роликов. Черствость и неповоротливость рос­сийских телевизионщиков серьезно подорвали престиж далеко не только "Нестле", но и всей российской системы маркетинговых коммуникаций.

**Роль личности в маркетинге страны.** Главным субъек­том маркетинга России всегда была персона ее лидера — кня­зя, царя, генерального секретаря, президента. Именно лидер традиционно и практически без исключений держал в своих руках не только скипетр и державу, но и основные имидже-

образующие каналы и органы власти— силовые структуры, внешнеполитическое ведомство, средства массовой инфор­мации (от глашатаев до современного телевидения, включая и такой мощный инструмент, как цензура).

Без сомнения, к базовым имиджевым структурам, создаю­щим уровень благополучия страны как ее главный маркетин­говый аргумент, относятся также органы управления внут­ренней и внешней экономикой, и в основном лидеры России лично и очень активно руководили ими. Но к XX в. именно в отношении к управлению экономикой со стороны ряда ли­деров державы произошли серьезные изменения.

Во времена царя Николая II экономика была целиком отдана на откуп правительству. Со второй половины 70-х и до 90-х гг. персоны — лидеры страны также мало занимались экономикой. В 90-е гг. президент то на ко­роткий срок явно и почти ежедневно демонстрировал свою персональ­ную ответственность за управление экономикой (при правительствах Е.Т.Гайдара, СВ.Кириенко), то столь же демонстративно практически са­моустранялся от такой ответственности. Легко проследить, что в больши­нстве случаев ситуация отстраненности лидера от экономики в целом соп­ровождалась негативными изменениями имиджа страны. Перспективы более массового признания в российском обществе В.В.Путина лидером страны начала нового века, на наш взгляд более всего определяются усиле­нием в общественном сознании его связи именно с экономикой страны. Между тем практически во всех крупных развитых странах лидер страны прежде всего демонстрирует свою ответственность именно за состояние экономики. В этом смысле в одном ряду находятся президенты США, Фран­ции, премьер-министр Канады. Не составляют исключения также Германия, Италия, Великобритания и Япония, где президенты, королева, император реализуют традиционно представительские функции, а фактическое лидер­ство осуществляют федеральный канцлер, премьер-министры, наглядно де­монстрирующие свою озабоченность экономическими проблемами.

**ИМИДЖ СТРАНЫ НА УРОВНЕ БЫТОВОЙ ПСИХОЛОГИИ**

Для выявления имиджа страны в сознании населения, т. е. на уровне бытовой психологии, используют ряд устоявшихся ха-

72-73

рактеристик, параметров: символов, особенностей ментали­тета нации, ее культуры, негативных аспектов жизнеобеспе­чения, коммуникативных препятствий.

Посмотрим, как выглядит Великобритания в сознании французов: *Символы:* королева, английский завтрак — "breakfast", остров, Лондон. *Менталитет:* традиционализм, чопорность. *Культура:* современная музыка, английская мода, *Негативные аспекты, коммуникативные препятствия:* гастроно­мия, климат, политика изоляционизма, расписание работы магазинов, левостороннее движение, пересечение Ла-Манша, финансы, язык.

Как же выглядит в бытовом сознании простых жителей других стран современная Россия?

По результатам анкетирования, проведенного в 1998 г. журналом "Вокруг света" с участием иностранных коррес­пондентов1, собирательный образ России в глазах жителей США, Франции, Южной Африки, Японии и Австралии сос­тавляют: водка, холод, борщ, экономический кризис, бед­ность, мрачные настроения, очереди, там и сям разбросанные "Макдональдсы", в которых якобы купить что-то можно только за доллары. Многие иностранцы не прочь выпить имеете с русскими, но жить в России точно не хотели бы. Ока­зывается, по мнению некоторых, тело Ленина уже убрали из мавзолея. Радует хотя бы то, что, по мнению опрошенных иностранцев, медведи по Красной площади больше не ходят. Понятно, что от страны к стране эти мнения несколько разнятся. Так, в США несколько высокомерно полагают, что Россия — это страна уни­фицированной и заимствованной культуры: синие джинсы, полиэтиле­новые пакеты, антисемитизм и к тому же "третий мир". Французы це­нят открытость русской нации, ее музыкальность и в целом культурное наследие, однако опасаются сумятицы в обществе и мафии. Южноафри-канцы считают Россию экзотической страной, где жители стойки к хо­лодам и разгуливают по улицам с ядерным оружием, а женщины готовы пыйти замуж за любого иностранца, лишь бы уехать за рубеж. Японцы

1 Это важно, поскольку в ответах на вопросы российских интервьюеров мнения были бы не-неизбежно искажены, да и в целом, отвечая на вопросы иностранцев, граждане любой страны далеко не всегда расположены к искренности.

ценят русский балет, красоту женщин, светлую кожу и романтизм рос­сиян, но считают их упрямыми (потому что не отдают острова Курильс­кой гряды) и неулыбчивыми. Пожалуй, наиболее позитивно в отноше­нии России настроены австралийцы: многим из них она интересна, сим­патична, вызывает дружелюбие, хотя и наиболее распространенные ас­социации здесь встречаются также весьма часто.

А как представляют себе Россию наши ближайшие соседи — граждане Финляндии, которая еще в начале XX в. входила в состав Российской империи?

По данным опроса довольно популярной в Финляндии газеты "Город", основанным на выборке, состоявшей из 500 ответов (250 мужчин и 250 женщин, средний возраст ответивших - 26-28 лет)1, 60% опрошенных ска­зали, что русские — воры, 35% считают ужасным российский пейзаж, 30% считают ркасными саллих россиян, а 17% — что для русских не существует никаких моральных ценностей. Только 7% думают, что русские — консер­ваторы (англичан, например, назвали консерваторами 35% опрошенных, а шведов — 19%) и только 6% считают русских расистами (34% опрошен­ных назвали расистами немцев, а 20% - американцев). Такие печальные ре­зультаты основаны главным образом на предубеждениях наших читателей, считает редактор газеты Петри Сухонен, признавая при этом, что лишь немногие из принявших участие в опросе когда-либо посещали Россию или лично встречали русских. По словам Сухонена, отрицательные резуль­таты связаны и с тем, что в России, которая является соседом Финляндии, существует большое количество серьезных проблем в области экологии, экономики, преступности, но в еще большей степени — с советским прош­лым России, и прежде всего с советской агрессией 1939-1940 гг.

Материалы, сходные с опросом газеты "Город", но в большей степени научные, получены в исследовании "Молодые финские граждане: нацио­нальная защита, потенциальные угрозы и этнические отношения", прове­денном Институтом исследований образования Университета города Ювяскюля2. Этим исследованием была охвачена тысяча финских школь­ников в возрасте от 1 4 до 1 6 лет. Исследование показало, что Россию финс­кие подростки воспринимают как единственную угрозу. 50% опрошен­ных считают войну с Россией в той или иной степени вероятной (для срав­нения: вторая в этом списке Германия получила только 14%). Основная

причина — исторический опыт и потерянные в результате войны финские территории. Кроме того, русскоязычное население в Финляндии рассмат­ривается как наиболее опасная группа для интересов страны.

Имеет ли такой ракурс в имидже страны экономические послед­ствия? Да, и даже в отношении не только России, но и самой Финляндии. Надо иметь в виду, что именно Финляндия —единственная "западная" страна, с которой мы имеем сухопутную границу. Еще более велико зна­чение России как экономического партнера для самой Финляндии. Ви­димо, не случайно российские предприниматели отмечают чрезмерную настороженность финских партнеров по бизнесу, а финские продукты питания и напитки на сегодняшний день утеряли устойчивые позиции в предпочтениях покупателей соседнего с Финляндией крупнейшего российского города — Санкт-Петербурга1.

А как представляют себе современный имидж России сами россияне? К сожалению, он тоже не выглядит симпатичным, хотя здесь нет откровенных заблуждений в отношении быто­вых аспектов жизни и доминируют иные характеристики. Вот как представила своим читателям образ современной России одна из центральных газет: "ядерная кнопка" под крыльями просящей подаяние двуглавой птички. Безусловно, это далеко не самый притягательный образ.

Какими критериями определяется степень уважения стра­ны и что россияне думают в этой связи о своем отечестве? От­вет на этот вопрос в определенной степени дают результаты опроса 2000 россиян, проведенного Центром исследований и статистики науки РАН.

Было задано два значимых в контексте маркетинга страны вопроса:

1. Чем прежде всего должна обладать страна, чтобы вызы­  
   вать уважение других государств?
2. Что прежде всего вызывает сегодня уважение к России  
   со стороны других государств?

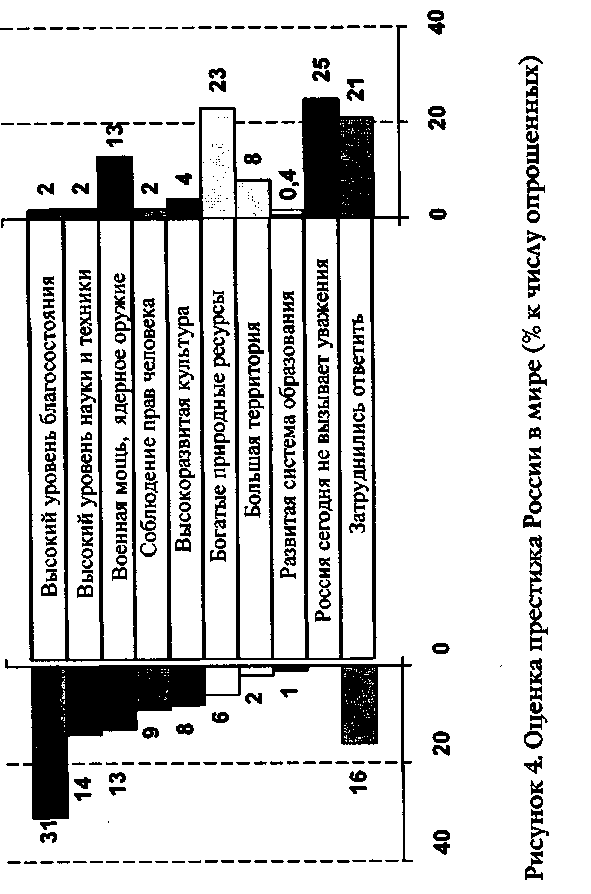
Результаты исследования (см. диаграмму на рис 4) показа­ли: в числе наиболее значимых факторов чаще всего называ-

1с*м.* *Хирскилахти С.* Финны проявляют сильное недоверие к русским // СПб. Бизнес Ом­нибус. 2000. №3. http://www.gallup.spb.ru/journal/j3rlsl.htm.

2 c*м. Хирскилахти С.* Финны проявляют сильное недоверие к русским // СПб. Бизнес Ом­нибус. 2000. № 3. http://www.gallup.spb.ru/journal/j3rlsi.htm.

74-75

1 См: *Создателе А.* Положение финских продуктов питания на рынке Санкт-Петербурга //Омнибус. 2000, №3. http://www.gallup.spb.ru/journal/j3r6sl.htm.



лись высокий уровень благосостояния, высокий уровень раз­вития науки и техники, военная мощь, соблюдение прав че­ловека, высокоразвитая культура и богатые природные ре­сурсы (% отметивших эти факторы отражен на левой сторо­не диаграммы). Вместе с тем Россия, по мнению 23% опро­шенных, достойна уважения в связи со своими природными ресурсами, 1 3% отметили военную мощь страны, включая на­личие ядерного оружия, 8% — большую территорию и 4% — высокоразвитую культуру. При этом почти половина (49%) не нашли ни одного фактора, по которому Россию можно уважать (правая сторона диаграммы).

как пытаются улучшить имидж

**СТРАНЫ?**

На создание привлекательного образа Объединенных Арабских Эмиратов правительство расходовало в последнее десятилетие порядка 5% госбюджета в год. Осуществлять эту стратегию шейхи доверили крупнейшим западным PR-аген­тствам. Видимо, не случайно самым популярным политиком Азии в 1999 г. стал президент ОАЭ шейх Зайед бен-Султан ан-Нахьян. Так руководящий совет Ассоциации редакторов крупнейших журналов Азии решил отметить заслуги прези­дента "в обеспечении высоких показателей экономического развития страны, поддержания социальной стабильности, вклада в разрядку региональной напряженности и за усилия по созданию позитивного образа Эмиратов в мире"1.

**Великобритания.** Многие англичане осознали, что им не­обходим лидер, который улучшит британский имидж. Имен­но этим и решил заняться пришедший на смену консервато­рам новый премьер-министр лейборист Тони Блэр. Выясни­лось, что это — вопрос политический.

1 *Шумилин А.* Эмиратский бумеранг // Сообщение. 2000, № 3—4.

76-77

Устаревшие и навязшие в зубах представления об англичанах как о консерваторах, страна которых полна старинных замков, двухэтажных автобусов и смешных полицейских [RTF bookmark start: ]OCRUncertain008"6o66n",[RTF bookmark end ]OCRUncertain008 в со­ответствии с концепцией нового премьер-министра, должны уйти в прошлое. Покрытые соломой старинные домики с ухоженными сади­ками и подвесными корзинками у входов должны преобразиться в мно­гоэтажные дома, а вышколенные гвардейцы Ее Величества Елизаветы Второй, джентльмены в котелках, спешащие на работу в Сити, старуш­ки с пудельками и пышность парадов у дворца королевы уже не будут считаться символами Лондона, поскольку, по мнению лейбористов, ус­тарели и выглядят уныло. Старый имидж не дает Британии расправить крылья и заявить о себе как о новой могучей державе. Нужно, считают авторы концепции, забыть о Вестминстерском аббатстве и королевской сокровищнице в Тауэре как о британских символах и ориентироваться на интересы молодежи.

Тони Блэр вынес решение: создать комитет под названием "Панель-2000", в который созвать самых модных дизайнеров, художников и обше-ственных деятелей. "Их энергия и сила -это тот позитивный имидж, кото-рый нужен Британии", -было сказано в официальном заявлении.

Нельзя не отметить, что со дня, когда данное решение было обнародо-вано, на головы правительства посыпались критика и негодование. Кон-центрация на моде и молодежной культуре, вместо акцента на историче-ском прошлом, показалась большинству англичан, с подачи СМИ, дурным сном. Премьеру припомнили присутствие прыгающих по сцене "Спайс герлз" и отсутствие королевы в официальном фильме о Британии, контак-ты с молодежными кумирами Англии, имевшими сомнительные мораль-ные качества. Вне всяких сомнений, смена имиджа страны - весьма и весьма сложная как внешне-, так и внутриполитическая задача, решать ко-торую и призван маркетинг.

Румыния. Несколько лет назад румынские курорты при­тягивали немалое количество туристов, а теперь с каждым го­дом их сюда приезжает все меньше. Причины ясны: обветша­ли и выглядят несовременными гостиницы, плохим остается

78-79

сервис, а цены высоки. Возник вопрос: зачем иностранцам ехать в Румынию, чего они, попросту говоря, там не видели?

Деятели румынского туристического бизнеса решили, выправляя положение, от-ветить именно на этот вопрос и начать с создания своего рода "информационного плацдарма"1. Им решили заняться 36 фирм, объединившихся в Национальную ассо-циацию организаторов конференций и выставок (НАОКВ). Ассоциация располагает серьезными возможностями: в 1998 г. услугами вошедших в нее компаний восполь-зовались 160 тысяч туристов, посетивших Румынию. Турфирмы преисполнены решимости пробиться на мировой "рынок событий"; включить страну в международ-ные туристические каталоги, в том числе и делового туризма, принимать участие в конкурсах на проведение международных мероприятий. Ассоциация решила создать собственный каталог событий в Румынии до 2015 г., участие в которых может заин-тересовать зарубежных клиентов.

Козырем для Румынии-99 стало то, что из всех европейских стран только здесь можно было наблюдать полное солнечное затмение 11 августа 1999 года. Исключительное природное явление послужило хорошей приманкой для туристов. Места в отелях оказались забронированы за четыре месяца до нас­тупления события. Большой бизнес делался даже на специаль­ных солнцезащитных очках. Наплыв туристов позволил неп­лохо заработать гостиницам, предприятиям общественного питания, транспорта и связи, торговцам сувенирами и др.

Украина. Здесь летом 2000 г. был запланирован новый праздник, поддержанный премьер-министром В.Ющенко и претендующий стать "всемирным неполитическим народ­ным праздником украинцев",— День сала. Суперзадачей праздника автор идеи киевский журналист Б.Клименко счи­тает создание привлекательного туристического имиджа Ук­раины под девизом "День сала — это праздник национально­го товаропроизводителя и международного потребителя".

Журналист предложил взять пример с других стран. Хорошо известно, что итальянцы-"макаронники", французы-"лягушатники", англичане-"го-иядиноеды" сумели сделать из подчеркиваемого у них "недостатка" досто-

1 1 Потапов А. Румыны создают информационный плацдарм // Iносгранец, 1998,18 марта. С. 14.

инсгво, а голландцы свой День тюльпанов и немцы свой "Октоберфест" превратили в праздник для огромной армии внутренних и иностранных туристов. Резонен вопрос Что мешает украинцам превратить поклонение основному национальному пищевому продукту — салу в общенациональ­ный праздник? Тем более, что данные социологического опроса, проведен­ного в 1998 г. Институтом социальной и политической психологии Акаде­мии политических наук Украины, свидетельствуют: 41,5% опрошенных по­ложительно отнеслись к появлению Дня сала, а 54,9% респондентов счита­ют сало символом украинской кухни. Больше голосов "собрал" только ук­раинский борщ — 69,2%, а вареники остались далеко позади — 45,2%.

Интересно, что в проекте программы проведения Дня сала этот праздник существенно "муниципализирован". Идею Дня сала поддер­жала райгосадминистрация самого старого района Киева — Подола, ко­торая вполне серьезно и обоснованно намеревается получить прибыль в свой бюджет от спонсоров и участников мероприятия— от бывших колхозов и фермерских хозяйств до мясокомбинатов. Его запланирова­но провести в январе 2001 г. между Рождеством и Крещением и совмес­тить с празднованием старого Нового года и выходными.

В программе нового праздника — самые разнообразные мероприя­тия: от ярмарок — дегустаций сала и изделий из него до научной кон­ференции на тему "Сало в истории украинского народа" в Киево-Моги-лянской академии. Запланированы развлекательные шоу — "сало-ро­део" (родео на кнурах — наиболее крупных кабанах), "салоспевы" с ве­дущим "Салославом Саловяленко" (исполнение песен и частушек о са­ле), гонки на сале по Андреевскому спуску (главной улице Подола), раз­личные выставки1.

Одним из важнейших инструментов целенаправленного формирования и изменения международного имиджа стран являются выставки. И первыми в этом ряду — международ­ные выставки "Экспо".

Девиз Первой всемирной выставки, организованной в 1851 г. в Лон­доне под эгидой принца Альберта, супруга королевы Виктории, был та­ков: "Пусть все народы работают совместно над великим делом — совер­шенствованием человечества"2. Выставленная внутри "вся продукция всех наций" производила ошеломляющее впечатление. Посетители мог­ли ознакомиться с 20 тыс экспонатов из 40 стран. За полгода экспози­цию осмотрели 6 млн посетителей.

1См: *Скачко* В. Салом - по бездуховности и дефициту // Время МН. 2000.11 августа. С 2.

2*Реннель А., Штимов А.* Вселенский отчет, или Взгляд в будущее // Сегодня. 2000. 1 ию­ня. С. 2.

80-81

Королевской комиссией были установлены три степени наград: Боль­шая медаль, Медаль второй степени и Похвальный отзыв. Большая ме­даль присуждалась за новое изобретение, медали второй степени — за изделия отменного качества. Похвальным отзывом отмечались экспона­ты, обратившие на себя особое внимание. Среди экспонатов находились стальные пушки Круппа, швейная машинка Зингера, съестные продук­ты и оборудование пищевой индустрии. Россия представила кроме бриллиантов, бирюзы, мраморных мозаик и драгоценных вещей мебель из малахита: столы, камины, огромные вазы. Иностранцы говорили: "Мы, бедняки, счастливы, если у нас печатка или запонки из этого кам­ня, а в России г-н Демидов может из него выстроить целый дворец!" Из 365 российских экспонатов три были удостоены Большой медали, 60 — Медали второй степени и 67 — Похвального отзыва.

Открывшаяся в германском городе Ганновере 1 июня 2000 г. выставка "Экспо-2000" оказалась по-своему уникаль­ной. Впервые в истории всемирных выставок экспозиции бы­ли размещены не только в принимающей стране. 770 проек­тов во всех уголках Земли сделали "Экспо-2000" действитель­но всемирной. Такая выставка — не просто средство рекламы современной национальной продукции, а средство глобаль­ного продвижения стран, и прежде всего их культур. Пять месяцев ежедневных парадов, танцев и театральных предс­тавлений превратили "Экспо" в бесконечное шоу.

Неподалеку от главного входа экспозиции в Ганновере построен дву­хэтажный павильон Германии. В Парке СМИ расположилось "Древо познания" — 10-метровая стальная конструкция с 32-метровыми "вет­ками" с телеэкранами для демонстрации фильмов о германской исто­рии. Каждая из 16 федеральных земель показала нечто уникальное: Бранденбург — первый в мире кинопроектор, Баден-Вюртемберг — за­патентованный Бенцем автомобиль, Рейнланд-Пфальц — библию Гутен­берга, Берлин — кусок Берлинской стены. Бремен — космическую лабо­раторию Spacelab.

Другие страны также сделали ставку на национальный колорит. Дат­чане возвели три тематических павильона, соответствующие трем основ­ным геометрическим формам. В полушарии — все об энергии, в конусе — об изобретательстве, в пирамиде — о проблеме продовольствия. 40-метровый павильон Нидерландов прозвали "экологическим сандвичем": в нем показаны все типы голландского ландшафта — от песчаных дюн и смешанного леса (деревья росли даже на пятом этаже) до озера с ост-

ровком, дикого заповедника и ветряка, вырабатывающего электроэнер­гию. Объединенные Арабские Эмираты "пригнали" целый самолет пес­ка из пустыни и 60 пальм. Японцы соорудили свой павильон полностью из бумаги, которая после закрытия "Экспо" была переработана на школьные тетради. В фундамент китайского павильона заложили кусок Великой Китайской стены; после окончания выставки здание было пере­дано клинике, специализирующейся на традиционной китайской меди­цине. Итальянцы посвятили свою экспозицию Леонардо да Винчи, кото­рый еще 500 лет назад сформулировал идеи, связанные с темой "Экспо". Россия разместила свою экспозицию в "коллективном" павильоне № 17, предназначенном для стран, у которых на возведение отдельного выставочного комплекса не хватило денег. Тематика экспозиции оказа­лась ограничена — архитектурные достижения последних лет, достоин­ства круглогодичного использования Северного морского пути, дости­жения в космической сфере и несколько экологических программ, про­екты из области здравоохранения и охраны окружающей среды. Тем не менее, посещение российской экспозиции вошло в обязательную прог­рамму немецких школьных экскурсий.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАНЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**Стадии развития и основные факторы.** Еще ДРикардо ут­верждал, что государства торгуют между собой (вступая тем са­мым в отношения конкуренции) ввиду разницы в производи­тельности труда в различных отраслях. Неоклассики в 30-х гг. XX в. дополнили эту мысль, определив в качестве основных кон­курентных преимуществ стран в международной торговле об­ладание в относительном избытке основными факторами: зем­лей, трудом, капиталом. Майкл Портер сделал еще одно сущест­венное уточнение, определив конкурентоспособность государ­ства как производительность, которая понимается как эффек­тивное использование рабочей силы и капитала и выражается величиной национального дохода на душу населения1.

1 Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. В.Д. Щетини-на, — М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.

82-83

М. Портером разработана система детерминант конкурентного преимущества стран, получившая название "конкурентный ромб" по числу основных групп таких преимуществ. К ним относятся:

1. факторные условия: людские и природные ресурсы, науч-  
   но-инфор-мационный потенциал, капитал, инфраструктура,  
   в том числе факторы качества жизни;
2. условия внутреннего спроса: качество спроса, соответ­  
   ствие тенденциям развития спроса на мировом рынке, разви­  
   тие объема спроса;
3. смежные и обслуживающие отрасли (кластеры отрас­  
   лей): сферы поступления сырья и полуфабрикатов, сферы  
   поступления оборудования, сферы использования сырья, обо­  
   рудования, технологий;
4. стратегия и структура фирм, внутриотраслевая конку­  
   ренция: цели, стратегии, способы организации, менеджмент  
   фирм, внутриотраслевая конкуренция.

По М.Портеру, развитие конкурентоспособности страны проходит четыре основные стадии: движение факторами, движение инвестициями, движение инновациями и движе­ние богатством.

Попытка осмыслить сегодняшнее положение России в этом ряду стадий развития конкурентоспособности стран приводит к неутешительным оценкам.

В силу относительной благоприятности в отечественной экономике лишь сырьевых факторов, пассивного получения из-за рубежа многих технологий (кроме ВПК), скромности внутреннего спроса, доминирования ценовой конкуренции при слабости других ее видов, да еще с учетом намерений го­сударства осуществлять протекционистскую защиту местной промышленности, мы явно находимся на первой стадии.

По поводу стадии развития инвестициями никаких иллю­зий не может быть, тем более что у Портера речь идет о внут-ристрановых, а не о зарубежных инвестициях.

Наличие собственных технологий преимущественно лишь военно-промышленной ориентации не позволяет обольщать-

ся по поводу возможности зафиксировать стадию движения инновациями.

И уж конечно ослабленность мотивации инвесторов, ме­неджеров и индивидов в российском обществе никак не мо­жет быть объяснена достаточностью достигнутого богатства, которая характерна для четвертой стадии. Не ободряет и то, что в России проявляются некоторые другие черты, заметные на этой стадии: преобладание до последнего времени инвес­тиций в финансовые активы в сочетании с недофинансирова­нием производства, распространенность слияний и поглоще­ний фирм при декластеризации экономики, приход к управ­лению финансистов, а не предпринимателей. Эти черты зна­комы нам только потому, что они сигнализируют об упадке экономики. Но у нас они означают не завершение цикла раз­вития, а лишь его необходимость. Ведь увлечение финансовой сферы страны спекуляциями на ГКО произошло не от богат­ства, а от бедности, а привело и вообще к дефолту.

Портер утверждает: политика государства важна не сама по себе, а своим влиянием на "конкурентный ромб". Он рекомен­дует государству инвестировать в создание факторов, прежде всего — развитых (в образование, инфраструктуру, науку). Пор­тер особо подчеркивает значение такой функции государства, как улучшение качества внутреннего спроса путем использова­ния таких инструментов, как государственные закупки, для создания раннего и сложного спроса, обеспечение процедур закупок, облегчающих инновации (например, бесплатное тес­тирование), непрепятствование иностранным конкурентам. За государством остается также функция поддержки и усиле­ния кластеров (в том числе региональных), поощрение внут­ренней диверсификации, а не поглощений, при одновремен­ном содействии внешнеэкономической активности фирм.

Главный тезис, главная рекомендация Портера состоит в том, что перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках. И маркетинг российским тер­риториям нужен внутри их в том числе и для того, чтобы мог ус-

84-85

пешно развиваться маркетинг России в целом, как конкурен­тоспособной страны. Единственное, на чем может основывать­ся концепция конкурентоспособности страны, утверждает М.Портер, это продуктивность использования ресурсов1.

Российские специалисты также обращают внимание на ключевую роль конкурентоспособности страны в развитии экономики, какой бы уровень рассмотрения мы ни взяли. Подчеркивается, что "синтетическим показателем, объединя­ющим конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевую конкурентоспособность и характеризующим по­ложение страны на мировом рынке, является показатель страновой конкурентоспособности. В самом общем виде ее можно определить как способность страны в условиях свобод­ной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворя­ющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан"2.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАНЫ: ТЕХНОЛОГИИ ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ**

*Социально-экономический имидж страны*

В наиболее общем виде страна может быть оценена с по­мощью комплексного показателя ее *благополучия.* Это весь­ма значимо для миграционных потоков, туризма и др. По модернизированной методике Всемирного банка применя­ются четыре основных показателя: доля ВНП на душу насе­ления и уровни обеспеченности населения: производствен­ными ресурсами (основные фонды, дороги, здания); природ­ными ресурсами; человеческими ресурсами (уровень образо­ванности).

1 cmj *Портер М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.,

1993.

*1 Андрианов* В. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Экономист. 1997.

№10. С. 33-42.

Другая весьма популярная методика используется в прог­рамме UNDP "Человеческое развитие" Организации Объеди­ненных Наций, публикующей, начиная с 1990 года, ежегод­ный доклад (HDR) по результатам оценки стран по этому комплексному критерию развития. Авторы доклада не без основания утверждают, что реальное самочувствие нации оп­ределяется развитием человека, населения страны. Цель раз­вития — создать условия, среду, в которой люди смогут жить и творить долго и без болезней. Эта простая истина, утверж­дают авторы доклада-99, часто забывается на фоне внимания к материальному и финансовому благополучию страны.1

Интегральный индекс человеческого развития включает три комплексных индекса:

1. *долголетие —* ожидаемая продолжительность жизни (на  
   момент рождения);
2. *образованность —* комбинация грамотности взрослых (с  
   весом 2/3) и среднего количества лет обучения (с весом 1/3);
3. *уровень жизни—* реальный ВВП на душу населения  
   с поправкой на паритет покупательской способности (ППС,  
   местную стоимость жизни).

Рейтинг-лист стран по итогам 1997 г. включал 45 стран с вы­соким уровнем человеческого развития, 94 — со средним и 35 — с низким уровнем развития. Некоторые показательные данные этого достаточно объемного рейтинг-листа приведены в табл. 2.

*Деловой имидж страны*

Адаптированность страны к потребностям бизнеса характе­ризуется показателями ее деловой *конкурентоспособности.* Для анализа конкурентоспособности стран эксперты между­народного Института развития менеджмента, базирующегося в Лозанне, используют 288 параметров, оценки по которым формируются на базе статистических данных, данных ряда

1 Human Development Report - 1999. Overview. P. 1 // http://www.undp.org.

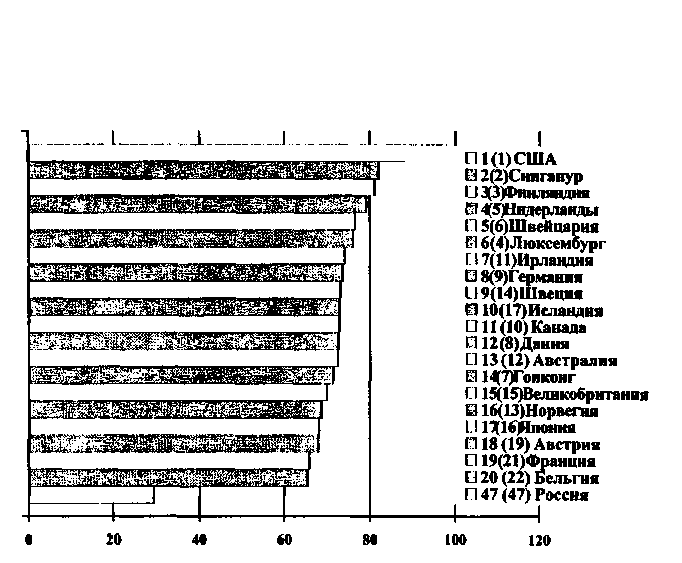
2 Подготовлено автором по материалам: Human Development Report— 1999. Monitoring  
Human Development. P. 134-137 // http://www.undp.org.

86-87

Таблица 2.

Выборка данных из рейтинг-листа индекса человеческого развития по итогам 1997 г.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Субъект данных | Ожи-  дае­мая  про-дол-жи-  тель-  ность жиз-  ни, лет | Взрос-  лая  гра­мот­ность,  про-  цент | Обра-зова-  тель-ный уро-  вень,  про­цент | Реаль-  ный ВВП  на Душу насе-  ления  с уче­том  ППС | Ин­декс долго-  летия | Ин-  декс обра­зован-  ности | Ин­декс ВВП | Интег-  раль-  ный  индекс чело­вечес-  кого  разви- |
| Высокоразви- | 77,0 | 98.3 | 89 | 21.647 | 0.87 | 0.95 | 0.90 | 0.904 |
| тые страны (1- |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 45 места), |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в среднем |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе | 79.0 | 99.0 | 99 | 22.480 | 0.90 | 0.99 | 0.90 | 0.932 |
| 1-е место - Ка- |  |  |  |  |  |  |  |  |
| нада |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Страны со | 66.6 | 75.9 | 64 | 3.327 | 0.69 | 0.72 | 0.58 | 0.662 |
| средним уров- |  |  |  |  |  |  |  |  |
| нем развития |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (46-1 39 мес- |  |  |  |  |  |  |  |  |
| та), в среднем |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе | 73.8 | 97.8 | 66 | 6.840 | 0.81 | 0.87 | 0.71 | 0.797 |
| 46-е место - |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тринидад и |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тобаго |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в том числе | 66.6 | 99.0 | 77 | 4.370 | 0.69 | 0.92 | 0.63 | 0.747 |
| 7 1-е место - |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Российская |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Федерация |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Страны с низ- | 50.6 | 48.5 | 39 | 982 | 0.43 | 0.45 | 0.38 | 0.416 |
| ким уровнем |  |  |  |  |  |  |  |  |
| развития (140- |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 74 места), в |  |  |  |  |  |  |  |  |
| среднем |  |  |  |  |  |  |  |  |



признанных экспертных организаций и отчетов экспертов. Ре­зультаты этого анализа представлены на рис 5 и в табл. 3.

**Таблица 3.**

**Мировой рейтинг конкурентоспособности стран в 2000 (1999) г.1**

Методика, разработанная Институтом развития менедж­мента под руководством профессора СТарелли, использует восемь крупных критериев конкурентоспособности стран, которые, в свою очередь, включают следующие комплексные показатели:

• *внутренняя экономика:* добавленная стоимость, инвести­ции, сбережения, конечное потребление, деятельность сек­торов экономики, стоимость жизни, адаптивность;

1 The World Competitiveness Yearbook 1999. Lausanne. 2000. P 23.

1. *интернщгюналшация:* сальдо по текущим операциям, экс­  
   порт товаров и услуг, импорт товаров и услуг, конвертируе­  
   мость валюты, портфельные инвестиции, иностранные пря­  
   мые инвестиции, национальный протекционизм, опфытостъ;
2. *правительство:* национальный долг, расходы бюджета, на­  
   логовая политика, эффективность деятельности государства,  
   государственное регулирование, юстиция и безопасность;
3. *финансы:* стоимость капитала, характеристики капитала, ди­  
   намизм фондового рынка, эффективность банковской сферы;
4. *инфраструктура:* технологическая инфраструктура, энер­  
   гетическая самодостаточность, окружающая среда;
5. *менеджмент:* производительность, стоимость рабочей си­  
   лы, деятельность компаний, эффективность менеджмента,  
   корпоративная культура;
6. *наука и технологии:* расходы на НИОКР, персонал НИ-  
   ОКР; технологический менеджмент, научная среда, интел­  
   лектуальная собственность;

• *люди:* характеристики населения, рабочей силы, занятость,  
безработица, структура образования, качество жизни, ори­  
ентации и ценности.

Не удивительно, что, по данным отчета Всемирного эконо­мического форума "Глобальная конкурентоспособность-2000", подготовленного совместно с профессорами Гарвар­дского университета, пятерку самых конкурентоспособных государств составляют Финляндия, США, ФРГ, Нидерланды и Швейцария, а в пятерку самых перспективных по потенциа­лу роста входят США, Сингапур, Люксембург, Нидерланды и Ирландия. В рейтинг-листе нынешней конкурентоспособ­ности Россия находится на 52-м месте из 58, уступая Сальва­дору, но опережая Вьетнам. В рейтинг-листе потенциала рос-та наша страна заняла только 55-е место, пропустив вперед Ни дне позиции Вьетнам и опережая только Зимбабве, Укра­ину, Болгарию и Эквадор1.

1См. Осипов Г., *Хренников* И. Россия пока перегоняет Вьетнам // Сегодня. 2000.7 сентября. С 5.

88-89

Итоговые рейтинги стран по восьми критериям,

1998 и 1999 гг. (данные Института развития менеджмента1)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п.п. | Страны | Нацио­нальная эконо­мика | | Интер­нацио­нал и-зация | | Прави­тельст­во | | Финан­сы | | Инфра­структура | | Менедж­мент | | Наука и техно­логии | | Люди | |
|  |  | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 | 99 | 98 |
| 1. | США | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 8 |
| 2. | Сингапур | 18 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 10 | 13 | 15 | 4 | 2 | 12 | 9 | 4 | 1 |
| 3. | Финляндия | 4 | 20 | 11 | 11 | 10 | 15 | 8 | 8 | 2 | 3 | 3 | 5 | 6 | 6 | 1 | 3 |
| 4. | Люксембург | 3 | 11 | 3 | 4 | 7 | И | 2 | 5 | 15 | 16 | 12 | 16 | 20 | 18 | 10 | 14 |
| 5. | Нидерланды | 7 | 13 | 6 | 6 | 18 | 17 | 3 | 2 | 7 | 8 | 2 | 3 | 8 | И | 12 | 9 |
| 6. | Швейцария | 8 | 28 | 26 | 17 | 4 | 8 | 4 | 3 | 10 | 11 | 15 | 12 | 3 | 5 | 9 | 7 |
| 7. | Гонконг (Китай) | 36 | 17 | 5 | 3 | 2 | 2 | 7 | 9 | 19 | 19 | 5 | 4 | 22 | 25 | 14 | 13 |
| 8. | Дания | 10 | 14 | 12 | 12 | 22 | 20 | 5 | 4 | 9 | 5 | 11 | 8 | 9 | 14 | 2 | 2 |
| 9. | Германия | 11 | 21 | 7 | 8 | 31 | 36 | 6 | 7 | 6 | 7 | 18 | 20 | 4 | 3 | 20 | 21 |
| 10. | Канада | 12 | 12 | 24 | 22 | 12 | 7 | 11 | 12 | 8 | 6 | 8 | 11 | 13 | 12 | 7 | 6 |
| 11. | Ирландия | 2 | 6 | 8 | 7 | 5 | 6 | 16 | 15 | 23 | 23 | 7 | 10 | 11 | 8 | 21 | 19 |
| 12. | Австралия | 16 | 25 | 28 | 27 | 8 | 9 | 10 | 14 | 4 | 9 | 16 | 17 | 16 | 21 | 11 | 10 |
| 13. | Норвегия | 9 | 7 | 25 | 15 | 20 | 12 | 19 | 11 | 3 | 2 | 19 | 13 | 17 | 20 | 5 | 4 |
| 14. | Швеция | 27 | 26 | 15 | 14 | 39 | 35 | 13 | 13 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 15 | 17 | 17 |
| 15. | Великобритания | 26 | 19 | 4 | 5 | 19 | 10 | 12 | 6 | 17 | 17 | 20 | 18 | 14 | 17 | 24 | 25 |
| 16. | Япония | 29 | 15 | 21 | 34 | 23 | 27 | 25 | 23 | 20 | 21 | 26 | 24 | 2 | 2 | 13 | 11 |
| 17. | Исландия | 5 | 10 | 37 | 38 | 14 | 18 | 26 | 25 | 12 | 10 | 21 | 21 | 19 | 26 | 3 | 5 |
| 18. | Тайвань | 20 | 8 | 27 | 32 | 11 | 14 | 23 | 19 | 21 | 26 | 9 | 7 | 10 | 7 | 15 | 18 |
| 19. | Австрия | 14 | 37 | 22 | 25 | 24 | 32 | 20 | 20 | 11 | 12 | 22 | 25 | 21 | 22 | 8 | 12 |
| 20. | Новая Зеландия | 31 | 30 | 33 | 16 | 9 | 4 | 18 | 17 | 14 | 13 | 10 | 9 | 24 | 23 | 16 | 15 |
| 21. | Франция | 13 | 36 | 9 | 10 | 40 | 42 | 17 | 16 | 16 | 14 | 24 | 23 | 7 | 4 | 23 | 23 |
| 22. | Бельгия | 15 | 32 | 10 | 9 | 43 | 45 | 15 | 18 | 18 | 18 | 17 | 15 | 18 | 16 | 18 | 20 |
| 23. | Испания | 24 | 31 | 14 | 18 | 13 | 23 | 14 | 21 | 22 | 25 | 23 | 28 | 26 | 30 | 22 | 27 |
| 24. | Израиль | 22 | 27 | 23 | 33 | 29 | 33 | 24 | 27 | 25 | 22 | 14 | 19 | 15 | 10 | 19 | 16 |
| 25. | Чили | 19 | 4 | 16 | 23 | 6 | 16 | 22 | 24 | 31 | 34 | 13 | 14 | 35 | 34 | 32 | 32 |
| 26. | Венгрия | 17 | 42 | 17 | 26 | 26 | 26 | 28 | 30 | 26 | 20 | 30 | 35 | 27 | 27 | 26 | 30 |
| 27. | Малайзия | 41 | 3 | 29 | 24 | 3 | 3 | 30 | 28 | 24 | 24 | 25 | 22 | 32 | 24 | 36 | 34 |
| 28. | Португалия | 21 | 35 | 19 | 13 | 25 | 29 | 21 | 22 | 27 | 32 | 34 | 39 | 38 | 38 | 25 | 31 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п.п. | Страны | Нацио­нальная экономика | | Интер-нацио-напиза-ция | | Прави­тельст­во | | Финан­сы | | Инфра­структу­ра | | Мене­джмент | | Наука и тех­ноло­гии | | Люди | |
| 29. | <итай | 6 | 5 | 18 | 20 | 16 | 5 | 36 | 42 | 42 | 40 | 36 | 30 | 25 | 13 | 27 | 24 |
| 30. | Италия | 23 | 29 | 13 | 19 | 45 | 44 | 27 | 29 | 28 | 28 | 27 | 26 | 29 | 31 | 29 | 26 |
| 31. | "реция | 25 | 33 | 32 | 35 | 36 | 43 | 31 | 34 | 35 | 37 | 31 | 36 | 31 | 33 | 30 | 29 |
| 32. | Филиппины | 39 | 23 | 20 | 28 | 21 | 19 | 35 | 40 | 45 | 44 | 28 | 27 | 33 | 32 | 45 | 40 |
| 33. | Аргентина | 33 | 24 | 38 | 21 | 30 | 30 | 33 | 32 | 33 | 29 | 39 | 40 | 39 | 40 | 35 | 36 |
| 34. | Таиланд | 40 | 16 | 34 | 37 | 17 | 22 | 40 | 44 | 43 | 41 | 41 | 41 | 46 | 43 | 33 | 35 |
| 35. | Бразилия | 32 | 39 | 36 | 39 | 27 | 21 | 39 | 41 | 39 | 42 | 33 | 29 | 40 | 36 | 41 | 37 |
| 36. | Мексика | 30 | 22 | 43 | 40 | 28 | 25 | 43 | 39 | 37 | 33 | 32 | 33 | 45 | 45 | 37 | 38 |
| 37. | Турция | 42 | 38 | 31 | 31 | 41 | 38 | 29 | 26 | 40 | 39 | 29 | 31 | 37 | 35 | 42 | 39 |
| 38. | Южная Корея | 43 | 34 | 40 | 46 | 37 | 34 | 41 | 45 | 30 | 31 | 42 | 34 | 28 | 28 | 31 | 22 |
| 39. | Индия | 28 | 18 | 44 | 42 | 33 | 28 | 34 | 33 | 46 | 46 | 40 | 32 | 30 | 29 | 44 | 45 |
| 40. | Словения | 34 | - | 46 | - | 47 | - | 44 | - | 29 | - | 38 | - | 36 | - | 28 | - |
| 41. | Республика Чехия | 44 | 43 | 35 | 29 | 42 | 40 | 42 | 36 | 32 | 27 | 45 | 42 | 41 | 37 | 34 | 28 |
| 42. | Южная Африка | 35 | 40 | 42 | 45 | 32 | 31 | 32 | 31 | 34 | 35 | 35 | 38 | 44 | 39 | 47 | 46 |
| 43. | Колумбия | 38 | 44 | 47 | 44 | 38 | 41 | 38 | 38 | 41 | 43 | 37 | 37 | 34 | 41 | 43 | 43 |
| 44. | Польша | 37 | 41 | 45 | 43 | 44 | 46 | 37 | 43 | 38 | 36 | 44 | 43 | 43 | 44 | 38 | 41 |
| 45. | Венесуэла | 46 | 45 | 41 | 41 | 35 | 39 | 45 | 37 | 36 | 30 | 43 | 45 | 42 | 46 | 40 | 42 |
| 46. | Индонезия | 45 | 9 | 39 | 36 | 34 | 24 | 46 | 35 | 44 | 38 | 46 | 44 | 47 | 42 | 46 | 44 |
| 47. | Россия | 47 | 46 | 30 | 30 | 46 | 37 | 47 | 46 | 47 | 45 | 47 | 46 | 23 | 19 | 39 | 33 |

Оценка в методике IMD базируется на следующих *принци­пах конкурентоспособности стран1*

*1.Внутренняя экономика*

1. Производительность отражает в текущем времени добавленную  
   стоимость.
2. Длительная конкурентоспособность требует накопления капитала.
3. Процветание страны характеризует ее предыдущую экономичес­  
   кую деятельность.
4. Конкуренция, управляемая рыночными силами, улучшает эконо­  
   мическую деятельность страны.
5. Чем больше конкуренции во внутренней экономике, тем более  
   конкурентоспособными могут быть фирмы данной страны за границей.

1 The World Competitiveness Yearbook 1999. Lausanne. IMD, 1999. P 22-23.

90-91

1 The World Competitiveness Yearbook 1999. Table 12. P. 57.

**2. *Интернационализация***

1. Успех страны в международной торговле отражает конкурентоспо­  
   собность ее внутренней экономики (при условии отсутствия торговых  
   ограничений).
2. Открытость для внешнеэкономической деятельности способствует  
   росту экономики страны.
3. Международные инвестиции позволяют более эффективно распре­  
   делить экономические ресурсы во всем мире.
4. Ведомая экспортом конкурентоспособность часто связана с ростом  
   внутренней экономики.

10. Поддержание высокого уровня жизни требует интегрирования  
с международной экономикой.

***3. Правительство***

1. Государственное вмешательство в бизнес должно быть огра­  
   ничено, кроме создания для предпринимательства условий конку­  
   ренции,
2. Правительство должно, однако, обеспечить предсказуемые макро­  
   экономические и социальные условия и таким образом минимизиро­  
   вать внешние риски для предпринимательства.
3. Правительство должно быть гибким в адаптации своей экономи­  
   ческой политики к изменяющейся международной среде.

***4. Финансы***

1. Финансы облегчают деятельность по созданию добавочной стои­  
   мости.
2. Высокоразвитый, интегрированный в мировую экономику финан­  
   совый сектор страны укрепляет ее международную конкурентоспособ­  
   ность.

**5. *Инфраструктура***

1. Высокоразвитая инфраструктура, включая функциональные сис­  
   темы бизнеса, укрепляет экономическую активность.
2. Высокоразвитая инфраструктура также включает производитель­  
   ные информационные технологии и эффективную защиту среды.

6. *Менеджмент*

1. Конкурентоспособное соотношение "цена/качество" отражает  
   способности менеджмента в стране.
2. Долгосрочная ориентация менеджмента с течением времени уве­  
   личивает конкурентоспособность.
3. Эффективность экономической деятельности и способность адап­  
   тироваться к изменениям в конкурентной среде являются параметрами  
   менеджмента, важными для конкурентоспособности предпринима­  
   тельства.

92-93

1. Предпринимательство важно для экономической деятельности  
   компаний в стартовом периоде.
2. В более зрелом бизнесе менеджмент корпорации требует мастер­  
   ства в интегрировании и дифференцировании бизнес-активности.

*7. Наука и технология*

1. Конкурентное преимущество может быть создано на базе эффек­  
   тивного и инновационного применения существующих технологий.
2. Инвестиции в фундаментальные исследования и инновационную  
   деятельность, создающую новые знания, важны для страны, находящей­  
   ся в своем развитии на стадии большей зрелости.
3. Долгосрочные капиталовложения в НИОКР способны увеличить  
   конкурентоспособность фирмы.
4. Частные и бизнес-инвестиции в НИОКР способны увеличить кон­  
   курентоспособность страны больше, чем государственные капиталовло­  
   жения в оборонные НИОКР.

***8, Люди***

1. Квалифицированная рабочая сила увеличивает конкурентоспособ­  
   ность страны.
2. Установки и ценности рабочей силы воздействуют на конкурен­  
   тоспособность страны.

29. Конкурентоспособность ведет к повышению уровня ожиданий  
в отношении качества жизни.

Методика IMD позволяет получить обширные данные в русле SWOT-анализа страны. В отношении России эти дан­ные IMD выглядят следующим образом (см. табл. 4).

**Таблица 4.**

**Россия: Сильные и слабые стороны (балансовый отчет национальной конкурентоспособности)1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Национальная экономика | | | | |  |
| 1.18 | Искушенность потребителей | 26 | 1.25 | Инфляция розничных цен | 47 |
| 1.10 | Валовые внутренние | 28 | 1.17 | Реальный рост государствен­ных конечных расходов | 47 |
| 1.16 | Правительственные | 31 | 1.15 | Реальный рост конечных расходов в частном секторе | 47 |
| 1.12 | Валовые внутренние сбережения | 34 | 1.11 | Реальный рост совокупных внутренних инвестиций | 45 |

1 The World Competitiveness Yearbook 2000.2000. P. 271.

Продолжение таб. 4 *2.* **Международные экономические отношения**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.22 | Реальный курс национальной валюты | 1 | 2.21 | Тенденция к росту импорта | 47 |
| 2.15 | Диверсификация экспортных рынков | 1 | 2.38 | Схемы защиты инвестиций | 47 |
| 2.01 | Торговый баланс | 3 | 2.39 | Стимулирование инвестиций |  |
| 2.08 | Экспорт товаров, % |  | 2.32 | Рост внутренних инвестиций в ценные бумаги | 47 |
| *З.Пр* | | *авительство* | | | |
| 3.10 | Общие государственные расходы | 4 | 3.45 | Риск политической нестабильности | 47 |
| 3.15 | Относительный уровень средств на социальную защиту работников | 6 | 3.22 | Реальные налоги на бизнес | 47 |
| 3.13 | Действующий уровень подоходного налога | 17 | 3.04 | % внешнего долга федерального правительства | 45 |
| 3.12 | Совокупные поступления налогов | 18 | 3.20 | Уровень социальной защи­щенности предпринимателей | 45 |
| 3.24 | Совокупные поступления косвенных налогов | 19 | 3.39 | Правительственные субсидии | 41 |
| *4. Финансы* | | | | | |
| 4.01 | Реальная краткосрочная ставка процента | 1 | 4.06 | Иностранные финансовые учреждения | 47 |
|  |  |  | 4.23 | Прозрачность финансовых учреждений | 47 |
|  |  |  | 4.08 | Доступ к иностранным рынкам капитала | 47 |
| 5. *Инфраструктура* | | | | | |
| 5.07 | Стоимость электроэнергии для промышленных потребителей | 2 | 5.35 | Устойчивое развитие | 47 |
| 5.27 | ВВП и расход энергии | 8 | 5.36 | Проблемы загрязнения и инфраструктура | 47 |
| 5.11 | Компьютеры в использовании | 12 | 5.18 | Абоненты сотовой мобильной телефонной связи | 46 |
| 5.17 | Электронная коммерция | 14 | 5.28 | Энергетическая емкость продукции | 45 |
| 5.20 | Трудовое право | 23 | 5.23 | Затраты на здравоохранение | 35 |
| *6. Менеджмент* | | | | | |
| 6.03 | Совокупный рост | 15 | 6.22 | Достаточность старших | 47 |

94-95

По данным отчета "Глобальная конкурентоспособность -2000" для России набралось около 25 "плюсов", среди кото­рых важнейшие — стандарты минимальной заработной пла­ты, благоприятный курс рубля, компетентность чиновников, уровень образования, трудовые ресурсы. "Минусов" оказалось 48. Главные из них — незащищенность интеллектуальной собственности и прав инвесторов, коррупция, слабость юри­дической защиты нового бизнеса, неплатежи, закрытость фи­нансовой информации, теневая экономика и преступность.

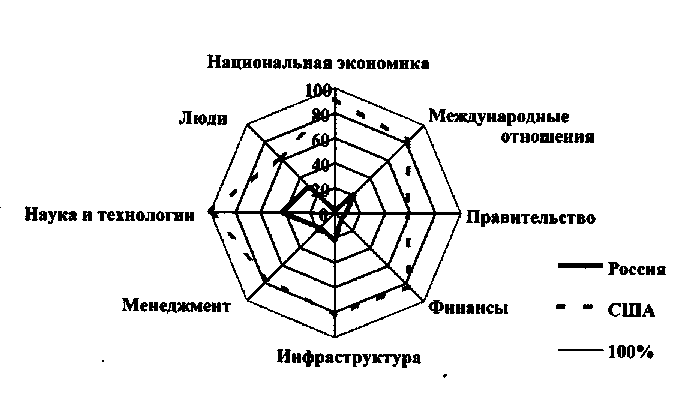
Таблица 5 содержит краткий перечень критериев, по кото­рым оцениваются окружающая среда, условия конкурентос­пособности страны.

Особый интерес представляют оценки, данные России 1 рейтинг-листе по таким проблемам, как "ориентация на потребителя" и "маркетинговая культура". По обоим показа­телям на первом месте находятся США, а замыкает список из 47 стран Россия. На используемой десятибалльной шкале ми­нимальные значения оценок соответствуют оценке типа "В стране не уделяется внимания удовлетворенности потребите­лей", "Маркетинговая культура в стране не существует", мак­симальные — "В стране уделяется соответствующее внимание удовлетворенности потребителей", "Маркетинговая культура существует". Оценка США по критерию "Ориентация на пот­ребителя" составляет 8,220, России— 3,294. Аналогично по Показателю "Маркетинговая культура" — 8,80 и 3,53. А вот как 1ыглядит Россия в сравнении с идеальной конструкцией (эта­лоном) и с США, занимающими первое место в рейтинг-лис­те конкурентоспособности стран (см. рис. 6).

Можно сколь угодно долго и аргументированно спорить с ав­торами методики и данными рейтинг-листов IMD, критиковать Используемые ими анкеты, установки опрашиваемых экспертов И Ар- Бесспорно другое: именно такая информация в силу ее гло-ййльного распространения служит формализованной основой для формирования имиджа присутствующих в рейтинге стран, I том числе, естественно, и России на международной арене.

**Таблица 5. условия конкурентоспособности России1**

**Рисунок 5. Сравнительная оценка конкурентоспособности США и России, 2000 г.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Критерии | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| 1.02 | ВНП на душу населения (долл., на душу населения в текущих иенах и валютных курсах) | 1,885 | 2,415 | 2,959 | 3,031 | 1,855 |  |
|  | **Ранг** | **43** | **42** | **41** | **39** | **42** |  |
| 6.01 | Совокупная производительность (ВНП на одного работника, лолл.) | 9,828 | 9,887 | 9,754 | 9,966 | 10,309 |  |
|  | **Ранг** | **42** | **43** | **43** | **43** | **43** |  |
| 2,30 | Прямые инвестиции внутрь (млрд долл.) | 0,64 | 2,02 | 2,48 | 6,24 |  |  |
|  | **Ранг** | **41** | **31** | **25** | **14** |  |  |
| 2.01 | Торговый баланс (млрд долл., знак "минус" означает дефицит) | 15.37 | 2О.55 | 26,06 | 17.49 | 13.50 |  |
|  | **Ранг** | **5** | **5** | **5** | **6** | **10** |  |
| 7.03 | Совокупные затраты на НИОКР (°/о от ВНП) | 1,35 | 1,11 | 0,86 | 0,95 |  |  |
|  | **Ранг** | **21** | **22** | **27** | **26** |  |  |
| 330\* | Прозрачность (правительство ясно сообщает свои намерения, полити­ку) | 1,22 | 1,46 | 1,63 | 2,64 | 3,88 | 2,54 |
|  | **Ранг** | **46** | **46** | **45** | **43** | **38** | **46** |
| 6.30\* | Работники идентифицируют свои цели с целями компании | 3,84 | 3,80 | 3,81 | 2,95 | 3,89 | 2,85 |
|  | **Ранг** | **45** | **45** | **42** | **46** | **44** | **47** |
| 8.12\* | Квалифицированная рабочая сила (доступна на рынке труда страны) | 5,34 | 5,22 | 5,88 | 4,59 | 6,32 | 5,07 |
|  | **Ранг** | **30** | **33** | **25** | **40** | **12** | **42** |
| 1.28\* | Структурная перестройка экономи­ки в направлении адаптации к дли­тельной конкурентоспособности | 0,96 | 1,50 | 1,01 | 1,00 | 2,34 | 0,85 |
|  | **Ранг** | **44** | ***42*** | **44** | **44** | **46** | **47** |
| 3.26\* | Правительственная экономическая политика (ее приспособление к из­менениям в окружающей экономи­ческой среде) | 2,38 | 2,48 | 2,64 | 2,95 | 4,03 | 2,29 |
|  | **Ранг** | **46** | **45** | **43** | **45** | **37** | **47** |
| 6.21\* | Доверие к фирмам (общество дове­ряет менеджерам компаний) | 2,94 | 2,48 | 2,90 | 3,05 | 3,54 | 3,88 |
|  | **Ранг** | **46** | **46** | **46** | **46** | **46** | **46** |
| 2.45\* | Имидж страны за граничен (для бизнеса) | 4,16 | 3,80 | 4,21 | 3,36 | 3,43 | 1,57 |
|  | **Ранг** | **35** | **39** | **39** | **45** | **45** | **47** |

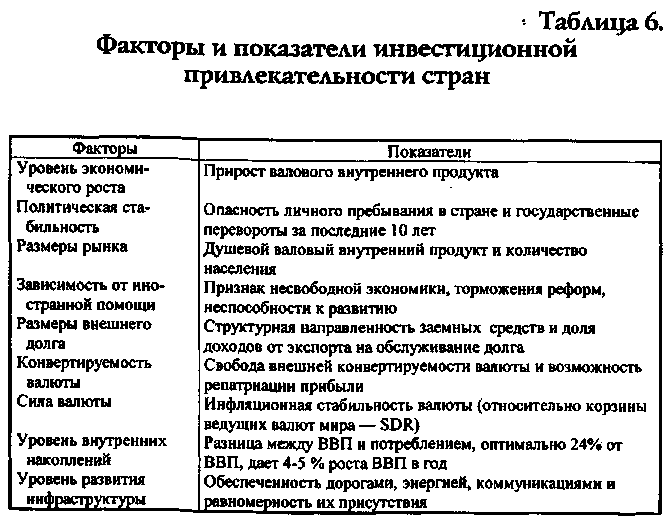
*Примечание.* \* Оценка проведена по даннылл отчетов экспертов. 1 The World Competitiveness Yearbook 1999. P. 270.

96-97

Примером более частного уровня делового имиджа страны (по отдельным аспектам бизнеса) выступает оценка факто­ров ее инвестиционной привлекательности. Одна из моделей такой оценки, разработанная специалистами американского неправительственного фонда "Наследие", в основных чертах представлен в табл. 6.

По этой модели была оценена инвестиционная привлека­тельность стран так называемого второго эшелона, т. е. тех, которые достаточно быстро развиваются, продвигаясь к сос­тоянию экономической свободы. Среди 24 стран, составив­ших итоговый список, России, к сожалению, не оказалось. Са­мыми привлекательными для инвестиций были признаны следующие развивающиеся страны: Ботсвана, Индонезия, Израиль, Панама, Португалия1

**1 Снвватеева И. Иностранному инвестору не хватает в России свободы // Известия. 1996.29 шг-ября. С. 4.**



**Последствия снижения инвестиционного рейтин­га страны.** Всемирно признанные организации США и Великобритании, определяющие финансовые рейтинги, объявили в октябре 1996 г. следующие рейтинги облигаци­онных займов российского правительства: Moody's (Moody's Investor Service, USA): Ba2; S&P (Standard and Poor's, USA): BB; IBCA (The International Bank Credit Analist, UK): BB-K Эти рейтинги соответствовали рейтин­гам Мексики, Аргентины, Венгрии. Но ровно через два го­да рейтинг России как страны-заемщика упал до крити­ческого уровня (ССС), и к этому не может быть равноду­шен ни один российский регион: ведь по международным правилам рейтинг любого региона не может быть выше рейтинга страны в целом.

98-99

Снижение рейтинга, как правило, самым серьезным обра­зом тормозит реализацию проектов, осуществляемых на привлеченные деньги, если их гарантами или участниками выступают государственные структуры.

После снижения кредитного рейтинга весьма вероятным становится перелом в самом характере иностранных инвес­тиций. Вместо поддержки существующих российских ком­паний и бюджета за счет дешевых заемных денег они будут сориентированы на так называемую реструктуризацию предприятий, т. е. на вложения в собственность обанкротив­шихся российских компаний. А чтобы снизить стоимость их покупки, кредиторы обычно инициируют процедуру банк­ротства.

Снижение рейтинга крайне болезненно действует на бюд­жет государства, если он зависит от внешних заимствований или/и от рынка внутренних государственных ценных бумаг. Но еще более опасным долгосрочным последствием этого может стать то, что государство, чей рейтинг снизился, посте­пенно вытесняется с финансового рынка. Одновременно по­вышается роль прямых инвестиций, расширяется иностран­ное присутствие.

**Страна и ее соседи по региону.** Среди многочислен­ных рейтингов деловой привлекательности стран особое внимание стоит уделить рейтингам, используемым в конк­ретных регионах мира. Россия — евро-азиатская страна и, без сомнения, не может быть равнодушна к восприятию ее в Азии. Одна из наиболее квалифицированных организа­ций, действующих здесь,— Японский институт облигаци­онных займов (The Japan Bud Research Institute — JBRI). Этот институт выстроил рейтинги ряда азиатских стран, опираясь на значения странового риска как "риска невоз­можности возвращения долгов или вывоза инвестирован­ного капитала из-за неблагоприятных изменений в полити­ческой, экономической или социальной ситуации в стране' (см. табл. 7).

**Таблица 7.**

**Страновой риск-рейтинг России (СССР), Китая, Южной и Северной Кореи**

(Р— Россия, К — Китай,

Ю — Южная Корея, С — Северная Корея,

максимальная оценка —10,0 баллов)1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| По состо­янию на ян­варь 1997г. | Критерии риска | | | | | | | | | | | | | | | |
| Общий рейтинг | | | | Политическая  стабильность | | | | Основные экономические проблемы | | | | Обслуживание долга | | | |
|  | Р | К | Ю | С | Р | К | Ю | С | Р | К | Ю | С | Р | К | Ю | С |
| *1985* | *8,3* | *70* | *7,4* | *2.0* | *7,6* | *74* | 7,9 | *6,8* | *6,3* | *5,7* | *6,6* | *3,7* | *8,1* | *8,4* | *6,1* | *2,2* |
| *1991* | 4.6 | *6,1* | *7,9* | *2,1* | *3,0* | *5,6* | *7.1* | *4,9* | *3,4* | *4,4* | *7,0* | *2,6* | *4.0* | *5,6* | *8,3* | *2,0* |
| *1992* | 3,4 | *6,3* | *8,0* | *2,1* | *2,9* | *6,1* | *6,7* | *4,3* | *2,4* | *5,0* | *7,3* | *2,3* | *2,4* | *6,1* | *8,3* | *2,0* |
| *1993* | 3,1 | *6.6* | *8,1* | *2,2* | *3,2* | *6,3* | *7,3* | *4,3* | *2,6* | *5,0* | *7,0* | *5,9* | *2,2* | *6,7* | *8,0* | *2,0* |
| *1994* | 3,4 | *6,7* | *8,0* | *2,0* | *3,7* | *6,7* | *8,1* | *3,7* | *2,8* | *4,7* | *7,1* | *2,1* | *2,8* | *6,4* | *8,1* | *2,0* |
| *1995* | 3,3 | *6,1* | *8,1* | *2,0* | *3,4* | *6,4* | *8.4* | *2,9* | *2,6* | *4,7* | *7,7* | *2,0* | *2,6* | *6,1* | *8,7* | *2,0* |
| *1996* | 3,6 | *6.0* | *8,3* | *2,0* | *3,4* | *6,1* | *7,2* | *2,8* | *2,8* | *4,4* | *8,1* | *2,2* | *3,0* | *6,0* | *8,8* | *2.0* |
| *1997* | 3,7 | *6,0* | *8,1* | *2,0* | *3,9* | *6,7* | *7,7* | *2,6* | *2,9* | *4,4* | *7,9* | *2,1* | *3,4* | *6,4* | *8,6* | *2,0* |

Чтобы Россия смогла рассчитывать на расширение техни­ческого сотрудничества с зарубежными странами и на прив­лечение иностранных инвестиций с их стороны, японские экономисты, в частности, рекомендуют сосредоточиться на: введении простой и прозрачной схемы налогообложения; со­вершенствовании законодательства об иностранных инвес­тициях, разделе продукции и др.; соблюдении контрактной дисциплины; установлении приоритетов политики, проводи­мой в промышленности; разграничении роли центрального правительства и регионов; стимулировании возврата рос­сийского капитала, вывезенного за рубеж, оцениваемого в 120 млрд долл. и притока отечественных инвестиций в разме­ре 30 млрд долл., находящихся на руках у населения. При этом необходимым условием должна быть стабильность по­литической обстановки в стране.

**1 *Онда X.* Укрепляя доверие к России // Маркетинг. 1997. № 6. С. 26-30. По данным, в том числе опубликованным Euromoney" и "Institutional Investor", за период с января 1984 по сентябрь 1996г.**

100-101

**ОСОБЕННОСТИ СПРОСА И ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В РАЗНЫХ СТРАНАХ**

Состояние и тенденции развития спроса всегда выступали ключевыми факторами развития экономики. И внутри России, и'в ее взаимоотношениях с другими участниками мирового со­общества именно спрос стал и будет главным источником всех наших экономических побед и поражений, стимулятором и ограничителем роста. Причем на первый план выдвигается, бе­зусловно, спрос, предъявляемый индивидуальными потребите­лями,- рынок средств производства с неизбежностью следует за динамикой этого первичного для маркетинга рынка,

Одна из ведущих тенденций развития мирового товарного рынка— его глобализация- опирается на динамику внешней торговли. Еще в 50-х гг. XX в. в мире насчитывалось около 120 (!) достаточно существенно обособленных рынков, а Восточная Европа, СССР, Китай и страны Индокитая были практически изолированы от остального мира. Но уже к началу 90-х гг., ког­да потеряли силу идеологические барьеры, а деньги и инфор­мация стали глобальными, рынок также стал глобальным.

Как справедливо отмечают маркетологи, исследующие пове­дение потребителей1, анализ глобального рынка начинается с глобального видения рынков в таких категориях, как люди, их потребности, способность покупать и желание тратить деньги. Потребительский выбор осуществляется между товарами, про­изведенными в самых разных странах, причем каждая страна может отвечать только за один аспект предлагаемого товара-конструирование, технологию, дизайн, сборку и др. Этот выбор опирается на ценности, традиции, рекламу и рекомендации об­щечеловеческого, глобального характера, В этом отношении все более востребованным становится "глобальный менеджер , по­нимающий, что субъектов спроса и предложения, методы ме-

1 См., напр: *Алешина* И.Б. Поведение потребителей: Учеб. пособие для вузов. М., 1999.

неджмента и маркетинга следует видеть на мировом рынке, за пределами собственной страны. Многие американские и меж­дународные корпорации всерьез озабочены формированием у своих менеджеров способности воспринимать культурные различия и работать в мультикультурной среде.

Но если "глобальный менеджер" может быть сформирован, хотя бы в силу своей востребованности, под воздействием меж­дународной конкуренции, то "глобальный маркетолог" (теоре­тик-исследователь глобального рынка) и тем более "глобаль­ный маркетер" (практик глобального маркетинга) — это уже абстракция. Все дело в том, что стремление потреблять, быть потребителем неизбежно остается подверженным воздей­ствию культурных, этнических и других переменных, характе­ризующих различные стили жизни и поведения конкретных потребителей, принадлежащих к конкретным сообществам, и прежде всего к территориальным, особенно странам.

В условиях сохраняющихся различий между регионами и странами мира анализ конкретных географических рынков должен опираться на демографическую информацию. Демог­рафия описывает размеры, структуру и распространение на­селения. Обычно демографическая информация собирается только по стране или по другой политической единице. Одна­ко культурная специфика выходит за рамки отдельной стра­ны, распространяясь на группы стран мира. Хокинс, Бест и Кони еще в 1991 г. обнародовали демографически базирован­ную сегментацию международных рынков по странам (см. табл. 8). Для маркетинга важно, что подобные демографичес­кие сегменты весьма различны по образцам потребления.

Страны могут различаться и различаются по среднему воз­расту и продолжительности жизни, уровню образования, уровню и равномерности распределения доходов, по обеспе­ченности домохозяйств бытовой техникой, по уровню и структуре занятости. Понятно, что каждый из этих демогра­фических показателей существенно влияет на параметры спроса и. демонстрируемые потребителями предпочтения.

102-103

Таблица 8.

Демографическая сегментация международных рынков1

|  |  |
| --- | --- |
| *Страны* | *Характеристики населения и потребления* |
| *Зависимые (dependents)* | |
| Кения, Бангладеш, Алжир, Непал, Пакистан, Боливия, Гондурас | Средняя продолжительность жизни в этих странах составляет 40 лет, женщины имеют пять и более детей. Страны не способны кор­мить, одевать, образовывать, обеспечивать жилищем и медицин­ским обслуживанием самих себя даже на самом минимальном уровне. Так как уровень грамотности низок, инструкции по приме­нению товаров предлагаются в виде иллюстраций |
| *Искатели (seekers)* | |
| Малайзия, Габон, Бразилия, Индонезия, Венесуэла, Турция, Шри-Ланка | Средняя продолжительность жизни составляет 60 лет, женщины имеют четверых-пятерых детей. Эти страны определяются как ищущие, потому что их благополучие зависит от инвестиций из зарубежных стран. Эти страны прогрессируют экономически, но потребительский спрос невысок. Правительства побуждают граж­дан покунать местные продукты, однако средний класс начинает ценить продукты высокого качества |
| *Восходящие (climbers)* | |
| Израиль, Син­гапур, Гонконг, Греция, Португа­лия, Испания, Ир­ландия, Италия, Новая Зеландия, Южная Корея | Женщины имеют двоих-троих детей, происходит становление среднего класса. Здесь растут продажи одноразовых пеленок, быстроприготавливаемой пищи и оргтехники. В этих странах используют импорт как символ статуса, однако сохраняется и этническая гордость |
| *Роскошь и досуг (luxury and leisure)* | |
| США, Канада, Япония, Великобритания, Австралия | Рост численности населения замедляется, женщины имеют в сред­нем двоих детей. Семьи в этих странах меньше, они более состоя­тельны и тратят больше денег на каждого члена семьи и на отдых. Кабельное телевидение, специализированные магазины и уникаль­ные продукты характеризуют конкуренцию компаний за сегменты рынка |
| *Кресла-качалки (rocking chairs)* | |
| Швейцария, Люксембург, Нидерланды | В этих странах женщины в среднем имеют менее двоих детей, выше пропорция людей, достигших зрелого возраста. Здесь больше заинтересованность в социальном обеспечении и планах здравоохранения, чем в потребительских товарах |

1 *Hawkins D, I, Best R. I., Coney К. A.* Consumer Behavior. Implications for Marketing Strategy, 5-th edIRWIN, 1991.

Благодаря новым потокам информации, большей открытости границ для выезда за рубеж и, разумеется, новым .масштабам им­порта в 90-х гг. население России начало понимать, чего, собствен­но говоря, мы можем хотеть1; мы уже кое-что попробовали, хотя чаще всего даже это "кое-что" еще не доступно нам для потребле­ния на регулярной основе. Историки и социологи свидетельству­ют: для: переориентации общества недостаточно рамок жизни од­ного поколения. Но перемены, в том числе и в сознании, происхо­дят, все теснее соединяя нас с цивилизованным миром.

У нас, так же как и во многих развитых странах, уменьшается численность населения, идет дальнейшая урбанизация. Как и там, упростилось потребление информации. — оно стало менее интеллектуальным, поляризовалось на развлечение и деловое информирование. Все эти тенденции в России проявляются да­же резче, чем в развитых рыночных странах из-за несравнимо меньших .материальных и физических возможностей. По тем же причинам некоторые составляющие нашего образа жизни меняются в обратном направлении. Мы все больше вынуждены работать и подрабатывать, меньше отдыхать, большую долю до­ходов тратить на продукты первой необходимости, все меньше общаемся в свободное время. Ясно, что все это существенно ме­няет не только количественные показатели, но и структуру пот­ребления, а вместе с ней и уровень потребительских требований.

Значительно более сложным является: учет культурных ценностей, специфики национальной среды и наследия, са­моидентификации личности в обществе (см. рис. 7).

Значительные культурные вариации потребительского по­ведения можно наблюдать в связи с нормами этики, языка и в целом вербального, а также невербального общения, ком­муникаций, специфики оценки времени и пространства.

В табл. 9 приводится список 18 ценностей, значимых в больши­нстве культур индустриально развитых стран2 Большинство цен-

1**Максимова Э.Мы узнали, что мы можем хотеть // Известия. 2000,10 января. С. 6.**

2 **43. Hawkins D. I, Best R. J, Coney К. A. Consumer Behavior: Implications for Marketing  
Strategy, 6-th ed. IRWIN, 1995. P. 38-40.**

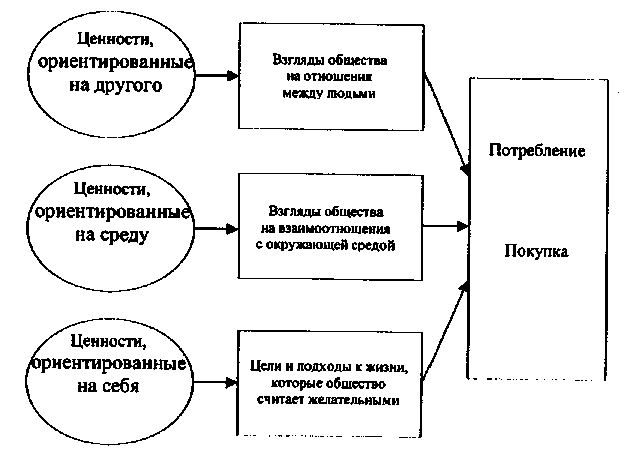
104-105

**Таблица 9.**

**Культурные ценности, относящиеся к потребительскому поведению**

|  |  |
| --- | --- |
| *Ценности, ориентированные на другого* | |
| *Индивидуализм / коллективизм* | Ценится ли индивидуальная активность и инициатива выше, чем коллективная активность и зависимость от позиции других (conformity)? |
| *Романтическая ориентация* | Верит ли культура, что "любовь все преодолеет"? |
| *Взрослый /ребенок* | Семейная жизнь организована для того, чтобы отвечать потребностям детей или взрослых? |
| *Маскулизм ( феминизм* | До какой степени социальная власть автоматически принадлежит мужчинам? |
| *^Конкуренция / кооперация* | Человек добивается успеха, превосходя достижения других людей или же путем сотрудничества с ними? |
| *Молодость / старость* | Мудрость и престиж приписываются более молодым или более старым людям? |
| *Ценности, ориентированные на среду* | |
| *Чистота* | До какой степени чистота обеспечивается за пределами минимума, необходимого для здоровья? |
| *Личные достижения / статус* | Базируется ли система вознаграждения культуры на достигнутых результатах (индивидуума) или на наследованных факторах, таких, как семейная или классовая принадлежность? |
| *Традиции / изменения* | Существующие образцы поведения изначально предпочтительнее, чем новые образцы поведения? |
| *Принятие риска / безопасность.* | Кем больше восхищаются - тем, кто рискует своим положением для преодоления препятствий и достигает высоких целей, или тем, кто не делает этого? |
| *Решение проблем / фатализм.* | Побуждаются ли люди преодолевать все проблемы или от­носятся к реальности по принципу "что будет, то и будет"? |
| *Природа* | Рассматривается ли природа как нечто, чем следует восхищаться, или как то, что должно быть преодолено? |
| *Ценности, ориентированные на себя* | |
| *Активность /пассивность.* | Какой подход к жизни ценится больше — физически активный или менее активный? |
| *Материальность / нематериальность* | Какое значение придается приобретению материального богатства/благосостояния? |
| *Тяжелый (упорный) труд / досуг.* | Кто больше почитаем — человек, работающий упорнее, чем это экономически необходимо, или тот, кто не делает этого? |
| *Отложенное удовлетворение / немедленное удовлетворение* | Люди побуждаются экономить и откладывать на черный день или жить сегодняшним днем? |
| *Чувственное удовлетворение / воздержанность* | До какой степени приемлемо предаваться чувственным удовольствиям, таким, как еда, алкоголь и секс? |
| *Юмор / серьезность* | Рассматривается ли жизнь как серьезное дело, или иначе? |

**Рисунок 6. Ценностные ориентации, влияющие на поведение потребителей1**



ностей показаны как дихотомии (например, материалистичный / нематериалистичный), однако это не означает ситуации "или / или", а предполагает некие континуумы, шкалы оценок

Что касается "ориентации на других", известно, например, что в Азии товары эффективно продаются, если они популяр­ны в реальности или хотя бы в восприятии. Азиатские потре­бители — не индивидуалисты. Они предпочитают быть в гар­монии со своими социальными группами, а не обособляться среди других своим индивидуальным выбором. Потребительс­кий выбор, предпочтения во многом определяются действую­щими в обществе нормами во взаимоотношениях полов, в от­ношении к детям, пожилым людям и др. На Ближнем Восто-

1 Алешина И.В. Поведение потребителей: Учеб. пособие для вузов.— М: ФАИР-ПРЕСС, 1999. С 43.

106-107

ке сами товары, цены и пункты контрактов, соглашений по их поводу могут быть далеко не столь ценны даже для бизнесме­нов, как доверительные личные взаимоотношения

В отношении "ориентации на среду" значимыми фактора­ми выступают ценности и доминирующие стереотипы об­щества, демонстрируемые в отношении к новациям и тради­циям, склонности к риску или безопасности, ориентации на решение проблем или полагание на судьбу. Так, мексиканс­кие потребители чаще демонстрируют фатализм, не будучи склонны предъявлять претензии в случае неудовлетвореннос­ти покупкой. Аналогичным образом часто ведут себя россия­не, чем существенно отличаются от североамериканцев.

В группе факторов "ориентации на себя" речь может идти о национальных различиях в отношении меры индивидуальной активности, о склонности к накоплению материальных благ, о субъективной ценности времени, о роли и понимании юмора. Так, известно, юмор, включая абстрактный, сравнительно хоро­шо воспринимается россиянами, в том числе в рекламе. Японцы, наоборот, считают, что сколько-нибудь серьезные рекоменда­ции можно давать только в абсолютно серьезной форме.

Стиль жизни и потребительские предпочтения россиян также обладают многими особенностями, причем далеко не все из них выводимы из приведенной выше таблицы, как в статике, так и в динамике потребностей. У нас мало распространены характер­ные для Запада индивидуализм, протестантская этика (человек должен тяжело и много трудиться, заработанное, накопленное богатство — божье благословение его усилий), культура и тради­ции, возвьвающие личные достижения и успехи. Мы не доверя­ем богатству и не одобряем потребительство, стесняемся собственных приобретений и завидуем чужим. Всему этому можно найти причины и в прошлом страны, и в ее настоящем.

Существенно, что в разных странах потребители реагиру­ют с разной степенью чувствительности на попытки локали­зовать, сделать более "местными" глобальные маркетинговые программы. Классический пример необходимости такой

показала практика продаж кукол Барби в Японии. Ее американизированный внешний вид не способствовал росту продаж; зато сразу же после "японизации" ее внешнос-тп продажи за два года увеличились практически с нуля до 2 млн кукол. Индийские потребители, наоборот, не захотели, **чтобы** у куклы была "индийская" внешность, предпочтя ей классическую американскую; однако приятель Барби Кен оказался в Индии не популярным из-за отсутствия традиции ухаживания среди молодежи.

**СТРАНОВАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ВЫБОР ТОВАРОВ**

**"Сделано в...".** Зарубежные маркетологи-теоретики и мар-кетеры-практики давно обнаружили, а в последние десяти­летия активно изучают так называемый эффект страны про-и.схождения в поведении потребителей, в том числе с уче-толл особенностей различных национальных рынков. В са-момобщем виде страна происхождения выступает факто-ролл, влияющим в определенной стране или группе стран на решение купить местный товар или товар, сделанный за ру-бежом.

Информация о стране происхождения служит стимулом, на. основании которого потребители делают заключение от­носительно товара и его характеристик1; иными словами,

1 См-, например: *Eatangartner, G. and Jotibert, A.* The perception of foreign products in France // Advances in Consumer Research. 1977. Vol. 5. P. 603-605; *Mkey, W.J. and Ness, E. Country of origin effect on product evaluation // Journal of International business Studies. 1982. Vol. 13. P. 89*—*99; Han, CM. and Terpstra, V. Country-of-origin effects for urn-national and bi-national products //Journal сfInternational Business Studies. 1988. Summer. P. 235—255; Hong, S.T. and Wyer, US. Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective // journal of Consumer Research. 1989. Vol. 16. P. 175*— *187; Kaynak, E. and Cavusgu, S.T. Consumer attitudes towards products of foreign origin: do they vary across product classes?, International Journal of Advertising, 1983. Vol. 2. P. 147—157; Reierson, C. Are foreign products seen as national stereotypes? // Journal of Retailing. 1966. FaU.* P. *33*—*4O; Schooler, R.D. Product Has in the Central American common market // Journal of Marketing Research, 1965, Vol. 2. P.* 394 - 397.

108-109

страна происхождения задает тон в общей оценки качества товара, обслуживания или других атрибутов изделия.

Потребители делают выводы о качестве товара, основываясь на определенном сложившемся у них стереотипе страны и лич­ном опыте потребления товаров оттуда. Автору однажды дове­лось услышать из уст рядовой российской покупательницы фра­зу, которую, вероятно, можно считать квинтэссенцией феноме­на страны происхождения. Покупательница спросила у продав­ца, показывая рукой на некий товар: "А это — чье качество?'

Эффект страны происхождения срабатывает далеко не всегда. Этому может быть несколько объяснений. Первое: возможно, потребителям трудно судить, насколько важен фактор страны потребления в контексте решения о покупке. Второе когда иссле­дователи спрашивают потребителя относительно важности стра­ны происхождения, потребители могут хотеть представить себя логическими, разумными, рациональными личностями, которые основывают свои решения о закупке на параметрах изделия (вкус, дизайн и тд.) в большей степени, чем на дополнительных и не всегда рациональных факторах типа "страна происхождения". Третье: возможно, в действительности часть потребителей вообще не ищет информацию о стране происхождения, поскольку не ду­мает о ней; иначе почему эти же потребители признают такую ' информацию значащей, когда она представлена в общем контекс­те задачи оценки изделия. Четвертое: субъективная важность фак­тора "страна происхождения" может уменьшаться или увеличи­ваться под воздействием различных факторов более общего по­рядка, например, осознания потребителем своего уровня компе­тентности в отношении изделий той или иной конкретной кате­гории изделий, фактора известности товарной марки и др.

Например, марки подобные Sony, GE и Samsung, могут автоматически активизировать ассоциации со страной происхождения у части потреби­телей, даже если названия страны нет в явном виде на фирменном знаке.

Маркетологи не раз сообщали, что рекламные кампании типа "Сделано в США", "Покупайте канадское!" и т.п. действенно убеждают местных потребителей выбрать скорее

местные товары, чем иностранные, импортные. Но такой эф­фект легче и чаще можно обнаружить преимущественно в развитых рыночных странах, да и то не в отношении любых товаров и тем более услуг. В Канаде, например, возросшая с принятием программы "Открытое небо" международная конкуренция перевозчиков авиапассажиров показала, что преимущество национальных перевозчиков становится более или менее ощутимым только при условии равенства всех ос­тальных показателей качества и цены авиаперевозок1.

В России после того, как иностранные товары с начала 90-х гг. стали наполнять прилавки, никакие призывы прави­тельства вроде "Покупайте российское!" не оказали сущест­венного влияния на потребителей, быстро привыкших к за­падным стандартам качества. Так бы и продолжалось, если бы не финансовый кризис 1998 г. Кризис спровоцировал ак­тивное подчеркивание многими потребителями того факта, что они предпочитают выбирать именно российские товары. Есть основания считать, что здесь проявился еще один спе­цифический феномен: подчеркивая свой "экономический патриотизм" в выборе товаров, потребители как бы оправ­дывают, маскируют духовными ценностями свой выбор, фактически детерминированный более низкой ценой рос­сийских товаров.

Автору однажды пришлось выслушать у табачного киоска сентенцию покупателя, приобретавшего сигареты "Ява". Пре­дусмотрительно справившись о цене пачки, выглядевшей для него новой, и узнав, что цена невелика, наш курильщик с яв­ным облегчением заявил: "Мы же российские парни и должны покупать наши сигареты, а не какое-то там (дальше следовал непечатный эпитет— Л.П.) "Мальборо"!". Между тем, то вни­мание, с которым он рассматривал пачку, не оставляло сомне­ний: покупатель не мог не видеть, что в числе производителей

1 B*runing E.R.* Country of origin, national loyalty and product choice The case of international air travel // International Marketing Review. 1997. Vol. 14. Issue 1. P. 59-73.

110-111

этих сигарет была достаточно крупным шрифтом обозначена не только российская, но и иностранная компания.

Это наблюдение и его трактовка в целом созвучны обнару­женному другими канадскими исследователями феномену, ко­торый они назвали "парадокс "Сделано в..."1. Суть этого пара­докса в следующем. В маркетинге известно, что большинство продавцов технически сложных товаров и услуг считают эф­фект страны происхождения товара малозначимым, и к этому мнению присоединяются в ходе опросов многие потребители. Однако исследователям удалось обнаружить несогласован­ность между субъективными заверениями в малой значимости для потребителей информации о стране происхождения при покупке изделий и фактически существенным воздействием страны происхождения в исследовании, где такая информация реально доступна потенциальным покупателям.

Маркетологи предложили два возможных объяснения этой несогласованности. Одно, которое они назвали гипотезой ин­формационной доступности, предполагает, что "страна проис­хождения" становится важным атрибутом для потребителей всякий раз, когда информация о ней доступна им во время оцен­ки изделия. Второе объяснение исходит из того, что потребите­ли часто смешивают в своем сознании два весьма различных на мировом рынке сигнала: информацию, ассоциированную с фир­менным знаком, и информацию о "стране происхождения" то­вара. Фирменный знак выступает для многих потребителей пол­номочным представителем страны происхождения товара

Это исследование ведет к некоторым значимым выводам для глобальных (международных) маркетеров-практиков. Вместо надежды исключительно на средства рекламы для продвижения изделий непосредственно к широким слоям потребителей, часть маркетинговых усилий целесообразно направить на каналы распределения и, в частности, на обуче-

1 *Astous A., Ahmed S.A,* The importance of country images in the formation of consumer product perceptions International Marketing Review. 1999. Vol. 16. №. 2. P. 108-125.

нке продавцов пониманию зависимости восприятия качест­ва товара от информации о стране, где он спроектирован (разработан) и/или собран. Это делало бы ту или иную ин­формацию о стране происхождения товара более уместной в процессе продажи. Например, маркетеры электронных из­делий, имидж чьих изделий страдает из-за их ассоциации с малопрестижным фирменным знаком, должны использо­вать продавцов как союзников, чтобы убедить клиентов в вы­соком качестве изделия из данной страны (например, техно­логический профессионализм рабочих) всякий раз, когда из­делие сделано в развитой стране. Продавцы могут быть обуче­ны выделять клиентов, чувствительных к информации о "стране происхождения", чтобы адаптировать свою коммер­ческую аргументацию. Продавцы могут объяснять потреби­телям, что на их оценки марки влияют оценки "страны про­исхождения" и наоборот. Но для этого надо детально знать, какие категории потребителей и насколько по-разному под­вержены эффекту "страны происхождения" изделия.

Эффект "страны происхождения" наблюдается в разных про­явлениях и *с* разной силой. Поучительны, хотя и далеко не всеоб­щи в этом отношении данные, полученные в ходе уже упоминав­шегося ранее исследования потенциальных канадских авиапас­сажиров. На фоне таких традиционных параметров авиаперево­зок, как цена услуги, тип самолета, количество промежуточных посадок, уровень национальной приверженности потенциаль­ных авиапассажиров в выборе, предпочтение отечественных (для них) авиаперевозчиков зарубежным оказалось весьма значимым и связанным с рядом демографических параметров (см, табл. 10)1.

Сила предпочтения канадцами отечественных авиапере­возчиков не одинакова по сегментам путешественников: вы­явленные различия основаны на различиях по полу, доходу, частоте полетов и профессии. Как видно из таблицы, в целом

' *Bruning E.R.* Country of origin, national loyalty and product choice. The case of international iir travel // International Marketing Review. 1997. Vol. 14, Issue 1. P. 68,

**Таблица 10.**

**Средние значения национальной приверженности для различных демографических групп**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменные и их уровни | Количество респондентов | Средние значения приверженности | Статисти­ческая досто­верность |
| Пол | 396 | 69.72 | 0.001 |
| Мужской | 241 | 65.66 |  |
| Женский | 165 | 75.65 |  |
| Доход, долл. | 380 | 69.20 | 0,033 |
| Ниже $ 10000 | 15 | 76.00 |  |
| 10000-19999 | 16 | 81.5 |  |
| 20 000-29 999 | 26 | 73.92 |  |
| 30 000-39 999 | 34 | 73.18 |  |
| 40 000-49 999 | 43 | 68.70 |  |
| 50 000-59 999 | 51 | 75.31 |  |
| 60 000-69 999 | 50 | 66.34 |  |
| 70 000-79 999 | 30 | 67.47 |  |
| 80 000-89 999 | 38 | 68.32 |  |
| 90 000-99 999 | 22 | 59.55 |  |
| 100 000 и выше | 55 | 61.84 |  |
| Частота полетов | 406 | 69.81 | 0,001 |
| Меньше 1 раза в год | 39 | 78.26 |  |
| 1-4 раза в год | 184 | 74.10 |  |
| 5-9 раз в год | 82 | 69.12 |  |
| 10-1 5 раз в год | 46 - | 60.35 |  |
| 16-20 раз в год | 24 | 58.42 |  |
| 21-30 раз в год | 16 | 47.63 |  |
| Более чем 30 раз в год | 15 | 69.80 |  |
| Занятие | 393 | 69.65 | 0,008 |
| Не работающий | 2 | 85.00 |  |
| Самозанятый | 9 | 83.78 |  |
| Домохозяйка | 6 | 82.17 |  |
| Чернорабочий | 24 | 79.33 |  |
| Уволенный(удаленный) | 36 | 78.33 |  |
| Общественный сектор | 15 | 76.53 |  |
| Общий офис / клерк | 16 | 74.50 |  |
| Студент | 42 | 74.14 |  |
| Квалифицированный рабочий | 37 | 70.43 |  |
| Военный | 9 | 65.89 |  |
| Высококвалифициро­ванный специалист | 90 | 63.58 |  |
| Продавец | 48 | 63.42 |  |
| Менеджер | 36 | 63.00 |  |

112-113

женщины проявляют национальную приверженность боль­ше, чем мужчины. Национальная приверженность в целом снижается с увеличением дохода. Точно так же она наибо­лее высока у личностей с самой малой частотой полетов и пропорционально уменьшается с увеличением частоты по­летов.

Наиболее лояльные представляют самый маленький сег­мент. Из совокупности данных следует, что по демографичес­кому профилю самые национально лояльные потребители пассажирских авиаперевозок— это женщины, лица, имею­щие более низкий уровень доходов, редко путешествующие самолетами., а также лица, чьи занятия непрофессиональны и мало привязаны к частному сектору экономики, т. е. занятые в общественном секторе или зависящие от программ эконо­мической помощи.

Намного больший сегмент готов "торговать" своей привер­женностью стране, если обнаружит более низкие цены или лучшие услуги у иностранных перевозчиков.

Показательно, как сами исследователи объясняют получен­ные ими результаты. По их: млению, готовность потребителя "торговать" лояльностью перевозчику в зависимости от боль­шего количества индивидуальных выгод уходит корнями в природу североамериканской культуры, которая во многом находится во власти рыночных принципов обмена Культуры, которые расхваливают индивидуализм,, содержат меньше со­циальных обязательств потребителей и позволяют им больше думать о широком выборе в *их* решениях о покупке, чем о со­циальной взаимности в отношениях с отечеством. Поэтому индивидуальная выгода, личные преимущества становятся доминирующим основанием оценки. Готовность поддержать отечественного производителя ограничена готовностью пла­тить рыночную цену за товары и услуги и отказаться от поку­пок, если ожидаемая выгода ниже возможной. Привержен­ность, доверие и взаилоюстъ — не часто наблюдаемые харак­теристики потребителе в культуре с рыночными традиция-

ми. Те, кто ориентирован на извлечение выгоды в рыночной системе, предпочитают максимизировать индивидуальную полезность в намного большей степени, чем те, кто существу­ет на краю общества (например, меньшинства).

Исследование показало, что личности, меньше всего свя­занные с системой рыночных традиций (например студенты, безработные, самозанятые, домохозяйки, отставники, пенси­онеры и чернорабочие) демонстрируют наибольшую нацио­нальную приверженность отечественным авиаперевозчикам. Ясно, что они — наименее перспективный сегмент для иност­ранных авиаперевозчиков, если только последние не сумеют радикально адаптировать под канадцев свои маркетинговые программы. Наоборот, личности с самыми большими связя­ми в рыночной экономике (например, продавцы, менеджеры и высококвалифицированные специалисты) демонстрируют самые низкие уровни приверженности отечественным пере-

придется прикладывать много адаптационных усилии .

Результаты исследования позволили авторам дать рекомен­дации канадским авиаперевозчикам. Прежде всего они пре­достерегают: усиление открытости и конкуренции на воз­душном транспорте может представить серьезную угрозу на­циональным авиаперевэзчикам. Некоторый сегмент рынка останется лояльным им, но те, кто летает часто, будут ориен­тироваться на преимущества в цене и уровне сервиса при вы­боре авиаперевозчика. При неизменных других факторах постоянные пассажиры предпочитают путешествовать с на­циональным перевозчиком, но как только начинают работать факторы цены и сервиса, внимание переключается на иност­ранных перевозчиков. Более того, цена— доминирующий

1 Единственная аномалия в данных — то, что группа респондентов, путешествующих наибо­лее часто (более 30 раз в год) показала увеличение приверженности в сравнении с рядом предшествующих категорий. Это может указывать на непрямую связь между частотой по­летов и приверженностью; однако только 15 респондентов этой группы представляют со­бой, возможно, статистически недостоверную величину.

114-115

фактор для существенной части путешествующих. Следова­тельно, независимо от преимущества в сервисе и от сущест­вования небольшого квазилояльного рыночного сегмента ка­надские авиаперевозчики должны обязательно быть конку­рентоспособны по ценам, прежде всего в сравнении с амери­канскими конкурентами. Ключевой вывод анализа состоит в том, что авиаперевозчики должны четко, без преуменьше­ний или преувеличений, оценить роль национальной привер­женности в одобрении их услуг по сравнению с иностранны­ми конкурентами. Для канадских перевозчиков исследовате­ли рекомендовали кооперацию усилий и затрат, объединен­ные рекламные программы, которые подчеркивают значи­мость предпочтения национальных авиаперевозчиков иност­ранным. В то время как немедленный эффект этой деятель­ности может быть невелик, она, тем не менее, может изме­нить настрой большего сегмента путешественников в сторо­ну поддержки местных перевозчиков, если по другим факто­рам налицо равенство в конкуренции. Маркетологи выразили сожаление, что интенсивная реклама двух национальных пе­ревозчиков (Air Canada и Canadian Airlines) строится на воз­вышении одного перевозчика в ущерб другому. В итоге уменьшается ощущение национальной идентификации и создаются препятствия развитию национальной привержен­ности среди канадских авиапассажиров. Объединение, парт­нерство в рекламе могло бы стать фактором наращивания на­циональных чувств, создающим стимул к поддержке нацио­нальных перевозчиков. Но канадские воздушные путешест­венники не могут в новых условиях международной конку­ренции считаться им опорой автоматически, просто потому, что они канадские. Чем это не урок и для российских предп­ринимателей?!

**Национальная идентичность.** Понятно, что Канада, как поется в известной у нас песне, хоть похожа на Россию, толь­ко все же не Россия. И не Япония, не Сингапур, не Китай. Патриотические чувства во всех этих странах, у каждой на-

116-117ции имеют разные истоки и особенности, по-разному прояв­ляются, ведут к разным выводам в отношении маркетинга. Здесь мы подходим к насущной необходимости учета кросс-национальных и кросс-культурных различий, к необходимос­ти осмысления такой категории, как национальная идентич­ность различных стран, восприятие их гражданами своей на­циональной, страновой принадлежности и различий ее зна­чимости в потребительском поведении. В этом контексте призыв Президента России В.В.Путина к возрождению само­уважения России, национального достоинства россиян содер­жит не только категории общей морали, но и вполне прагма­тичные маркетинговые категории. Как же проявляется наци­ональная идентичность "по-русски" на отечественном рын­ке? Как ее учитывают наиболее активные участники рыноч­ных отношении — производители и посредники?

Сказать, что (здесь многое удается, к сожалению, нельзя. После девальвации рубля в августе—октябре 1998 г. импорт товаров повседневного спроса, будь то куриные окорочка или йогурты, в одночасье перестал быть рентабельным, а внутри-страновая индустрия потребительских товаров получила шанс к возрождению. Однако серьезного качественного из­менения состава игроков на рынке не произошло — на веду­щих ролях остались крупные западные компании, к тому вре­мени уже признавшие для себя рынок России стратегичес­ким, и те редкие российские предприниматели, которые в последнее десятилетие успешно строили новый бизнес в но­вой стране. Россия получила "внутреннюю" индустрию таких "жизненно важных" товаров, как жевательная резинка, ли­монад или сигареты (благодаря компаниям "Wrigley" и "Dandy", "Coca-Cola" и "PepsiCo", табачным "Philip Morris", "British-American Tobacco" и "Japan Tobacco"). Как тут не вспомнить, что авторитетный журнал "Economist" практику­ет составление в качестве одного из важных экономических индикаторов так называемого индекса "биг-мака": цены бу­терброда с двойной котлетой в той или иной стране! Так неу-

мение понять Россию умом оборачивается для нее общим "макдональдсовским" аршином.

Впрочем, благодаря дешевому рублю и невысоким по миро­вым меркам издержкам произведенные в России товары полу­чили шанс быть конкурентоспособными на мировом рынке. Фактор размещения после кризиса табачных предприятий в России начинают ощущать на Западе: на новой фабрике "Фи­лип Моррис-Ижора" в Ленинградской области налажен вы­пуск самых дешевых в мире сигарет "Marlboro". Перед наступ­лением 2000 года образовался Российский союз экспортеров, члены которого стали готовить поставки своей продукции на Запад и Восток (туда пойдут морсы и соки от "Вимм-Биль-Дан-на", подсолнечное масло "Слобода" от компании "Эфко", пиво "Балтика" и— с новой силой— русская водка ряда заводов). Пошла за рубеж и отечественная косметика и парфюмерия.

Американские производители "ножек Буша", потерявшие в России позиции после кризиса, тоже не сидят сложа руки. Совет по экспорту домашней птицы и яиц США заложил на деньги своих членов крупную фабрику в подмосковном Наро-Фоминске (партнером выступила российская компания "Эли-нар"). Входящие в совет десятки производителей куриного мя­са в США будут следить, насколько успешно закрепится фаб­рика, на рынке России, и по итогам рассмотрят возможность новых, куда более крупных инвестиций. В этом же направле­нии нужно рассматривать и покупку в конце 1999 г. одной из крупнейших мясоперерабатывающих компаний США не­большого комбината в столичном Тушине1. От стратегии "Сде­лано на Западе — продано в России" иностранные предприни­матели переходят к стратегии "Сделано в России— продано в России" и даже к "Сделано в России — продано на Западе".

Все больше бывших импортеров мебели открывают или со­бираются открыть собственное производство в России. Дело в том, что определенная (и значительная) часть нашего населе-

1 c*м* *Муравьев С.* Покупайте любое! // Известил. 2000.6 января. С. б.

118-119ния не склонна покупать "стенки" и диваны из Шатуры или Белоруссии и до сих пор уважает исключительно мебель иност­ранного производства, хотя дорогая красивая и полностью им­портная продукция им по-прежнему недоступна, да и ждать такого заказа приходится долго, месяцами. Поэтому иностран­ный изысканный антураж, фурнитура, витражи и тому подоб­ные комплектующие ввозятся из-за границы, а каркасы из ДВП/ДСП и общая сборка производятся в России. Дополни­тельный и немаловажный "плюс" в конкуренции — значитель­но более высокая оперативность поставок комплектующих и сборки мебели на заказ. Таким образом, объемный сегмент средних цен после 1998 г. наиболее успешно заполняет квази­фирменная мебель, произведенная в России с использованием импортных комплектующих. В этой связи продавцу остро не­обходимо точно позиционировать свой товар, поскольку "стра­на происхождения" продающейся у нас мебели трудноопреде­лима. Большинство продавцов называют мебель российской сборки итальянской, французской, немецкой и пр. Самые чест­ные используют слоганы типа "Мебель из итальянских комп­лектующих". Встречаются и весьма затейливые фразы вроде "Русская мебель с французской душой".

Не так давно нас учили: весь западный капитализм — не бо­лее чем красивая упаковка, фантик. С упаковкой у нас до сих пор проблемы: даже традиционную русскую водку крупные заводы до сих пор разливают во французские, испанские или итальянские бутылки, ощущается нехватка качественной картонной тары. Но хотя западные компании вкладывают миллионы долларов в рекламу своих товаров, россияне упор­но продолжают называть своими любимыми товарами отече­ственные продукты, у которых иногда совсем нет рекламы. Так ли это на самом деле и является ли в данном случае поня­тие "любовь" синонимом "коммерческого успеха"?

В 2000 г. маркетинговое агентство "Пэком" подвело итоги самого массового социологического исследования популяр­ности торговых марок, в котором приняли участие 30 тыс. че-

ловек1. Из 18 номинаций отечественные товары первенство­вали в трех. 23% россиян назвали своим любимым мотоцик­лом "Урал", любимым какао-напитком оказался "Золотой яр­лык" (30%), любимой газированной водой— "Боржоми" (26,5%). Лидирующие позиции в остальных номинациях за­няли товары иностранных производителей.

Выбор россиян вызвал удивление у маркетологов. По их словам, названные отечественные марки существуют как бы сами по себе, практически без рекламной поддержки, и в строгом смысле этого слова не могут называться брэндами — признанными торговыми марками. Самой большой загад­кой остается популярность торговой марки "Золотой ярлык", производимой "Красным Октябрем" — на рекламу этой мар­ки фабрика не потратила ни рубля, тогда как на рекламу Nesquik "Нестле" направила более 1 млн долл. Основная при­чина популярности российской марки— в давней истории брэнда, который выпускался фабрикой Эйнема с 1903 г.

Вместе с тем, эксперты полагают, что время советских марок уходит. "Nesquik" лишь на 2% отстает по популярности от "Зо­лотого ярлыка", a "Harley Davidson" — на 1% от "Урала". Нельзя не признать: старые марки в большей степени нравятся людям старшего поколения, и их потенциал может скоро истощиться, в то время как перспективная категория покупателей — моло­дежь — ориентируется на вновь выводимые брэнды. Значит, рос­сийским предпринимателям пора обратить внимание на необ­ходимость формирования собственных отечественных брэндов. Строго говоря, за все "постсоветские" годы в России не уда­лось создать ни одного "истинно российского" продукта. Ви­димо, дело в том, что товар, соответствующий понятию "брэнд", должен не просто стать олицетворением того или иного качества, он должен стать отражением образа жизни, то есть чем-то очень близким и родным, олицетворением оп­ределенного — российского — образа жизни, "русского стан-

1 Рыбак С Странная любовь // Ведомости. 1999,13 октября. С 1.

120-121дарта". Кто бы ни пришел к власти в США, кока-кола все рав­но останется в жизни граждан Америки. В этом отношении практически неоспоримо, что брэнд— это часть государ­ственной символики1. Пока же в России только один термин мог претендовать на звание брэнда - это слово "перестрой­ка". Для Запада это был бы хорошо узнаваемый брэнд. Наи­более реальные, хорошо распространяемые в мире брэнды для России могут быть связаны не с ее экономикой, а с ее культурой, многообразием России, ее европейскими и однов­ременно азиатскими корнями.

**ЧТО УЖЕ ДЕЛАЕТСЯ В РОССИИ**

Основные проводники имиджа страны за рубежом — субъек­ты международных сфер: дипломатии, внешнеэкономичес­кой деятельности (включая финансовую сферу), туризма, транспорта, гостиничного дела. Комплексной программы та­кой деятельности в России, к сожалению, не существует, хотя отдельные акции в этом направлении осуществляются, в частности, во взаимоотношениях со Всемирным банком и другими финансовыми институтами в связи с проведением определенной финансово-кредитной, бюджетной политики. Маркетинг страны и займы. Направления формирова­ния позитивного делового имиджа России, вероятно, впервые были определены в проекте "Концепции формирования пози­тивного образа России", подготовленного Отделом по связям с общественностью Российского центра содействия иностран­ным инвестициям при Министерстве экономики РФ. В этом документе они были сформулированы следующим образом-

1. подготовка и презентация инвестиционных проектов;
2. подготовка банка данных по законодательным, норма-

1 См: Настоящая торговая марка —- это часть государственной символики // Сегодня. 1999. 14 мая, С 4.

тивным, экономическим условиям для иностранных инвесто­ров российской экономики;

1. привлечение отечественных и зарубежных СМИ к осве­  
   щению передовых секторов российской экономики;
2. подготовка специальных изданий, проведение конферен­  
   ций для широкомасштабного освещения условий и преиму­  
   ществ российского рынка инвестиций;

• координация действий государственных органов.  
Однако проект остался проектом, а реальная практика

российских властей пока еще далека от подлинно марке­тингового подхода и демонстрирует к тому же несогласо­ванность позиций. Пример тому — неудачное размещение российских облигаций ("евробондов") на мировых финан­совых рынках. усилий отдельного министерства (в данном случае Министерства финансов) для такой работы явно не­достаточно.

Так, в третьей декаде марта 1998 г. оптимизации размещения рос­сийских "евробондов" в немецких марках сильно помешало неожидан­но состоявшееся за два часа до него объявление об отправке в отставку субъекта займа - российского правительства. Потери выразились не столько в росте процентов, сколько в уменьшении, фактического объема полученных средств в результате резкого снижении курса немецкой марки, испытывающего довольно сильное влияние перипетий российс­кой политики и экономики.

Тяжелый удар по престижу страны нанес экономический кризис, разразившийся в августе 1998 г., и прежде всего — банковский дефолт. Однако суверенный дефолт — отказ госу­дарства платить по своим обязательствам — ведет к еще бо­лее тяжелым последствиям, угрожая стране международной изоляцией. И в этом отношении ключевое значение деятель­ности основных экономических учреждений страны трудно переоценить.

**Пример МЧС.** Среди других федеральных министерств определенным позитивным примером в этом отношении может служить деятельность Министерства Российской Фе­дерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным си-

122-123туациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России).

Гуманитарные акции не являются бесплатными. Международные операции финансируются чаще всего ООН, в отдельных случаях — из на­циональных резервов (целевые дары правительств). Основные виды про­дукции — это продукты питания, одеяла, палатки, лекарства, техника, стройматериалы, услуги по транспортировке товаров, обслркиванию и ремонту техники, обучению местного персонала. Финансируется также работа специалистов и их оснащение в зонах кризиса.

Главными объектами конкуренции на рынке международных гума­нитарных акций выступают: международный престиж страны, много­миллионные суммы заказов, дополнительные рабочие места, возмож­ности последующего коммерческого продвижения товаров и заклю­чения новых контрактов, освоение новых рынков сбыта, дополнитель­ное оснащение национальных спасательных служб, повышение их квалификации.

Последние три года МЧС России активно наращивает свое присутствие на международных рынках гуманитарных ак­ций, сотрудничая с целым рядом международных организа­ций. Тем самым министерство содействует возрождению международного престижа России на новой, гуманитарной основе, возврату отечественной промышленности на утра­ченные для нас рынки, продвижению товаров (а с ними — и услуг специалистов), не востребуемых в развитых, но весьма конкурентоспособных в бедствующих странах. Кроме того, МЧС зарабатывает для страны определенные средства и осво­бождает спасателей от значительных расходов на современ­ную экипировку.

**Промышленность.** На Дальнем Востоке престиж неко­торых российских предприятий (в Частности, московских фабрик "Вымпел", "Салют", "Интер-Мода") оказался таким высоким, что в условиях неудовлетворенного спроса на их продукцию, на ряде китайских предприятий стали копиро­вать, а попросту говоря, подделывать ее. Российские брэнды становятся рыночными свидетельствами успехов страны.

**Денежная политика,** Ясно, что имидж страны, особенно крупной, территориально протяженной, тесно связан с имид-

жем ее регионов, городов. Правительственные учреждения страны располагают здесь многими возможностями и, что не­маловажно, правами. Возьмем, например, такую функцию, повсеместно монополизированную правительствами стран, как денежная эмиссия, печатание бумажных денег и чеканка монет. Традиционным для многих стран является размещение на денежных купюрах изображений выдающихся сограждан, руководителей государства. Очень распространенным являет­ся и тот факт, что разменные монеты выпускают не только для обеспечения денежного обращения, но и в расчете на коллек­ционеров. Это, безусловно, эффективно содействует продвиже­нию позитивного имиджа страны, используя довольно распро­страненные "собирательские" установки людей — как граждан своей страны, так и иностранцев. Выгодно это и в коммерчес­ком отношении: такие страны и территории, как Сан-Марино, Ватикан, остров Мэн, успешно занимаются реализацией своих монет. Россияне старшего поколения хорошо помнят, что ряд выдающихся событий советской истории (прежде всего в сфе­ре космонавтики, а также в связи с юбилеями страны) ознаме­новывались многотиражными выпусками не только металли­ческих рублей, но и мелких разменных монет.

Вместе с тем наиболее масштабный пример "монетного продвиже­ния" территорий, входящих в состав страны, показали недавно в США. Б 1999 г. там начался выпуск 50 квотеров (25-центовых монет) с эмблема­ми всех штатов. А завершится акция в 2008 г., когда появится квотер, пос­вященный самому молодому штату— Гавайям Первые семь квотеров с эмблемами старейших штатов— Коннектикут, Делавэр, Джорджия, Нью-Джерси, Пенсильвания, Массачусетс и Мэриленд— уже распрост­раняются не только по стране, но и по миру. Все монеты имеют станда­ртные размеры, на их аверсе изображен портрет Джорджа Вашингтона, а вот реверс — различный. На каждом обязательно помешена дата обра­зования штата и какой-нибудь исторический символ. Так, на квотере, посвященном Делавэру, изображен скачущий всадник, дата образования штата и надпись "Первый штат". До конца 2000 г. должны появиться мо­неты, посвященные Южной Каролине, Ныо-Гэмпширу и Вирджинии1.

1 См: Б*арановский А,* Американцы чеканят новые квотеры // Время МЫ. 2000, 3 мая. С. 5.

124-125О спросе на новые квотеры свидетельствуют их растущие тиражи. Хо­тя число собственно коллекционеров монет— нумизматов— в США лишь ненамного превышает 2 млн человек, уже "делавэрская" монета была отчеканена в количестве 500 млн штук, а тираж "мэрилендская" увеличен вдвое. Ожидается, что вся серия принесет существенный доход казначейству США. Учитывая, что себестоимость одной монеты не пре­вышает трех центов и практически все они осядут у нумизматов в раз­личных уголках мира, чистая прибыль от их реализации оценивается почти в 10 млрд долл. Но еще весомей маркетинговый эффект такого мероприятия.

В России единственная за последние годы XX в. юбилейная монета из медно-никелевого сплава — рубль с портретом Пуш­кина — была выпущена тиражом 10 млн штук, который весь разошелся по коллекциям. Обычный человек — неколлекцио­нер — практически оказался лишен возможности даже увидеть эту монету, не говоря уже о том, чтобы она стала для него на­поминанием о культурном достоянии и гордости страны.

Американский опыт подсказывает: -Госбанк страны тоже мог бы организовать массовый выпуск монет достоинством в 1, 2, 5 руб. (а при необходимости и проблемах с себестои­мостью изготовления— и большего достоинства), посвящен­ных областям, краям и автономным республикам России. Та­кая серия просто обречена на успех не только в причастных регионах, но и в мире, ведь она будет насчитывать около 90 монет и явно претендует на место в Книге рекордов Гиннесса.

**Туризм.** Во всем мире это одна из самых прибыльных от­раслей экономики. Девяностые годы стали для российского туризма годами упадка. Разрушились многие традиционные связи, так необходимые в многосубъектном туристическом бизнесе. Резко сократился въезд туристов в Россию, над въ­ездным туризмом (который и закладывает фундамент благо­получия многих стран) стал многократно доминировать вы­ездной туризм.

Определенные перемены к лучшему наметились только в последние годы. В 2000 г. самым быстро развивающимся и успешным сектором российского рынка туристических услуг

стал внутренний и въездной туризм. Все больше туроперато­ров обращают внимание на этот вид деятельности. Поток иностранных путешественников увеличился в среднем по стране больше чем на 30%. Существенно, что интерес вызы­вают не только традиционные направления — Москва, Питер, Золотое кольцо,— но и туры по Камчатке, Сибири и север­ным рекам; большой инициативностью в сфере туризма ха­рактеризуются в последнее время Поволжье, Карелия, Кали­нинград и Владивосток. Что касается главного туристическо­го центра России — ее столицы, то, по данным комитета по туризму московского правительства, только за первые семь месяцев 2000 г. в город въехало около 5 млн иностранцев (включая тех, кто путешествует с деловыми целями). Это на 15% больше, чем за аналогичный период прошлого года Око­ло трети из приезжающих иностранцев — туристы.

Реформируется управление туризмом в России, в связи с чем в отрасли намечаются новые перспективы. Начиная с лета 2000 г. государственным управлением и межотраслевой коор­динацией в сфере туризма ведает Министерство экономичес­кого развития и торговли (за Государственным комитетом по физической культуре, спорту и туризму, ранее занимавшимся туристической сферой, сохранились лишь функции развития и координации в области спортивного и оздоровительного ту­ризма, а также санаторно-курортной сферы). Утвержден орган управления — Департамент туризма. Главные его цели — созда­ние благоприятного образа России за рубежом и привлечение иностранных туристов, организация выставочной деятельнос­ти и получение средств для продвижения турпродукта. В структуру департамента входит шесть отделов, которые бу­дут заниматься различными вопросами, в частности: организа­цией туристической деятельности, международным сотрудни­чеством, стратегическим планированием, информационным обеспечением и имиджевой политикой и др.

В 2000 г. Россия открывает свой первый национальный офис по туризму, причем сразу в крупном мировом турис-

126-127тическом центре— Париже (открытие второго офиса на­мечается в Германии). Это вполне в русле мировой практи­ки: государства, заинтересованные в развитии индустрии приема иностранных путешественников, держат нацио­нальные офисы по туризму в нескольких странах мира. Обычно это государственные структуры с солидным бюджетом, занимающиеся "раскруткой" своей страны за

рубежом.

Естественно, многое, если не все в судьбе нового начина­ния будет зависеть от его финансирования. Предваритель­ный бюджет российской организации составил 150 тыс. долл.— это минимальные расходы на жизнедеятельность офиса и зарплату сотрудников. В мировой практике боль­шую часть средств офисы тратят на рекламные ролики и из­дание информационных буклетов, причем чем больше инте­рес государства к туризму, тем больше денег оно тратит на имиджевую рекламу. Например, рекламный бюджет нацио­нального туристического офиса Турции в России в 2000 г. составил около 10 млн долл. Египет тратит на видеоролики и рекламные щиты за рубежом порядка 5 млн долл. В бывшем СССР ежегодно выпускалось 10 млн экземпляров реклам­ных буклетов для иностранцев, хотя турпоток составлял все­го 1 млн человек1.

**Культура.** Исторический и культурный престиж России представляют за рубежом музеи и памятники, в том числе недавно открытые: Петру I в Антверпене, Пушкину — в Брюсселе и Париже. Это как бы посланники, которые под­держивают авторитет России, особенно на сегодняшнем не­гативном фоне. Но такие акции в последнее время остают­ся единичными. 'Между тем, вероятно, стоит прислушаться к сформулированному академиком Д.С.Лихачевым главно­му закону русской жизни: "Россия значительна и велика только своей культурой. Только культура делает нас великой

1 c*м*  *Колоейския* И. Окно в Париж // Ведомости. 2000.23 июня.

мировой державой". Экспорт культуры, осуществляемый либо без выхода за пределы страны, либо на возвратной ос­нове, — это тот "товар", который способен давать большую отдачу уже сейчас и одновременно постепенно готовить почву и мировое сообщество к российской экономической экспансии.

**Как обеспечить** позитивный имидж страны? Мне­ния политиков в этом отношении не слишком расходятся. Так, лидер одной из независимых стран, не так давно поя­вившихся на карте мира, Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев выделил следующие основные факторы притяга­тельности своей республики: политическая стабильность, дружественные отношения с соседялли, степень развития рыночной экономики. В подобном ключе высказываются и российские политики, руководители. Так, Юрий Лужков, мэр столицы России, называет в числе ведущих факторов притягательности Москвы стабильность и развитие (в том числе строительство), а также преобразование столицы из промышленного в научный центр страны. Президент стра­ны подчеркивает значимость для нее национального дос­тоинства и самоуважения и немало делает для их утверж­дения.

Крепнет осмысление значимости работы органов власти по формированию, поддержанию, улучшению и защите имиджа страны, ее репутации в тесной связи с поднимающейся рос­сийской экономикой среди депутатов Государственной думы. Репутационный менеджмент (термин активно пропаганди­руется депутатом Госдумы, заместителем председателя коми­тета по природным ресурсам К.Ремчуковым) — это не обыч­ный PR. В выстраивании репутации — адресном доведении до соответствующих целевых групп репутационно значимых черт — PR используется лишь как инструмент и не является самоцелью. Крайне важно и то, что репутационный менедж­мент — это постоянный процесс, в то время как PR-кампании ограничены строгими временными рамками. Речь идет ни

128-129много ни мало о построении системы общегосударственного репутационного менеджмента России1. В ней важная роль от­водится как министерствам и ведомствам (например, Ми­нистерству иностранных дел РФ, Госкомстату РФ), так и него­сударственным организациям (наподобие "форума бизнес­менов"), и прежде всего действующим в инфраструктурных отраслях экономики.

*Выводы*

Применительно к стране маркетинг ориентирован на повышение (поддержание) ее имиджа, притягательности для других стран, их хозяйствующих субъектов, других со­циальных институтов и населения, престижа в междуна­родных организациях. Маркетинг страны не ставит своей целью конкретные акты купли-продажи и является неком­мерческим, хотя важнейших опосредованных экономичес­ких результатов такого маркетинга достаточно много. Это эффекты от реализации геофизических, финансовых, тех­нико-технологических и кадровых ресурсов (использова­ние вне территории внутренних ресурсов и притяжение внешних), рост объемов и активизация внешнеэкономи­ческой деятельности, результаты участия в международных проектах и др.

Главные аргументы маркетинга страны - повышение уров­ня жизни и благополучия ее граждан и фирм, политическая стабильность, создание искушенного внутреннего спроса, ци­вилизованность рынка, перспективные цели и стратегии, распространение современных способов организации и вы­сокий уровень менеджмента фирм, рост инвестиций отечест­венных резидентов в производство внутри страны, активная государственная политика, направленная на поддержку этих изменений при сохранении открытости экономики страны, в том числе для международной конкуренции. Основными

1 Имидж - ничто. По сравнению с репутацией // Известия. 2000. 22 марта. С 6.

инструментами позиционирования страны являются между­народные методики расчета сравнительной конкурентоспо­собности стран.

Субъекты высшей государственной власти в разных стра­нах в последнее время начинают уделять все более системное внимание целенаправленному маркетингу своих стран.

*Словарь терминов*

**Имидж страны,** по определению Всемирной организа­ции по туризму, — это совокупность эмоциональных и раци­ональных представлений, вытекающих из сопоставления всех признаков страны, собственного опыта и слухов, влияющих на создание определенного образа.

**Официальная символика страны—** ее герб, флаг и гимн, а также знаки, регалии высшей государственной влас­ти, ордена и другие национальные знаки отличия, словесные символы (наименование страны).

**Неформальная (неофициальная) символика страны —** совокупность символов, не утвержденных официально, но уко­ренившихся в общественном сознании и вызывающих ассоци­ации с определенной страной. К числу таких символов могут быть отнесены: исторические и мифические личности, сыграв­шие существенную роль в истории страны и ее внешней поли­тике; растения и животные, характерные для флоры и фауны страны; отличительные продукты экспорта и внутреннего ис­пользования и др.

**Конкурентоспособность страны** — интегральная срав­нительная характеристика страны, -отражающая ее место прежде всего в международном разделении труда, рыночные доли в мировой торговле и положение в целом в бизнесе, ба­зирующаяся на различиях в производительности труда, в об­ладании основными факторами: землей, трудом, капиталом и результирующаяся в величине национального дохода на душу населения. Это способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяю-

130-131щие требованиям мирового рынка, реализация которых уве­личивает благосостояние страны и отдельных её граждан. Выступает основой делового имиджа страны, измеряется с использованием большого числа критериев и показателей международными организациями для последующего инфор­мирования мировой деловой общественности.

**Критерии конкурентоспособности стран — в** соответ­ствии с методикой, разработанной и реализуемой Институ­том развития менеджмента в Лозанне, это комплексные по­казатели, характеризующие такие аспекты деятельности страны, как: внутренняя экономика, интернационализация, правительственная политика, финансы, инфраструктура, ме­неджмент, наука и технологии, люди.

**Эффект страны происхождения—** влияние на приня­тие решений о покупке и сопутствующее поведение опреде­ленных групп потребителей в конкретной стране или группе стран, оказываемое информацией о факте разработки, изго­товления, сборки или маркетинга конкретной продукции в той или иной, в том числе данной стране. В самом общем виде страна происхождения выступает как фактор, влияю­щий на решение купить скорее или местный товар или товар, сделанный за рубежом. Эффект страны происхождения стал в последние годы объектом тщательного изучения в между­народном маркетинге.

МАРКЕТИНГ РЕГИОНА

*Как приходят к осознанию необходимости маркетинга региона.*

*Что такое маркетинг региона. Ведущие субъекты. Целевые*

*рынки покупателей услуг территории. Позиционирование*

*регионов. Оценка конкурентоспособности региона. Стратегия и*

*тактика маркетинга региона. Реклама и другие коммуникации*

*в маркетинге регионов*

**КАК ПРИХОДЯТ К ОСОЗНАНИЮ НЕОБХОДИМОСТИ МАРКЕТИНГА РЕГИОНА**

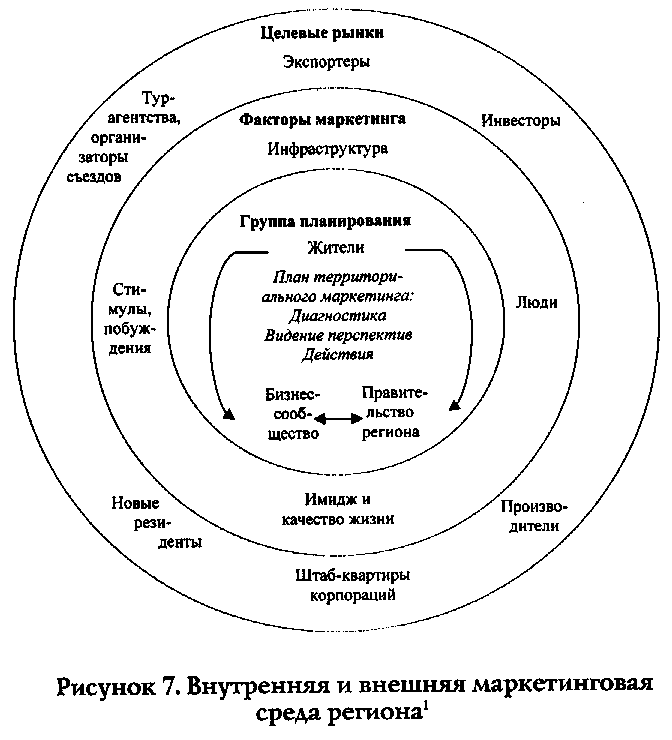
Осмысление необходимости маркетинга региона прихо­дит разными путями, по разным основаниям. Где-то столкну­лись с фактом снижения притягательности региона для ту­ристов, инвесторов, других лиц, способных придать региону новые силы, влить в него "свежую кровь". В других местах возникает озабоченность в связи с оттоком финансовых, тру­довых и других ресурсов из региона Наконец, часто встреча­ется проблема: как обеспечить привлекательность региональ­ных товаров внутри территории и в то же время сделать бо­лее выгодным их экспорт за пределы региона.

Возникла даже своеобразная мода на публикации и исследова­ния под названием "региональный маркетинг". Причем чаще всего при этом либо в стороне остается специфика региона и пропагандируется маркетинг как таковой, общеизвестные осно­вы маркетинга, либо "забывается" сам маркетинг и речь идет почти исключительно о регионе1. Отдельные высказывания об их связи при этом не в счет.

136-137**Региональные товары.** Некоторые регионы целенаправ­ленно формируют в сознании сугубо региональные брэнды про­дуктов, их ассоциации с названиями регионов. Чаще всего назва­ния регионов ассоциируются с продуктами питания. В качестве примеров таких ассоциаций в отношении отдельных штатов США можно привести апельсины Флориды, сыр Висконсина, виски Кентукки, картофель Айдахо. В России известны уже упо­минавшиеся "московская" и "столичная" водка, тамбовский окорок, вологодские кружева и масло, тульские пряники. Сход­ная ситуация с предметами, входящими в сферу народных про­мыслов: мы знаем гжельский фарфор, хохломскую роспись, тульские самовары, жостовские подносы, уральские самоцветы, каслинское литье и др. Этот ряд можно продолжить и в ближ­нем зарубежье: Крым ассоциируется с отдыхом, а к названию сорта яблок "апорт" многие готовы добавить: "алма-атинский".

Именно на уровне региона часто возникают проблемы с использованием региональных брэндов. В странах, где действует английская система права (в США, Великобрита­нии, Австралии, ЮАР, Канаде и других бывших британских колониях и доминионах), приоритетно право производителя: он может вести торговлю на протяжении десятков лет, не опасаясь за свою интеллектуальную собственность. В России же действует европейская заявительная система получения прав на товарный знак, согласно которой преимуществом в споре обладает сторона, первая предоставившая заявку на его регистрацию, а факт использования товарного знака ком­панией-производителем действующее законодательство не принимает во внимание. Ясно, что в таком случае "кто смел, тот и съел", а поэтому на первое место выходит отношение производителя к процедуре регистрации. Для маркетинга ре­гиона не последнее значение имеет проблема использования наименования региона в названии товаров, производимых как местными предприятиями, та» и иностранными.

1 См, напр: *Тамбиев А.Х., Кетова* Н.П. Региональный маркетинг Учеб. пособие для вузов. — М, 2000.



Французская компания "Перно Рикар" была обвинена в том, что она зарегистрировала в качестве названия водки слово "Алтай", т. е. ге­ографическое наименование российского края. Сложилась парадок­сальная ситуация: ведь "Перно Рикар - практически крупнейший ин­вестор в бюджет Алтайского края, одного из беднейших регионов рос-сим, открыла завод, предоставив рабочие места более чем тысяче чело­век, обеспечив работой также производителей бутылок, этикеток и т.п. Французские предприниматели были крайне разочарованы, узнав, что регион имеет к ним претензии, поскольку собирались выводить "Ал­тай" на мировую арену и экспортировать в 20 стран1, т.е. продвигать регион за рубеж.

**ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ РЕГИОНА**

В значительной степени он решает те же задачи и использует  
те же средства, что и маркетинг страны, но на соответствую-  
щем уровне.

В последние десятилетия начал накапливаться интересный опыт регионов различных стран по применению потенциала маркетинга в целях повышения туристической и коммерчес­кой притягательности регионов.

Администраторы-прагматики часто видят в маркетинге регионов применение прежде всего таких маркетинговых инструментов, как реклама, средства продвижения и привле­ченная спонсоров в целях повышения известности и улучше­ния: имиджа территории. Руководителям-чиновникам проще понимать региональный маркетинг как функцию, совокуп­ность обязанностей, для выполнения которых они назначают ответственное лицо в администрации или даже образуют специальное подразделение, которое проводит региональ­ный маркетинг (ч:асто — с информационно-пиаровским укло­ном, преимущественно с политическими или, еще проще, предвыборными целями).

1 См *Сатушева Л.* Украв имя, можно выручить до $ 1 млн // Рекламный мир. 1999. № 3. С. 18-19.

138-1391 *Kotler Ph., Haider D., Rein I.* Marketing Places. The Free Press A Division of Macmillan, *Inc.* New York, 1993. P. 19.

И то и другое лучше, чем ничего. Вместе с тем, как справед­ливо считают некоторые специалисты1, правильнее было бы понимать под региональным маркетингом третье — филосо­фию, требующую ориентации всей системы власти и мене­джмента на потребности целевых групп потребителей това­ров и услуг территории. Не один отдел администрации или специальное предприятие, а все отвечающие за судьбу регио­на должны ориентироваться на потребности клиентов и це­левые группы, а также на создание лучших по сравнению с другими территориями конкурентных преимуществ для пользы клиентов.

ведущие субъекты

Ясно, что ведущими активными субъектами маркетинга ре­гиона выступают его администрация и персонально губерна­тор, а также специальные подразделения, ответственные за региональный маркетинг. К числу наиболее активных субъек­тов маркетинга региона может быть отнесен целый ряд реги­ональных представительств органов федеральной власти, и прежде всего территориальные управления Антимонополь­ного комитета В этой работе заинтересованы региональные агентства развития и агентства по поддержке малого бизнеса и предпринимательства и соответствующие фонды, бизнес­центры, торгово-промышленные палаты, выставочные цент­ры, туристические и гостиничные сети, агентства недвижи­мости, транспортные предприятия, организаторы различных съездов и конференций, учебно-деловые центры, финансовые учреждения, межрегиональные маркетинговые центры, по­сольства, консульства и региональные представительства.

1 cм *Арженовский М.В.* Маркетинг регионов. Международный институт экономики, права и менеджмента Нижегородского государственного архитектурно-строительного университе­та // http://www.marketing.spb.ru.

140-141Специалисты выделяют следующие *главные цели* регио­нального маркетинга:

1. улучшение/сохранение конкурентоспособности распо­  
   ложенных в регионе предприятий промышленности и  
   сферы услуг;
2. улучшение степени идентификации граждан с террито­  
   рией своего проживания;
3. привлечение в регион новых предприятий, ресурсов;
4. создание уровня известности выше регионального (наци­  
   онального).

*Цели второго ранга* — улучшение управления, повышение культурной привлекательности и улучшение инфраструкту­ры региона. Без работы в этом направлении немыслимы серь­езные успехи и в отношении вышеназванных главных целей.

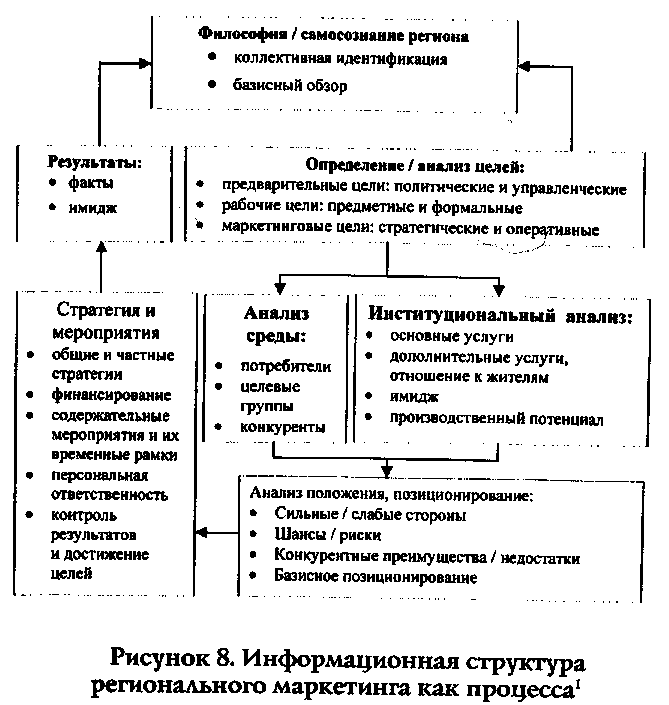
Их достижение позволяет использовать становящиеся все более ограниченными ресурсы с большей пользой и большей ориентацией на целевые группы. При этом подразумевается решение следующих задач:

• комплексная реализация трех основных назначений тер­  
ритории — как места жительства, как места отдыха (при­  
родная среда) и как места хозяйствования;

1. как можно большая выраженность конкурентных приз­  
   наков, по которым будет оцениваться регион;
2. ориентация регионального маркетинга на перспективу,  
   но вместе с тем на реально достижимые цели;
3. популяризация и признание маркетинга региона, содер­  
   жания соответствующих программ и действий среди  
   граждан;
4. ориентация поведения региональных органов власти и  
   управления в интересах граждан и интересующих реги­  
   он нерезидентов как базисная предпосылка маркетинга  
   региона;

• ассимилированность маркетинга городов и других насе­ленных пунктов региона в качестве составной части об­щего регионального маркетинга,

При разработке концепций и стратегий регионального маркетинга информационная работа осуществляется в пос­ледовательности, аналогичной той, которая реализуется в маркетинге для предприятий (см. рис. 9).



**Regionensmarketing in Deutschland Aktion Munsterland e.V. Munster, 1995. S. 35.**

142-143**ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

услуг территории

Покупателями услуг территории могут быть физические и юридические лица, которые: а) очень важны для нее (напри­мер, градообразующие предприятия); б) представляют для нее интерес (разовые посетители); в) не представляют для нее интереса или являются нежелательными (криминальные элементы).

В целом выделяются четыре крупных целевых рынка поку­пателей: приезжие, жители и работающие по найму, отрасли экономики (промышленность, торговля и т.п.) и инвесторы, внешние рынки.

Охарактеризуем коротко каждый из них. *Рынок приезжих* складывается из деловых (бизнесмены, командированные лица, коммивояжеры) и частных посети­телей (туристы, путешественники, друзья или родственни­ки). Каждый посетитель тратит деньги на питание, ночлег, покупку других товаров и услуг. Эти расходы влияют с эф­фектом мультипликатора на доходы населения, занятость и налоговые поступления в бюджет. Чем больше число посе­тителей (или длиннее их пребывание) и чем меньше удель­ные расходы на них, тем больше чистые доходы территорий. Поэтому территории направляют свои усилия на привлече­ние тех посетителей, чьи ежедневные расходы наиболее вы­соки, а пребывание наиболее продолжительно (так, напри­мер, российские туристы высокопривлекательны для Фин­ляндии, которая в целом относится к туристам-иностран­цам весьма сдержанно; причиной такого исключительного положения является то, что российские туристы тратят в Финляндии в среднем более 100 долл. ежедневно). Вместе с тем территории стремятся возвести препятствия на пути нежелательных лиц, затруднить им приезд и пребывание в регионе.

*Жители и работающие по найму —* это второй важный целевой рынок. Территории стремятся или завезти дополни­тельную неквалифицированную рабочую силу (как это дела­ли Германия и Франция в 60-х и 70-х гг.), или стимулировать рождаемость (Австрия, Швеция), или привлечь отдельные категории высокооплачиваемых работников и специалистов (малые города США — врачей). С другой стороны, перенасе­ленные территории стремятся, наоборот, к нулевому прирос­ту населения, в том числе за счет миграции.

*Отрасли экономики и инвесторы —* третья категория це­левых рынков. Как правило, все населенные пункты пытаются усилить свой экономический базис, чтобы создать для своих жителей рабочие места и получить дополнительные бюджет­ные доходы. Предпосылкой выступает соответствие террито­рии критериям размещения производительных сил: инвести­ционному климату, качеству жизни, доступности, качеству тру­довых ресурсов и т.д. Далее возможны следующие варианты или их смесь. Во-первых, поддерживаются уже существующие предприятия, по крайней мере те, которые видятся желаемы­ми. Во-вторых, поддерживается их внешняя экспансия. В-третьих, облегчается основание новых предприятий. В-четвер­тых, привлекаются предприятия и производства из других мест; при этом интерес территорий в настоящее время смеща­ется от традиционных (тяжелая промышленность, автомоби­лестроение) к более современным, "чистым" отраслям (науко­емкие, высокотехнологичные производства).

*Отечественные инорешоналъные и международные рынки —* это четвертая группа целевых рынков. Активность региона на этих рынках демонстрирует способность города или региона производить товары и услуги, необходимые на­ходящимся за его пределами другим территориям, физичес­ким и юридическим лицам. Без вывоза своих товаров и услуг невозможен ввоз того необходимого, что нельзя или невыгод­но производить в регионе. Поэтому каждый регион побужда­ет расположенные на его территории фирмы к возможно бо-

144-145лее широкому сбыту их продукции, например, продвигая их товарные марки. Сам имидж региона зачастую оказывает по­ложительное или отрицательное влияние на объём инорегио-нальных продаж.

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЕГИОНОВ**

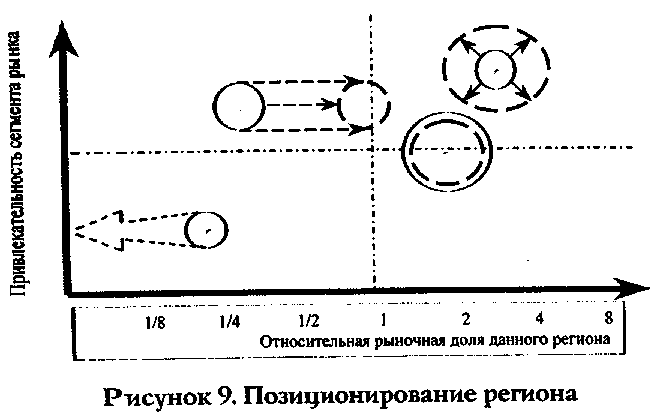
Одна из исходных и определяющих функций маркетинга ре­гионов— это их *позиционирование* среди других регионов, а также на международных рынках сбыта. Оно помогает ре­гионам и центру увидеть, на каких направлениях деятельнос­ти и рынках сбыта данному региону целесообразно играть роль лидера отечественной экономики, на каких — действо­вать в режиме партнерства, а с каких — уйти. Такое позицио­нирование предполагает выявление пропорций между объе­мами продаж ведущих (определяющих/лицо" региона) групп товаров на конкретных рынках сбыта в сравнении с ведущим регионом-конкурентом, а также определение перспективнос­ти активных усилий на конкретных рынках в связи с уровнем их валового внутреннего продукта на душу населения и долей в структуре продаж (потребления) регионального товара, с учетом уровня развития рыночной и социальной инфраст­руктуры. Модель позиционирования отображена на рис. 10.

Распространенная умышленная недостоверность данных о региональном валовом продукте, собиравшихся Госкомстатом России во второй половине 90-х гг., часто выступала палкой о двух концах для самих регионов. Известно, что администрации многих регионов осознанно занижали данные, в частности о ва­ловом региональном продукте, рассчитывая с помощью этого добиться от федерального центра дополнительных трансфертов.

В стимулировании позитивных изменений в этом отноше­нии одну из ключевых ролей играют межбюджетные отно­шения и в частности методика расчета трансфертов регио­нам. Несколько лет именно она, определяя величину транс-

фертов регионам в зависимости от величины душевого ВРП, провоцировала регионы на занижение ВРП.

Надо признать: к концу 90-х гг. были предприняты попытки определенным образом трансформировать методику. Так, по проекту ее обновления, одну половину средств Фонда финансо­вой поддержки регионов (ФФПР) было предложено распреде­лять между субъектами РФ, для которых среднедушевые при­веденные валовые налоговые ресурсы (СПВНР) не превысили среднего по субъектам РФ показателя, пропорционально отк­лонению СПВНР от среднего значения (для приведения ВНР к сопоставимому виду СВНР делятся на величину регионально­го индекса бюджетных расходов). Вторая половина ФФПР по этоАлу же проекту распределялась таким образом, чтобы довес­ти СПВНР субъектов РФ до одною и того же максимально воз­можного при заданном объеме ФФПР уровня. При этом ВНР рассчитывались путем усреднения доли налоговых изъятий в ВРП, произведенном в предыдущем году в основных отрас­лях эконоллики (отдельно в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве и в "отраслях рыночных услуг").



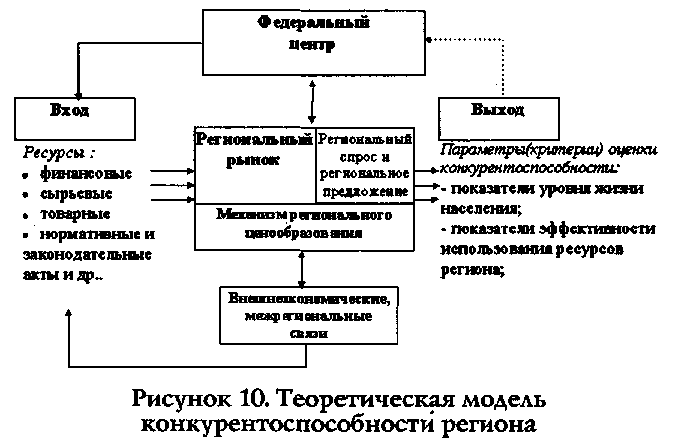
146-147Иными словами: меньше производи и продавай, уходи от налогов и больше трать— больше получишь денег из феде­рального бюджета. Но в этом случае регион по показателю душевого валового продукта (или его показателям-замените­лям) будет выглядеть явно непритягательно. Регионам пора осмыслить: нельзя играть роль нищего и одновременно пре­тендовать на уважение своих деловых качеств.

Привлекательность сегмента рынка оценивается, например, как от­ношение темпов роста душевого валового продукта в данном сегменте рынка — другом регионе, стране к темпам его роста в целом в интересу­ющем регион сообществе — группе стран, СНГ, Российской Федерации (середина — темп роста ВНП в целом в сообществе). Рыночная доля дан­ного региона рассчитывается относительно региона — ведущего конку­рента на данном сегменте рынка по конкретному товару или товарной группе (середина — доля, равная доле ведущего конкурента).

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА**

Специалисты совершенно справедливо отмечают, что конку­рентоспособность представляет собой сложное, многоуров­невое понятие, анализ и оценку которого необходимо тес­нейшим образом увязывать с конкретным конкурентным полем, и особенно с его уровнем1. Можно утверждать, что главный уровень обеспечения конкурентоспособности тер­ритории— макроэкономический уровень страны, на кото­ром определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы. За ним по значимости идет ме-зоуровень, где формируются перспективы развития региона, отрасли или разветвленной корпорации, охватывающей большую группу предприятий. На микроуровне конкурен­тоспособность как бы обретает свою окончательную, завер-

'*Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И.* Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. 1998. №3. С.67—78.



шаюшую форму в виде соотношения цены и качества конк­ретного товара, произведенного в конкретном локальном месте, конкретной фирмой.

Конкурируют ли между собой регионы и, если да, то по по­воду чего? Региональный рынок находится в эпицентре, в ос­нове хозяйственного механизма региона при определённой законодательством регулирующей роли федеральных и мест­ных органов власти. На рынках конкурируют между собой товары и предприятия из разных регионов. Представители региональной власти ведут борьбу на федеральном уровне за предоставление региону более благоприятных экономичес­ких условий по сравнению с другими, за трансферты, дотации и федеральные заказы региону, лоббируют интересы круп­ных структурообразующих предприятий региона, ищут воз­можность для самостоятельного налаживания международ­ных связей, пытаются административными мерами защи­тить местного производителя,

В этой связи В.А. Андреев предлагает определение конку­рентоспособности региона, включающее два основополагаю­щих момента: необходимость достижения высокого уровня жизни населения и эффективность функционирования хо­зяйственного механизма региона. Под конкурентоспособ­ностью региона он предложил понимать его роль и место в экономическом пространстве РФ, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализо­вать имеющийся в регионе потенциал (производственный, трудовой, инновационный, ресурсно-сырьевой и др.)1.

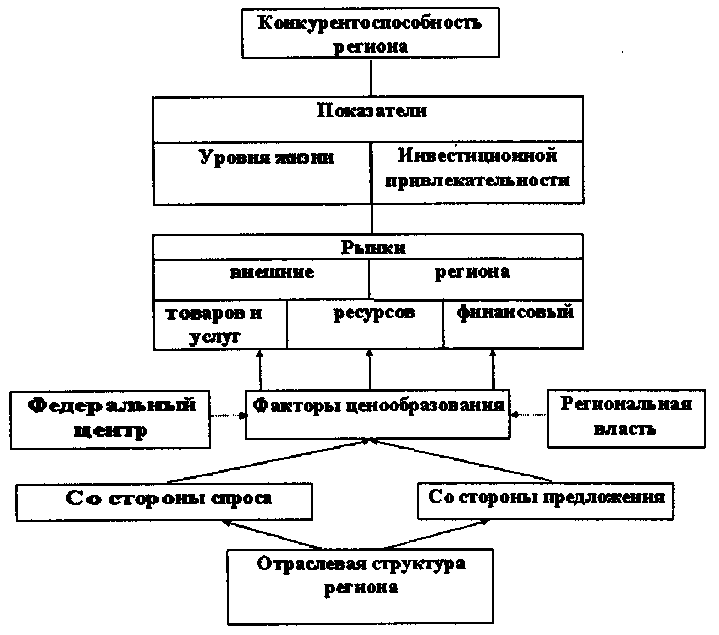
Соответствующая теоретическая модель конкурентоспо­собности региона и составляющие его конкурентоспособнос­ти представлены на рис. 11 и 12.

Если следовать этой логике, становится ясно, что основны­ми факторами, определяющими конкурентоспособность ре­гиона (RC), выступают:

1 cm *Андреев В.Е.* Конкурентоспособность региона и методика ее оценки // <http://otechest-vo.yar.ru/-melikh/article2.html>.

148-149

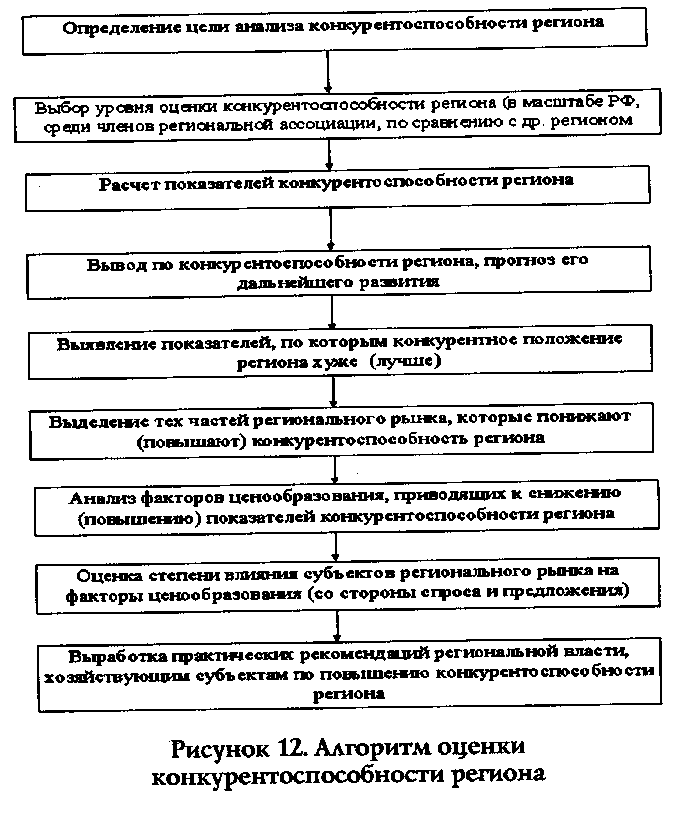
1. факторы регионального ценообразования (уровень цен  
   по товарным группам, механизм их установления, зави­  
   симость от внешних рынков, удаление региона от источ­  
   ников сырья и основных рынков сбыта) — Р;
2. наличие, распределение и функциональная направлен­  
   ность основных факторов производства в регионе (трудо­  
   вые ресурсы, полезные ископаемые, отраслевая структу­  
   ра капитала) — FP;
3. уровень жизни населения региона (доходы, их структура  
   и дифференциация, покупательная способность, степень  
   занятости и др.) — Y;
4. социально-политические факторы, характеризующие  
   взаимодействие основных субъектов регионального рын­  
   ка - администрации, населения, предпринимателей, взаи­  
   моотношения с федеральным центром — SP.



**Рисунок 11. Схема составляющих конкурентоспособности региона**

Анализ экономической модели конкурентоспособности региона наиболее правильно вести, используя такие катего­рии, **как** "региональный спрос" и "региональное предложе­ние". Региональный спрос (RD) представляет собой сумму всех расходов на конечные товары и услуги, произведенные в региональной экономике. Он отражает связь между объе-мом совокупного выпуска, на который предъявлен спрос эко-номческими агентами и общим уровнем цен. Региональное

150-151предложение (RS) показывает наличный реальный объем производства при каждом возможном уровне цен. Оба пока­зателя, в свою очередь, тесно связаны с такими макроэконо­мическими показателями, как уровень валового регионально­го продукта и дохода (оба — на душу населения).



В.Андреев предлагает следующий алгоритм оценки конку­рентоспособности региона (см. рис. 13).

По методике, предложенной В.Андреевым, комплексный пока­затель конкурентоспособности региона складывается из двух групп:

Y— показатели уровня жизни;

I — инвестиционная привлекательность региона.

Соответственно каждый из них включает в себя-

Y = PC + G + L , где:

PC - покупательная способность населения;,

G - коэффициент концентрации доходов (коэффициент Джини),

L - уровень безработицы;

I=Ip + Ir + Iq + Q, где:

Ip - инвестиционный потенциал региона;

Ir - инвестиционный риск;

Iq - реальные объемы инвестиций;

Q - число убыточных предприятий в регионе.

В. Андреев предлагает вариант расчета конкурентоспособ­ности региона, основанный на ранжировании регионов по численным значениям каждого из частных показателей с опре­делением соответствующего места региона. Затем ранг (место, занятое регионом) умножается на коэффициент весомости каждого показателя и результаты суммируются. Вес показате­ля определяется его "влиянием" на всю группу показателей (Y или I) и исходя из выбранной темы исследования, ставящей целью проследить взаимосвязь механизма ценообразования и конкурентоспособности региона. Регион, набравший меньшее количество баллов, считается более конкурентоспособным.

Вес показателя определяется, исходя из таких соображений:

PC = 0,5 — в большей степени учитывает взаимосвязь двух рынков: а) товаров и услуг; б) труда;

G = 0,3 — концентрация доходов является следствием функционирования рынка труда и сильно зависит от соци­альной политики региональной власти;

152-153L = 0,2 — показатель безработицы, имеет существенные погрешности, так как в условиях кризиса не всегда учитывает большую долю скрытой безработицы;

Iq = 0,7 — объем реальных (как внутренних, так и внешних) инвестиций свидетельствует о действительной инвестицион­ной привлекательности региона, а следовательно, и об эффек­тивности регионального хозяйствования;

1р = 0,5 — инвестиционный потенциал учитывает основные макроэкономические характеристики, насыщенность терри­тории факторами производства и другие показатели;

Ir = 0,4 — интегральный показатель, рассчитываемый кон­салтинговым агентством "Эксперт — РА" и учитывающий за­конодательный, политический, экономический, финансовый, криминальный и экологический риски;

Q = 0,3 — количество убыточных предприятий говорит об их слабой адаптированности в силу различных причин к функционированию в условиях рыночной экономики.

Таблица 11.

Расчет показателей конкурентоспособности Владимирской и Ярославской областей в 1998 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели уровня жизни | | | | | | Показатели инвестиционной привлекательности | | | | | | | |
| Регион |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | PC | | G" | | L | | Iq | | Ip | | Ir | | Q | |
|  |  |  |  |  |  |  | 1995,3 |  |  |  |  |  |  |  |
| Влади­мирская | 1,09 | 2 | 30% | 2 | 6,1 % | 2 | млрд.  руб. | 2 | 0,947 | 1 | 0,850 | 2 | 43,8% | 2 |
| область |  |  |  |  |  |  | 20,6 млн |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | долл. |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 2142,8 |  |  |  |  |  |  |  |
| Ярослав­ская | 1,48 | 1 | 28,9 % | 1 | 2,4 % | 1 | млрд. руб. | 1 | 0,905 | 2 | 0,835 | 1 | 31,3% | 1 |
| область |  |  |  |  |  |  | 95,9 млн. |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | долл. |  |  |  |  |  |  |  |

\* Данные 1997 г.

\*\* Ввиду отсутствия данных о величине коэффициента Джини по Влади­мирской области для сравнения берется процент населения, живущего ниже прожиточного минимума.

Проведя расчеты, ВАндреев констатирует, что показатели конкурентоспособности составят: RC для Владимирской обл. = 2.0,5 + 2.0,3 + 2.0,2 + 2. 0,7 + 2.05 + 1.0,4 + 2.0,3 = 5,4, а RC для Ярославской обл. = 1.0,5 +1. 0,3 +1. 0,2 + 1.0,7 + 1.05 + 2. 0,4 + 1.0,3 = 3,3.

На основании этих расчетов ярославский исследователь делает вывод о том, что Ярославская область имеет доволь­но-таки значительные конкурентные преимущества по сравнению с Владимирской областью. Только по одному по­казателю инвестиционного потенциала положение лучше во Владимирской области. Если анализировать данные таб­лицы, можно отметить заметное преимущество Ярославс­кой области по таким показателям как: покупательная спо­собность, уровень безработицы, реальный объем инвести­ций, число убыточных предприятий. Это говорит о том, что предприятия данного региона, их отраслевая структура ока­зались способны быстрее адаптироваться к рыночной эко­номике.

Вместе с тем примерно одинаковый в этих регионах про­цент населения, живущего ниже прожиточного минимума, свидетельствует о необходимости проведения активной со­циальной политики со стороны региональной власти по вы­равниванию уровня доходов. Кроме того, столь низкий по­казатель безработицы в Ярославской области заставляет за­думаться о проблемах скрытой безработицы, что говорит о недостаточной эффективности функционирования рынка труда. Большее значение инвестиционного потенциала Вла­димирской области свидетельствует о неплохих перспекти­вах развития реального сектора экономики. По-видимому, акцент в экономической политике области должен быть сделан на создании благоприятного инвестиционного кли­мата.

Приведенная здесь методика, безусловно, не может счи­таться бесспорной. Скорее ее надо рассматривать как один из возможных вариантов построения методики оценки кон-

154-155курентоспособности региона. Конкретный вариант может быть выстроен под конкретную задачу, а еще точнее — под конкретную целевую группу "потребителей" территории, с учетом которой выбираются как конкуренты, так и собственно критерии и показатели оценки.

**СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МАРКЕТИНГА**

***Маркетинг имиджа.*** Один из наиболее часто встречающих­ся стратегических выборов региона — целенаправленная дея­тельность по созданию, поддержанию, позитивному измене­нию имиджа региона.

Имидж региона, так же как и имидж страны, формируется на разных уровнях отражения бытия, но имеет и свои особенности, Имидж регио­на более конкретно определяется качеством функционирования распо­ложенных в нем субъектов хозяйствования, коммуникаций, системы обслуживания и т.п. Но на имидж региона действуют и более гумани­тарные, так называемые "мягкие" факторы, например филологического происхождения.

В США штат Северная Дакота относит существенную часть труднос­тей по увеличению своей притягательности на счет неудачного имени, вызывающего невыгодные климатические ассоциации. Понятно, что Южная Дакота в этой конкуренции явно выигрывает. Дело дошло до го­рячих дискуссий о необходимости изъятия прилагательного "северная" из названия штата.

В России весьма активную роль в формировании имиджа регионов играют географические, климатические, нацио­нальные и другие различия, связанные с большой протя­женностью и другими параметрами крупной страны. С дру­гой стороны, имидж региона принципиально зависит от его экономики и той роли, которую регион играет в народном хозяйстве страны (донора или реципиента), от характера взаимоотношений с федеральными властями и другими центральными учреждениями и организациями, от сложив­шейся динамики макроэкономических региональных про­порций.

Россия — страна контрастов. Разрыв в уровне доходов между богаты­ми и бедными районами беспрецедентно велик — в 1 997 г. он составлял 13,7 раза и продолжает увеличиваться. При этом "богатство" концент­рируется в четырех-пяти регионах, в числе которых обе столицы и неф-те- и газодобывающая Тюменская область. Все остальные — бедные или очень» бедные. Об этом говорится в докладе, подготовленном недавно Всероссийским центром уровня жизни (ВЦУЖ)1.

Покупательная способность денежных доходов россиян в самых бо­гатых: районах примерно в 11,5 раза превышала показатели самых бед­ных регионов. Разрыв увеличился почти на 10% по сравнению с 1996 г. При *-этом* только семь-восемь регионов имеют покупательную способ­ность денежных доходов выше средней по России. Это прежде всего Моасва, Санкт-Петербург, Тюменская область. Напротив, в 40 субъек­тах Федерации покупательная способность денежных доходов на чет­верть и более ниже среднероссийского уровня.

*Из* высказываний различного рода общественных деяте­лей, рекламы туристических агентств, публикаций в СМИ можно выявить словесные характеристики, описывающие как современное состояние имиджа, так и тенденции его из­менения. Это— первый шаг к позиционированию имиджа регрюыа, любой другой территории.

Таблица 12. Примеры позиционирования имиджа

|  |  |
| --- | --- |
| Территория | Высказывание |
| Испания | Восходящая звезда Европейского экономического сообщества |
| Берлин | Столица новой Европы |
| Атланта. | Центр нового американского Юга |
| Коста-Рика | Самая стабильная демократия Латинской Америки |
| Москва | Деловой, научный, туристический центр России |
| Ростовская область | Ворота Кавказа |
| Нижний Новгород | Третья столица, карман России |
| Пальма де Мальорка | Солнечная альтернатива Британским островам |
| Таиланд | Туристический рай Дальнего Востока |

1 cm *Алымов* Ф.Чтоб жить хорошо, надо быть нефтяником или москвичом // Сегодня. 1998. 26 января. С 4.

156-157Территория Высказывание Испания Восходящая звезда Ев­ропейского экономического сообщества БерлинСтолица но­вой ЕвропыАтланта Центр нового американского Юга Коста-РикаСамая стабильная демократия Латинской АмерикиМо-скваДеловой, научный, туристический центр РоссииРостовс-кая областьВорота КавказаНижний НовгородТретья столи­ца, карман РоссииПальма де МальоркаСолнечная альтерна­тива Британским островам Таиланд Туристический рай Даль­него Востока

Имидж региона, как и другой территории, может быть не только охарактеризован словесно, но и измерен. Для этого ис­пользуются, как правило, социологические методы исследова­ний, с привлечением технологий семантики. После того как был осуществлен выбор целевых групп (потенциальных пот­ребителей территории), среди их представителей проводятся замеры степени знакомости, популярности места, выявляют­ся наиболее значимые критерии сопоставления мест, а затем проводится собственно сравнительная оценка конкурирую­щих территорий.

Измерение знакомости осуществляется по 7-9-балльной шкале, начиная от "очень хорошо знаю" до "никогда не слы-

шал (а)

Так, по 9-балльной шкале, использованной автором в двух группах респондентов — представителей региональных и местных админист­раций (слушателей РАГС при Президенте РФ) и студентов дневного отделения экономического факультета ИМПЭ им. А.С.Грибоедова, были получены следующие оценки знакомости трех городов России: Москва — 8 баллов ("хорошо знаю"), Екатеринбург — 4 балла ("доста­точно наслышан"), Мичуринск — 2 балла ("кое-что слышал(а), но не представляю").

Дальнейшее обследование мнений респондентов показало: обе груп­пы оказывают предпочтение хорошо знакомым территориям. Что каса­ется критериев, по которым знакомые территории их не удовлетворя­ют, респонденты склонны считать, что на малознакомых им территори­ях дела обстоят несколько лучше.

Более правильно выяснять и сравнивать мнения респон­дентов только о тех территориях, которые им относительно

знакомы. В таком случае можно предложить им самим сфор­мулировать, выбрать критерии или предложить им уже гото­вые. В любом случае желательно предварительно оценить их по значимости для аудитории. Затем следует процедура изме­рения отношений по наиболее значимым критериям с ис­пользованием методики семантического дифференциала (ав­тор Н.Хомский) по шкале "весьма благоприятный" — "весьма неблагоприятным".

Вот какой несколько забавный образ города-региона Москвы получил­ся в результате обследования группы студентов ИМПЭ. Москва, по их мнению,— это старый богатый греховодник (именно мужского рода — Л.П.), большой, шумшый, переменчивый и интересный. Очень деловой, но грязный, к тому же скорее враждебный и весьма опасный, потому что очень криминален, хотя и не чужд романтике. Его сложный и негармо­ничный, конфликтный характер отчетливо проступает на очень знакомом и неповторимом, отчасти милом, хотя и не очень естественном лице.

По результатам исследования можно делать выводы о необходимых мероприятиях как по популяризации имиджа региона, так и по его кор­рекции.

*Маркетинг достопримечательностей, развлечений* дополняет маркетинг имиджа. Территория использует при этом или естественные достопримечательности (набережные рек, озера, моря, горы), или историческое наследие (музеи, памятники архитектуры, храмы), или известные личности, или объекты культуры и отдыха (стадионы, культурные и тор­говые центры, парки).

Чем более индивидуальны и известны достопримечатель­ности, тем лучше. Стратегии достопримечательностей, далее, различаются в зависимости от того, много их или мало, сколь­ко дней надо для их осмотра. Но любая достопримечатель­ность территории не может быть единственным объектом внимания в региональном маркетинге. Комплексное оформ­ление территории как единого целого повышает ее привлека­тельность и уникальность, эстетические достоинства. Но если у региона нет своих достопримечательностей, их, безусловно, надо создавать.

158-159*Маркетинг инфраструктуры* служит важнейшим и в долгосрочном плане наиболее стабилизирующим элементом маркетинга региона, поскольку сама инфраструктура— его несущий каркас и фундамент одновременно. Надежное энер­госнабжение, хорошее образование, чистая питьевая вода, развитые коммуникации, безопасность на улицах — признаки достаточно поддерживаемой инфраструктуры. Её наличие еще не гарантирует регионального роста, но ее отсутствие или плохое состояние делает такой рост невозможным,

Таблица 13.

Примеры возможных мероприятий основных разделов плана маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегические направления | Мероприятие (место проведения) |
| Маркетинг имиджа | Эйфелева башня (Париж), собор Василия Блаженного (Москва), Адмиралтейство (Санкт-Петербург) |
| Гастроли Большого театра (Москва) |
| Ежегодное проведение чемпионата мира по какому-либо виду спорта (Рурская область, Германия) |
| Маркетинг инфраструктуры | Улучшение и поддержка системы образования (Цинциннати, США) |
| Строительство метро (Нижний Новгород) |
| Перестройка работы полиции по принципу "Total Quality Management" (Мэдисон, США) |
| Планировка городской территории (повсеместно) |
| Маркетинг достопримечательно стей | Реконструкция Нижегородского кремля и Чкаловской лестницы (Нижний Новгород) |
| Недели света (Эссен) |
| Открытие аквапарка (Ростов-на-Дону) |
| Проведение Дней Пушкина (Михаиле вское) |
| Карнавал (Кёльн) |
| Поддержка граждан | Обучение обслуживающего персонала гостиниц, таксистов и т.д. (Англия) |
| Кампания по улучшению обслуживания иностранных покупателей (Париж) |
| Реклама | Рассылка приглашений на День города (Нижний Новгород) |
| Рекламная кампания нового порта (Ейск) |
| Сувениры с региональной символикой (повсеместно) |
| Наружная реклама "Добро пожаловать в Ваш город ЭКСПО -2000" (Ганновер) |

***Маркетинг персонала,*** работа с жителями территории, объединениями и союзами граждан, политиками, с общест­венностью— ставит целью обеспечение поддержки марке­тинговой активности региона изнутри его. Задача заключает­ся, с одной стороны, в формировании местного патриотизма, с другой — в формировании и поддержании доброжелатель­ной мотивации внутри региона по отношению к инорегио-нальным жителям и структурам, к их привлечению в регион. Недружелюбие к приезжим или отрицательное представле­ние о жителях, предпринимателях какой-либо другой терри­тории может свести к нулю все усилия и достигнутые резуль­таты по другим направлениям маркетинга региона. Иными словами, настроение жителей — это тоже важная часть реги­она как товарного продукта. Примеры конкретных меропри­ятий в рамках тех или иных стратегических выборов предс­тавлены в табл. 13.

**РЕКЛАМА И ДРУГИЕ КОММУНИКАЦИИ В МАР­КЕТИНГЕ РЕГИОНОВ**

Реклама и другие коммуникации, являясь одним из стратеги­ческих приоритетов и конкретным инструментом маркетин­га регионов, пересекаются со всеми его элементами, функци­ями, факторами. Роль коммуникаций заключается в форми­ровании, распространении, поддержании и целенаправлен­ном изменении имиджа региона среди представителей изб­ранных целевых групп.

В распоряжении специалиста по маркетингу региона нахо­дятся различные инструменты для влияния на целевые груп­пы: СМИ (телевидение, радио, наружная реклама, региональ­ная пресса, телефон, общие и специальные журналы), рекла­ма и продажа товаров по почте, региональные выставки, на­логовые скидки и другие экономические стимулы, проведе­ние юбилейных празднеств и т.д. Средствами коммуникаций

160-161выступают также брошюры, проспекты, представления, праздничные мероприятия, объявления — под общим назва­нием "маркетинг событий" (см табл. 13). Задача заключается в их правильном выборе, соединении и применении.

Например, газеты по сравнению с журналами гибки, акту­альны, обеспечивают хороший охват местного рынка, но, с другой стороны, краткосрочны, не способны дать высокое качество изображения рекламируемого объекта. Телевиде­ние способно объединить цвет, звук и движение, охватывает значительную аудиторию, но оно высокозатратно, не селек­тивно в отношении аудитории, мимолетно по воздействию. Почтовая реклама высокоселективна, гибка, адресна, но до­рогостояща и часто воспринимается наиболее негативно. Критериями выбора средств коммуникаций служат привыч­ки целевых групп, свойства самого канала коммуникации, со­держание рекламы и затраты. Далее уже в рамках выбранно­го инструмента принимается решение о широте и частоте рекламы в зависимости от соотношения "эффектив­ность/затраты".

Три маленьких городка Нового Южного Уэльса в Австралии, чтобы привлечь промышленность и персонал из столичного Сиднея, показали по телевидению 30-секундный ролик с изображением типичного сид­нейского рабочего, с ошалелым видом стоящего в клубке транспортных пробок, которое сменялось идиллическими картинками простой и де­шевой жизни в маленьких городках. Телевидение в данном случае, учи­тывая целевую аудиторию — персонал столичных предприятий, было не­заменимо для наглядного сопоставления условий жизни в различных го­родах

Отдельно стоит остановиться на наружной рекламе. В ней существует огромное количество различных форм и особенно носителей рекламы. Это "бигборды" — очень большие щи­ты на шоссе, "сити-форматы" — щиты для городских тротуа­ров, панель-кронштейны— на опорах освещения, световые короба, маркизы — козырьки с виниловым полотном, плакат­ные растяжки поперек улиц, кровельные конструкции, брандмауэры— "глухие" противопожарные стены, реклам-

ные аэростаты, воздушные шары и др. Все эти разновидности рекламы предельно территориальны по своему характеру, как, впрочем, и реклама на транспорте.

Важно, чтобы различные рекламные акции не противоре­чили друг другу: если мы стремимся представить Москву как привлекательный туристический центр, нет резона парал­лельно размещать объявления о ней как о центре тяжелой промышленности. Важно обеспечить движение к единому представлению, идентификации региона (Corporate Identity), что может быть достигнуто путем: а) единого стилевого оформления регионального маркетинга; б) общих и ясных по целям и приоритетам обращения и коммуникаций всего со­общества с целевыми группами (Corporate Communication); в) общего стиля поведения, ориентированного на целевые группы (Corporate Behaviour).

В ряде стран (например, во Франции) коммуникации в це­лом доминируют среди содержательных аспектов маркетин­га. Относится это и к маркетингу территорий. Но одно дело — если это сознательный выбор профессионала, четко оце­нившего обстановку и перспективы развития, другое — если это результат недостаточного знания и умения использовать другие инструменты маркетинга.

В практике маркетинга российских регионов коммуника­ции устойчиво занимают ведущее место. Часто это связано с предвыборными амбициями губернаторов и региональных законодателей, но еще чаще — со стремлением контролиро­вать (прежде всего в финансовом отношении) рекламу в ре­гионе.

Московская городская дума и Законодательное собрание Омской области даже обратились в Конституционный суд РФ. Объектом спора с федеральными властями и Законом РФ "О рекламе" стало право определять содержание рекла­мы, направления и меры административного воздействия на участников рекламной деятельности, управлять средствами. Конституцией РФ (ст. 11, 71, 72) рекламная деятельность не

162-163упомянута ни как предмет исключительного ведения РФ, ни как предмет совместного ведения Федерации и ее субъектов, а Закон РФ "О рекламе" в ст. 3 относит производственные отношения, возникающие в рекламной деятельности, к иск­лючительной компетенции Федерации, Мосгордума посчи­тала, что в силу этого противоречия Закон "О рекламе" дол­жен был быть отменен, а Законодательное собрание Омской области отнесло рекламу к сфере культуры, т.е. к сфере сов­местного ведения Федерации и региона. Конституционный Суд РФ оставил претензии регионов без удовлетворения. Нет никаких сомнений, что в обоих случаях речь идет далеко не только о культурных и других гуманитарных амбициях реги­онов, но и об их желании управлять соответствующими фи­нансовыми потоками: в городе с населением около 1 млн жителей можно говорить о рекламном обороте 0,5—2 млн долл. в месяц.

*Выводы*

Маркетинг регионов имеет как общие, так и особенные черты в сравнении с маркетингом страны. В России специфи­ка маркетинга регионов проявляется и должна учитываться прежде всего в силу значительных географических, климати­ческих, национальных и других различий, связанных с боль­шой протяженностью и другими параметрами крупной страны. В маркетинге регионов выделяются четыре крупных целевых рынка потребителей возможностей и ресурсов реги­она: приезжие, жители и работающие по найму, отрасли эко­номики (промышленность, торговля и т.п.) и инвесторы, внешние (в том числе инорегиональные) рынки.

Выбор стратегии развития региона во многом определяет­ся результатами его позиционирования среди других регио­нов, а также на международных рынках сбыта. Оно помогает регионам и центру увидеть, какие рыночные роли регион иг­рает и какие ему целесообразно играть на тех или иных рын­ках. Такое позиционирование предполагает выявление соот-

ношений между объемами продаж ведущих групп товаров на конкретных рынках сбыта и продаж таких же товаров веду­щим регионом-конкурентом.

*Словарь терминов*

Позиционирование региона— ключевая процедура в маркетинге региона, предполагающая выявление соотно­шений между объемами продаж ведущих групп товаров на конкретных рынках сбыта и продаж таких же товаров веду­щим регионом-конкурентом, а также определение перс­пективности активных усилий на конкретных рынках в свя­зи с уровнем их валового внутреннего продукта на душу на­селения и долей в структуре продах< регионального товара, с учетом уровня развития рыночной и социальной инфраст­руктуры.

Конкурентоспособность региона— комплексная ха­рактеристика его роли и места в экономическом простран­стве страны, среди приграничных регионов, в основе кото­рой — способность обеспечить высокий уровень жизни насе­ления, а также возможность реализовать имеющийся в реги­оне и привлекаемый им извне потенциал (производствен­ный, трудоЗой, инновационный, ресурсно-сырьевой и др.)

164-165



МАРКЕТИНГ ГОРОДА

*Роль городов в системе территориальных образований. Специфика городского маркетинга. Информация и индика­торы состояния городов. Аргументы функционирования городов. Аргументы развития городов. Маркетинговые стратегии городов и планирование городского развития. Город и маркетинговые коммуникации. Управление разви­тием муниципального потребительского рынка в России*

**РОЛЬ ГОРОДОВ В СИСТЕМЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

Города притягивают к себе все больше и больше населения земного шара. По прогнозам, эта тенденция сохранится и в начале третьего тысячелетия (см табл. 14).

**Таблица 14.**

**Демографические данные по крупнейшим городам мииа1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Мехико | Нью-Йорк | Сан-Пауло | Шанхай | Токио |
| Население, 1995 г., млн человек | 20,2 | 16,2 | 17,4 | Шанхай  13,4 | Токио  23,4 |
| Население, 20005 г., млн человек | 25.6 | 16,8 | 22,1 | 17,0 | 24,2 |
| с обеспечением водой и электроэнергией, % | 94 | 99 | 100 | 95 | 100 |
| на сто жителей | 6 | 56 | 16 | 4 | 44 |

По статистике ООН, уже сейчас в городах проживает 47% населения земного шара, а к 2025 г. эта доля возрастет до 61%. При этом в индустриально развитых странах этот пока­затель поднимется до 84%, но и в развивающихся странах он составит более половины — 57%. Будет расти количество крупных городов — мегаполисов. Если сейчас в мире 22 горо­да с населением свыше 9 млн, человек, то в 2015 г. таких го­родов будет уже 31, из них 15 — с населением более 15 млн в каждом (в большинстве своем в Азии)1.

Города выступают лидерами как муниципального, так и ре­гионального и в целом федерального развития. Такую роль иг­рают прежде всего крупные города, в которых сосредоточи­вается огромный экономический потенциал. Некоторые го­рода создают гораздо большее богатство, чем целые нации.

Комплексным доказательством этого служит способность городов генерировать доходы бюджетов всех уровней. В кон­солидированном бюджете среднего российского региона на собственные доходы столичного города приходится пример­но 1/5 его часть (рис. 14).

The Behemoth Continues to Grow // Dialog. 2000. № 1. P. 7.

174-1751 Ibidem.

2 *Новиков* А.В. Что надежнее - регион или его столица? // Эра городов. 1998. № 2. С. 3.

**СПЕЦИФИКА ГОРОДСКОГО МАРКЕТИНГА**

Применительно к городу маркетинг осуществляется анало­гично маркетингу региона, но с учетом особенностей собственно городского образа жизни. Среди них:

1. высокая плотность населения, что, например, диктует це­  
   лесообразность активной работы с наружной рекламой и  
   особые формы и каналы распределения, сбыта товаров,  
   оптовой и розничной торговли, и в первую очередь необ­  
   ходимость целенаправленного развития муниципального  
   потребительского рынка;
2. сосредоточение в городах транспортной и деловой инф­  
   раструктуры, что ставит специфические задачи перед ин­  
   дустрией транспорта, связи, гостеприимства и туризма,  
   перед маркетингом соответствующих услуг;
3. размещение в городах как местных, так и вышестоящих  
   органов власти, что ведет города к совмещению собствен­  
   но муниципальных и столичных функций, усиливает  
   "знаковость", символьный характер и значимость имид­  
   жевых проблем городского маркетинга как ведущего зве­  
   на маркетинга территории более высокого уровня орга­  
   низации и управления;
4. множественность СМИ и насыщенность информаци­  
   онной и образовательной среды города, что предостав­  
   ляет особые возможности маркетинговым коммуника­  
   циям, научным разработкам, обучению маркетингу и  
   задает повышенные требования к этим сферам деятель­  
   ности;
5. концентрированная обеспеченность современными го­  
   родскими удобствами, коммунальными благами (здесь  
   весьма особую роль играют возможности маркетинга  
   жилищно-коммунальных услуг, а также недвижимости);
6. высокая (относительно сельских районов) стоимость  
   жизни и земли, особенно в крупных городах;
7. напряженное состояние экологии большинства городов.

176-177Так, уже сейчас по плотности населения Москва занимает второе место в мире (свыше 150 чел/га), уступая только Гон­конгу (правда, почти вдвое). На третьем месте идет Токио, да­лее— Сингапур. В то же время по подвижности населения Москва занимает достаточно скромные позиции1

**ИНФОРМАЦИЯ И ИНДИКАТОРЫ СОСТОЯНИЯ ГОРОДОВ**

В большом массиве информации о городах существует нес­колько слоев, каждый из которых имеет свою специфику. На­иболее распространенные информационные слои представ­ляют собой первичные данные, обработанные данные, ста­тистические материалы, индикаторы, индексы и рейтинги2.

**Индикаторы состояния городов —** это комплексные показатели, которые характеризуют такие проблемы, как доступность жилья, развитие инфраструктуры, возможность пользования различными услугами, безопасность в городах, загрязнение окружающей среды.

Показатель отношения цены на жилье к доходу — нагляд­ный пример отдельно взятого индикатора, в котором отра­жается большое количество информации, характеризующей состояние рынка жилья. Учитывая, сколько годовых доходов домохозяйства необходимо для покупки нового дома, можно легко оценить доступность жилья и земли. Этот показатель изменяется от близкого к 1 в странах Северной Африки до 15 в городской черте Токио.

С 1995 г. Центр ООН по изучению поселений человека (UNCHS - Habitat) разрабатывает Всемирную базу данных по индикаторам состояния городов, являющуюся частью программы Habitat.

1 Москва— столица нашей мэрии // Коммерсант-Власть.2000. №35.

*г* Подробнее см: *Оклер* К Держа руку на пульсе городов // Эра городов. 1998. Лето.

С 21-22.

Почти все наиболее густозаселенные страны мира включены во Все­мирную базу данных по индикаторам состояния городов. Она содержит данные по 237 городам из НО стран-участниц проекта. 37% от общего количества представленных городов размещаются в Африке, 18% — в Азии и Тихоокеанском регионе, 14% - в промышленно развитых стра­нах, 14% - в странах Латинской Америки и Карибского бассейна и 14% — в странах с переходной экономикой Восточной и Центральной Евро­пы. На города, расположенные в арабских странах, приходится 5% ин­формации базы данных.

В целом три четверти городов, информация о которых вошла в базу данных, относятся к городам развивающихся стран, остальные — из про­мышленно развитых стран и стран с переходной экономикой. Относи­тельно менее развитые страны представлены лучше, и этот значитель­ный перекос необходимо брать в расчет при любом сравнительном ана­лизе. Что же касается городов с разным количеством населения, то в ба­зе данных соблюден относительный баланс их представительства В об­щем количестве городов на большие, имеющие население более 1 млн человек, приходится 37 %, на средние (от 300 тыс. до 1 млн) - 29, на ма­лые (менее 300 тыс. человек) — 34%.

База данных включает в себя более 20 тыс. элементов ин­формации по следующим разделам:

1. *базовая информация:* основные демографические пока­  
   затели, сведения о домохозяйствах, данные о доходах;
2. *социально-экономическое развитие:* данные об уровне  
   бедности, о занятости, информация по здравоохранению,  
   образованию и преступности;
3. *инфраструктура:* данные о предоставляемых в городах  
   коммунальных услугах;
4. *транспорт:* количественные и качественные данные  
   о состоянии транспортного парка, операциях и инвести­  
   циях в него;
5. *охрана окружающей среды:* данные о системах очистки  
   воды, системах ликвидации твердых отходов, об аварий­  
   ности этих систем;
6. *система местного самоуправления:* информация  
   о структуре местных органов самоуправления, их финан­  
   совой базе и о степени вовлеченности населения в управ­  
   ление;

178-179• *жилье:* данные о потребности в жилье, о его качестве и ценах на жилье, о земельном регулировании и о строи­тельной отрасли.

По этим основным блокам в базе данных содержится 40 ключевых индикаторов состояния городов. Также в базе со­держится некоторая ретроспективная информация. Намече­но разработать и измерять новые агрегированные показате­ли, например "индекс городского развития".

**Рейтинги городов.** Местные органы власти и управления в самых разных странах постоянно ощущают на себе прово­димую центральными правительствами политику "затягива­ния поясов". Сталкиваясь с собственными финансовыми трудностями, центр урезает трансферты, которые ранее были во многом основным источником средств как для эксплуата­ции и поддержания инфраструктуры, так и (тем более) для развития сферы муниципальных услуг, городов в целом.

Для привлечения инвестиций муниципалитеты, стремя­щиеся к развитию, ищут и диверсифицируют свои источники капитала, в том числе привлекая новых инвесторов и выходя на различные фондовые рынки. Современный рынок муни­ципальных ценных бумаг только в США — это 170 млрд долл. Понятно, что как для городов, так и для инвесторов принци­пиально важной становится независимая экспертная оценка кредитоспособности муниципалитетов. Экспертная оценка означает, что муниципальному образованию присваивается рейтинг, основанный на анализе показателей его кредитоспо­собности и дающий инвесторам представление о степени риска вложения средств в облигации конкретного муници­пального образования.

Оценке подлежат экономические условия в целом, орга­низационная структура управления территорией и другие административные факторы, исполнение бюджета и финан­совое положение. Важнейшими показателями при опреде­лении рейтинга являются экономическая база конкретной территории, ее рост и диверсификация. Применяемая при

этом единая международная шкала включает следующие позиции:

1. экономические условия: демографическая ситуация,  
   структура местного хозяйства, перспективы роста;
2. организационная и административная структура: отно­  
   шения между различными уровнями власти, баланс дохо­  
   дов и расходов, системы управления;
3. финансовая гибкость и результаты деятельности: уровень  
   ликвидности, объем долговых обязательств, размеры за­  
   балансовой задолженности.

**Стоимость жизни в городах.** Одна из особенностей го­рода — высокая (относительно сельских районов) стоимость жизни, особенно в крупных городах. Именно этот показа­тель, наряду с обеспеченностью современными городскими удобствами и благами, выступает одним из ведущих. Стои­мость жизни в городах мира — это стоимость потребительс­кой корзины горожанина. Она особенно важна для оценки перспектив миграции и развития рынка туристических услуг. Но пока статистическая и аналитическая работа в этом нап­равлении ведется эпизодически, усилия разрозненны.

Стоимость жизни — это важнейшая и интегральная харак­теристика привлекательности любой территории, но города в особенности. Именно этот показатель, наряду с обеспечен­ностью современными городскими удобствами и благами, выступает одним из ведущих. Стоимость жизни в городах ми­ра особенно важна для оценки перспектив миграции и раз вития рынка туристических услуг.

Под воздействием кризиса 1998 г. Москва утратила международ ный имидж одного из самых дорогих городов, переместившись по сто имости жизни за полгода с 10-го на 88-е место1. А еще в 1995—1996 гг она была на третьем месте, уступая лишь японским городам Токио и Осака.

1 Нужно уточнить: жизнь в нашей столице подешевела только для иностранцев и россиян, получающих стабильную зарплату в валюте; среди россиян это москвичи, работающие в ак кредитованных в Москве зарубежных учреждениях в качестве обслуживающего персона ла — их зарплата пусть и невысокая, зато стабильная и в долларах.

180-181Лондон обогнал Париж и стал самым дорогим городом в Европейс­ком союзе, т. е. фактически во всей Европе, за исключением Швейцарии и Норвегии. К такому выводу пришли составители обзора "Бай эннуэл сервей" (Buy Annual Survey)1. Кстати говоря, этот обзор, который выпус­кается раз в два года, имеет серьезную практическую направленность: он предоставляет компаниям данные о том, каковы должны быть размеры "командировочных" тем сотрудникам, которые отправляются на работу за границу. Самые "дешевые" города мира из числа крупнейших — это Дели и Бомбей, а в Европе — Бухарест.

Для туристов всего мира стоимость жизни в том или ином городе существенно редуцирована и выглядит преимущест­венно на уровне карманных расходов, поскольку основные затраты путешественники делают еще дома, оплачивая ту­ристическую путевку (проезд, проживание в гостинице, од­но-двухразовое питание и несколько экскурсий). Покупки — отдельная статья расходов, здесь все зависит от собственных вкусов и аппетитов. Так называемая *малая туристическая корзина,* на которую скорее всего приходится потратиться туристу за длинный день в большом городе, включает: комп­лексный обед; кружку пива или стакан вина; две чашки кофе; бутылку минеральной воды; гамбургер; пачку сигарет; две по­ездки на метро (или 15 км на такси); поездку на такси (8 км). Данные о стоимости всех этих удовольствий содержатся на многочисленных сайтах Интернета, посвященных междуна­родному туризму.

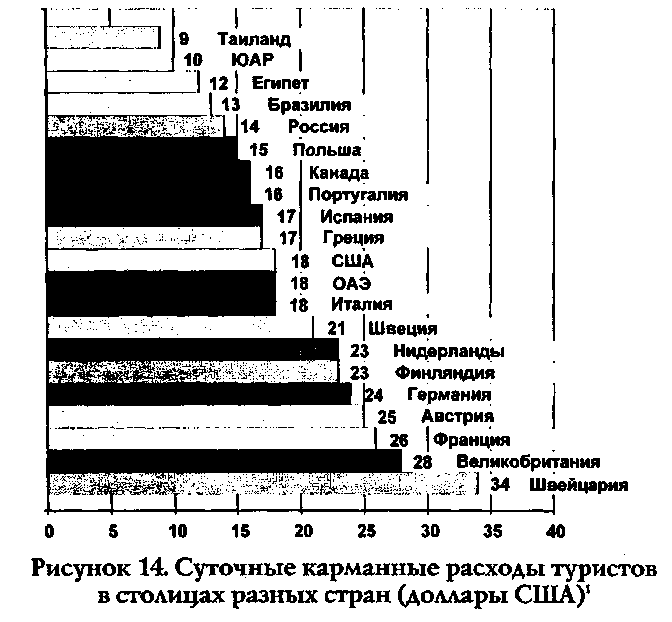
По стоимости такой "корзины" Москва для туриста намного ближе к Патайе и Хургаде, чем к Вене или Берлину. В "дорогостоящих" Пари­же и Лондоне туристу придется заплатить за нее вдвое дороже, или на 30% выше среднего уровня для крупных городов мира.

Впрочем, структура цен подобной "корзины" существенно различает­ся в разных странах. Если чашечка кофе в уличном кафе почти во всех странах стоит примерно доллар, то транспортные расходы одного дня могут различаться в 5—10 раз: в Москве одна поездка на метро в любой конец города стоит всего 10—15 центов, а в лондонском метро — в сред­нем 2 доллара. В мусульманских странах может быть высока стоимость пива или вина, но дешевы остальные компоненты "корзины". Номер

1 *Сыкырев* В. Первенство, которое не радует // Известия. 2000. 21 января.

в отеле высшего класса в Лондоне стоит весьма дорого даже по мировым меркам — 460 долл., дешевле в Париже — 347 долл., в Нью-Йорке — 290. Однако пообедать в хорошем ресторане в Лондоне стоит дешевле. Обед на двоих обойдется по крайней мере в 95 долл., а в Париже и Нью-Йор­ке — соответственно 157 и 173 долл.

Подобно тому, как человека встречают по одежке, так и го­рода во многом воспринимаются и оцениваются гостями преимущественно по местам прибытия и убытия (аэропор­там, вокзалам) и отдельным (прежде всего центральным) районам и улицам.



Так, нью-йоркским властям удалось удалить со знаменитой Таймс-сквер проституток, добиться закрытия сомнительного рода лавчонок и секс-клубов, заменив их тематическими ресторанами и театральными площадками. В результате площадь, по которой недавно не советовали прогуливаться после наступления темноты, снова обрела привлекательность не только для публики, но и для большого бизнеса, Резко возросла стоимость аренды помещений на площади, а сама Таймс-сквер вошла в десятку самых дорогих улиц мира.

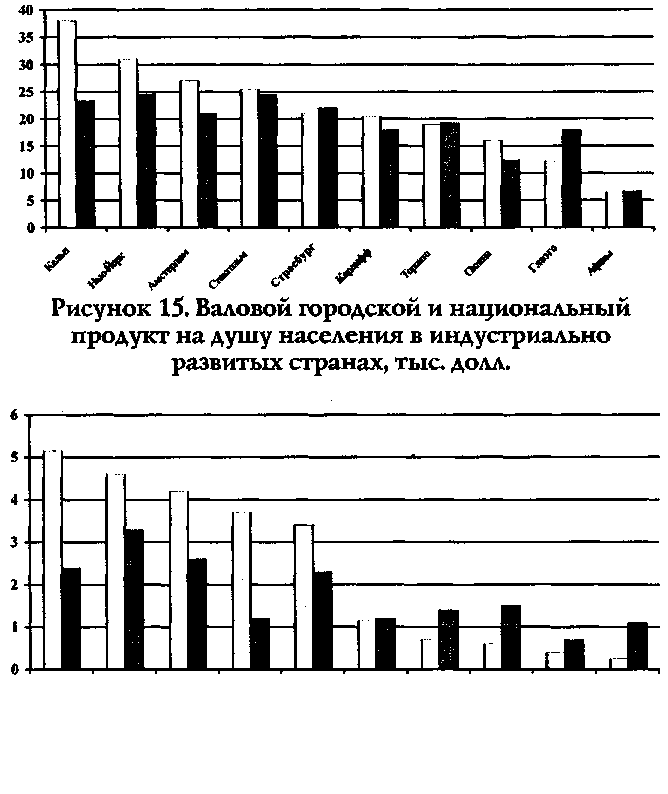
Стоимость жизни в городах, естественно, зависит не толь­ко от них самих, но и от политики региона, страны. Важней­шим фактором, определяющим стоимость постоянного про­живания трудоспособного населения, является уровень нало­гообложения.

Французские города теряют привлекательность из-за налогов. Нало­говая система Франции — одна из наиболее жестких и агрессивных в Ев­ропе. Семья с годовым доходом, равным 50 тыс. евро, выплачивает фис­кальному ведомству 33,4% своих заработков; те, кто зарабатывает боль­ше, отдают государству почти 60% дохода. Кроме того, действует жест­кая система ответственности за укрытие доходов от налогообложения. Все больше французов покидает Париж, спасаясь от высоких налогов, и первыми в этом потоке выступают знаменитые люди страны. В целом более 300 тыс. французов (например, знаменитый теннисист Янник Ноа и наследница Пикассо Палома) уже проживают в Великобритании, где потолок налогообложения не превышает 40%. Певцы Шарль Азнавур и Ришар Антони, актеры Ален Делон и Изабель Аджани, гонщик Ален Прост обосновались в Швейцарии. Французские писатели уезжают жить в Ирландию, спортсмены и музыканты — в США, предпринима­тели — в Великобританию и Канаду. В Лондоне решила обосноваться да­же Летиция Каста, выбранная Ассоциацией мэров Франции в качестве модели Марианны — скульптурного образа Французской республики1.

Правительства многих европейских стран озабочены пробле­мами повышения налоговой привлекательности. Введение евро спровоцировало налоговую конкуренцию: в 2000 г. вслед за Ир­ландией, Нидерландами, Германией существенным снижени­ем налогов озаботились Италия, Франция, Бельгия. Только в 2001 г., согласно прогнозным оценкам, реформа снизит налого-

1 *Савин А.* Маленькие радости больших городов // Известия-Экспертиза. 1999.1 сентября, С 6.

182-183*Привалов* К. Марианна - в эмиграции // Сегодня. 2000.10 апреля. С. 3.



вое бремя в странах зоны евро в общей сложности на 60 млрд евро (53,54 млрд долл.), что составляет 0,7% от суммарною ВВП.

аргументы функционирования городов

Особый акцент в маркетинге города делается на *аргументах функционирования.*

Социологи утверждают, в условиях длящейся урбанизации традиционные направления деятельности муниципальных об­разований— водоснабжение, обеспечение электроэнергией, уборка мусора, организация культурного досуга — все больше будет зависеть от кооперации, сотрудничества с частным биз­несом. При этом принципиально важно, чтобы социальные и предпринимательские интересы находились в гармонии1. Мар­кетинг здесь может сыграть далеко не последнюю роль.

**Городской продукт.** Важнейшим инструментом позицио­нирования, оценки маркетинговой привлекательности города выступает городской продукт в расчете на одного человека. Это показатель производительности труда городского населе­ния. По своей сути он аналогичен валовому национальному продукту, показывает общий объем производства в городе и определяется по методике, принятой для системы националь­ных счетов. Городской продукт может определяться либо по его созданию — аналогично национальному доходу, как сумма всей вновь созданной стоимости (заработная плата + прибыль + налоги *+* импорт), либо по распределению — аналогично со­вокупному конечному спросу (потребление + инвестиции + импорт). Первый метод предпочтительнее в силу его большей точности, но второй обеспечивает хороший охват оценками. Весьма показательны данные по городскому продукту в сопос­тавлении со страновым, приведенные на рис 16 и 171.

The Behemoth Continues to Grow // Dialog. 2000, № 1. P.7.

Эра Городов. 1998. Лето, С. 23. 184-185

**Могоа Будапешт Прага Бухарест Варшава Софн Вильнюс Алма-Ата Баку Кшинев**

**Рисунок 16. Валовой городской и национальный продукт на душу населения в странах с переходной экономикой, тыс. долл.**

Примечания к рис. 16 и 17

Светлым тоном обозначен городской продукт, темным тоном — вало­вой национальный продукт. Все данные приводятся в ценах 1993 г.

Данные по городскому продукту на душу населения получены из Все­мирной базы данных по индикаторам состояния городов Центра ООН по изучению поселений человека (UNCHS). Данные по ВНП на душу

**населения получены из годового доклада (1997) Программы ООН по развитию (UNDP. New York: Oxford University Press. 1997)1. Маркетинг в сфере коммунальных услуг. Если аэро­порты, вокзалы, морские порты — это визитные карточки го­родов, запоминающиеся первоочередно как места, с которых начинается и заканчивается любой город, то комфорт пребы­вания в нем, и особенно проживания во многом определяет­ся уровнем коммунального обслуживания.**

В России в значительной степени тормозом в обеспечении действенности коммунальных аргументов городского марке­тинга выступает традиционная антимаркетинговая ориента­ция в организации коммунального обслуживания.

Как отмечают специалисты2, сейчас потребитель комму­нальных благ пользуется ими:

1. почти даром (дотации превышают прямые выплаты);
2. недифференцированно (качество услуги слабо зависит от  
   ее оплаты);
3. в фиксированном объеме (объем трудно или невозможно  
   изменить, нет эффективных способов индивидуализации  
   уровня потребления);
4. бесконтрольно (услуга может долго поставляться без оп­  
   латы при отсутствии неизбежности лишения ее).

Тем самым практически на уровень неделимых обществен­ных благ, наряду с государственной безопасностью и охраной общественного порядка, попадают в той или ной степени все коммунальные блага (газ, вода, тепло, канализация, муници­пальный транспорт), кроме телефона.

Антимаркетинговые подходы пока еще сильны и в отношении производителя к потребителю. Производитель почти независим от потребителя, поскольку получает оплату за коммунальные услуги:

1. не от потребителя, а от городской администрации;
2. без эффективного контроля объема и качества блага, дос-

**1 Эра Городов. 1998. Лето. С. 23.**

**2 См. *Норкин К.Б.* Рыночная экономика большого города. Путем ошибок к процветанию.  
Учеб. пособие. М, 1996. С. 207-208.**

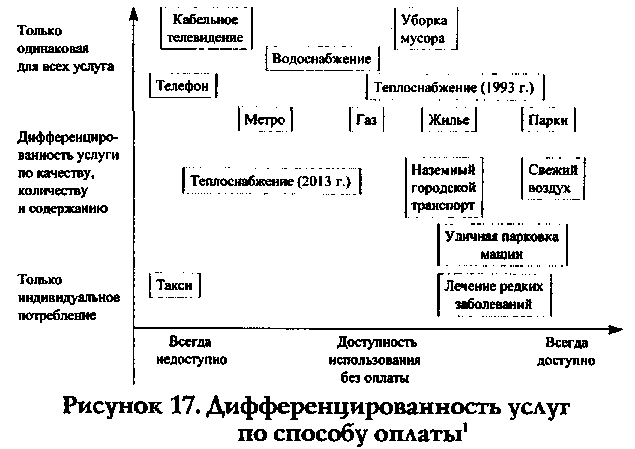
186-187тавленного потребителю;

• без экономической заинтересованности в снижении производительных затрат.

Для преодоления такого положения дел в правительстве Москвы, в частности, находят поддержку рекомендации в адрес органов управления сосредоточить усилия на предоставлении конечному потребителю возможности индивидуального выбо­ра уровня потребления и организации таких форм оплаты ус­луг, чтобы она строго соответствовала количеству и качеству ус­луг при неизбежности лишения услуги при отсутствии оплаты.

**1 См.: *Норкин* КБ. Рыночная экономика большого города. Путем ошибок к процветанию. Учеб. пособие. m: 1996. С 212.**

Разработана поэтапная система соответствующих мер с уче­том сложности ее одновременного повсеместного внедрения — по отраслям, в порядке убывания эффективности их работы. В частности, сначала инвестиции могут пойти в водоснабжение и водосброс, затем в теплоснабжение и уборку мусора.



Первый критерий очередности преобразований — это сте­пень перехода от принудительно унифицированного потреб­ления услуги к возможности для потребителя индивидуально выбирать качество и количество потребления предоставляе­мой услуги (критерий управляемости потребления услуги со стороны потребителя, см. схему на рис. 18).

Второй критерий, важный с точки зрения городского уп­равления,— возможность получения услуги населением без соответствующей оплаты. Этот критерий характеризует как степень контролируемости потребления со стороны городс­ких служб, возможность успеха попытки несанкционирован­ного доступа пользователя к услуге, так и степень освобожде­ния индивидуального потребителя от оплаты при предостав­лении услуги. Этот критерий также может быть упорядочен, но шкала измерений оказывается /весьма грубой. Крайние случаи здесь — полная недоступность услуги без адекватной оплаты и полная доступность ее без оплаты (см. ту же схему).

В любом случае видно, что инструменты маркетинга (в частности, позиционирование товаров и услуг) могут сущест­венно облегчить проблемы реформирования городского хо­зяйства. Но более четкое позиционирование коммунальных услуг по параметрам качества и цены может быть объектив­ным только при условии налаживания действенной обратной связи с самим населением, потребителями этих услуг.

Главное условие выбора критериев оценки имеет абсолют­но маркетинговый характер: критерий должен отражать же­лание или потребность граждан. Критерий должен быть по­нятен, увязан с ответственностью местных органов власти. Затраты на сбор данных должны быть обоснованы, сама ин­формация — собираться достаточно быстро, так чтобы при­нимаемые меры исходили из актуальной, неустаревшей ин­формации.

Важнейшим способом получения соответствующей ин­формации являются опросы, которые могут проводиться как по почте, так и путем персональных интервью, устно. Вместе

188-189с тем крайне важным источником объективной, точной ин­формации выступают эксперты-профессионалы, осуществля­ющие санитарную инспекцию воды, воздуха и т.п., а также специально обученные, проинструктированные лица, работа­ющие по принципу неполной занятости. Для оценки отдель­ных видов услуг (например, уборки мусора, поддержания чистоты) может применяться фотографирование.

Власти ряда городов США попытались разработать меры и внедрить показатели эффективности деятельности таких от­раслей и сфер коммунального хозяйства, как сбор и уничто­жение мусора, работа парков и других мест отдыха, предотв­ращение преступности, предупреждение и определение ущерба от пожаров, функционирование общественного транспорта, системы водоснабжения, рассмотрение жалоб и предложений граждан. Какова здесь может быть *технология сбора информации?*

Как, например, можно собирать информацию о степени удовлетво­ренности граждан услугами парков и других мест отдыха? Американс­кие исследователи признают: большинство местных органов власти со­относят эффективность служб парков и мест отдыха в основном с разме­рами территории, количеством различных развлечений, услуг, числом выставок картин, и ремесел, а не с численностью обслуживаемых людей и их удовлетворенностью парковым сервисом. Руководство парков не знает ответов на многие вопросы, которые являются для них принципи­альными. Почему одни услуги пользуются спросом, а другие нет? Нас­колько удобно расположен парк? В какой степени неудобства влияют на его посещаемость? Какими потенциальными возможностями распола­гает парк, чтобы удовлетворить запросы отдельных граждан?

Исследователи подчеркивают: при проектировании сбора и анализа информации надо исходить из того, что основная цель парков и мест от­дыха— обеспечить всем гражданам разнообразные возможности для приятного, безопасного, хорошо организованного отдыха в обстановке раскованности, отсутствия скученности. Парк, планируя свою деятель­ность, должен исходить из состава населения, которое он обслуживает. Другими словами должны быть учтены такие факторы, как место жи­тельства, возраст, пол, доход, этническое происхождение, образование тех, кто пользуется парком; подходы к парку для городского транспорта и автомобилей следует сделать удобными.

Местные власти при организации досуга в парке могут исходить, нап­ример, из 4-6 групп населения по доходам, из шести возрастных групп, рассчитывая свои мероприятия на людей до 6 лет, от 6 до 13, от 14 до 19, от 20 до 34, от 35 до 64 и от 65 и более лет.

Для того, чтобы основная цель работы парка как места отдыха была достигнута, следует:

1. Выявить долю домохозяйств, которые удовлетворены находящимся  
   поблизости парком.
2. Выявить долю посетителей парка, которые удовлетворены теми воз­  
   можностями для отдыха, которые парк им предоставляет.
3. Выявить число домохозяйств, члены которых посещали (или не по­  
   сещали) парк в течение последних трех месяцев.
4. Подсчитать общее количество посещений.
5. Определить долю посетителей, считающих, что в парке слишком  
   много народу.
6. Выяснить долю лиц, не посещающих парк по причине его много­  
   людности.
7. Определить время наибольшей посещаемости, "часы пик" парка.
8. Выявить долю посетителей, которые считают парк привлекатель­  
   ным по его внешним данным, по его безопасности.
9. Выявить долю тех, кто не посещает парк потому, что он непривлека­  
   телен по внешнему виду и не надежен в смысле безопасности.

10. Определить долю посетителей, а также сторонних наблюдателей,  
которые удовлетворены чистотой в парке.

1. Насколько посетители парка удовлетворены обслуживанием в его  
   различных проявлениях (в % к числу посетителей)?
2. Определить рейтинг отдельных компонентов парка: беседки, игро­  
   вые площадки, комнаты отдыха, скамейки и столы для пикников и

т.п.

1. Собрать статистические данные о серьезных травмах (на 10 тыс по­  
   сещений), полученных в результате использования различных прис­  
   пособлений и оборудования в парке.
2. Местные правоохранительные органы должны собрать статистичес­  
   кие данные о криминальных происшествиях (на 10 тыс посеще­  
   ний).
3. Определить путем опроса доли:

а) жителей города, которые живут в пределах 15-30 минут поездки до парка; б) посетителей, считающих, что добраться до парка нетрудно; в) не посещающих парк по причине его отдаленности; г) посетителей, удовлетворенных временем работы, отношении работников парка к по­сетителям; д) число жителей, не посещающих парк по причине неудоб-

190-191ного времени его работы или плохого отношения его работников к по­сетителям.

Большая часть этих данных собирается методом опроса жителей, часть — путем определения рейтинга специально обученным персо­налом.

К посетителям парка относят тех, кто хотя бы один раз в течение трех месяцев посетил парк. Поскольку наименее обеспеченные семьи вооб­ще могут не ходить в парк, посещаемость — недостаточный показатель качества отдыха в парке. Некоторые местные власти собирают данные о причинах непосещаемости парков, которые связаны не с качеством обслуживания, отдаленностью и т.п., а с причинами личного характера опрашиваемых (нездоровье, большая занятость и т.п.). Ко всей получен­ной информации предлагается относиться осторожно, считать ее лишь приблизительной.

Полезным признается составление картосхем, на которых показана отдаленность парка от жилых кварталов и плотность населения на при­легающей территории, что можно определить по данным переписи на­селения.

Опросы домохозяйств относительно работы парков и мест досуга сле­дует проводить в течение всего года, опрашивая по очереди, например, по 100 домохозяйств в каждое время года. Опросы производятся адми­нистративными органами парков. В некоторых парках и местах отдыха опросы посетителей проводятся во время посещения ими парка, а не по месту жительства. Такие опросы имеют свои преимущества, обходятся дешевле, но они не позволяют выявить мнения тех, кто в парк не ходит.

Респонденты, а также специальный персонал должны давать ответы в следующем виде: "прекрасно", "хорошо", "посредственно", "плохо" или отвечать на некоторые вопросы по следующей шкале: "нет проблем", "есть некоторые проблемы", "много проблем".

Инспектирование парков рекомендуется проводить специально обу­ченным персоналом. Для обучения достаточно одного-двух дней. К инс­пектированию привлекают муниципальных служащих, студентов в лет­ний период, а также добровольцев. Предпочтительно проводить инс­пектирование двумя лицами, а не одним. Полученная и обработанная информация отражает эффективность услуг, которые предоставляют местные органы власти. Ее необходимо сопоставить с другой имеющей­ся информацией и с опытом менеджеров1.

1 Насколько эффективно функционируют ваши общественные услуги: Процедура измере­ния их качества. №1. М. RTI (Рисерч трайэнгл инститьют) и Союз российских городов, 1996. С. 8-10.

АРГУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ

Любой действующий подъемный кран на городской стройке — это весомый *аргумент развития* города. Но если, как в Бангкоке в 1998 г., линию горизонта "украшают" непод­вижные подъемные краны, — это сигнал о том, что экономи­ка города переживает тяжелые времена. Разорение застрой­щиков, пустующие дома, перманентное снижение ставок арендной платы, пустующие магазины с объявлениями о грандиозных скидках, замусоренные кварталы, рост цен на продовольствие, постоянное снижение курса национальной валюты и обилие "блюстителей порядка" — все это, безуслов­но, негативно характеризует состояние и динамику нацио­нальной и региональной экономики, но проявляется прежде всего непосредственно в городах.

Так, важнейшими аргументами притягательности Москвы ее мэр ЮЛужков не без оснований считает: общую стабильность социально-экономического развития, и прежде всего динамику и результаты градо­строительной деятельности; рыночную инфраструктуру, пригодную для развития финансовой экономической активности; интеллектуальный потенциал в научной, технической, образовательной и культурной облас­тях. Дополнительные функции и аргументы притягательности столично­го города — услуги, связанные с функционированием федеральных орга­нов управления.

Многие аргументы, ресурсы столицы, несмотря на всю свою значи­тельность, оказались весьма уязвимыми в переходный период; они ис­пытывают потрясения в результате инфляционных процессов, межбан­ковских "войн", попыток законодательно перераспределить финансовые потоки, все еще доминирующего остаточного принципа финансирова­ния науки, "утечки мозгов", деградации преподавательского потенциала воспроизводства кадров специалистов. Противодействие этим угрожаю­щим факторам имеет принципиальное значение для маркетинга столи­цы России.

Стратегической задачей правительства Москвы на 1999 г. стало выполнение всех долговых обязательств. По данным де­партамента финансов города, даже в кризисном 1998 г. Моск­ва в полном объеме и без задержек обслуживала свой долг.

192-193В числе основных мер экономического характера по обес­печению благоприятных тенденций развития Москвы опре­делены:

1. создание налогово-правовой среды, стимулирующей раз­  
   витие производства и услуг на основе интенсивных, ре­  
   сурсосберегающих и наукоемких технологий;
2. повышение экономической эффективности приватиза­  
   ции;
3. поддержка инвестиций исключительно в высокопроиз­  
   водительные производства, в инновации.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ГОРОДОВ И ПЛАНИРОВАНИЕ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ

В России возможность и насущность применения стратеги­ческого подхода в планировании, как отмечают специалис­ты1, определяется следующими обстоятельствами.

1. Меняется философия, принципы, цели развития городов.  
   Еще 10—20 лет назад при проектировании городов до­  
   минировал принцип "производство ради производства",  
   приводивший к созданию городов-гигантов, городов-за­  
   водов, часто моноспециализированных. Сейчас набирают  
   вес гораздо более гуманистические принципы, рассмат­  
   ривающие город как среду обитания человека, как место  
   предпринимательской деятельности и ставящие целями  
   развития города устойчивое развитие, создание благоп­  
   риятной среды жизнедеятельности, в том числе и предп­  
   ринимательской среды.
2. Если раньше городская власть отвечала преимуществен­  
   но за решение основных производственных задач, возло­  
   женных на город, то теперь задачей местных властей

1 См *Власова Н.* Стратегическое планирование городского развития: теория и практика // Управленческое консультирование. 1999. № 3.

становится работа по смягчению последствий падения производства и сокращения занятости, поддержание но­вых видов деятельности. При этом местная власть ста­новится главным лицом, ответственным за социально-экономическое развитие города, включая его благоуст­ройство, безопасность граждан, социальную защиту го­рожан и т. д.

1. Города начинают реально конкурировать друг с другом и  
   с пригородами. Именно в этой связи особенно возраста­  
   ет роль стратегического выбора и планирования.
2. Сами горожане постепенно становятся реальными участ­  
   никами системы планирования, активно выступая в за­  
   щиту своих интересов. Поэтому выбор стратегии и пла­  
   нирование развития города должны проходить так, что­  
   бы согласовывать интересы различных групп населения,  
   предпринимателей, органов управления.

Стратегия развития города — это результат выбора целей и пути развития, русла, в котором должен развиваться данный объект, причем выбора, осуществляемого на основе неких принципов, составляющих базу для принятия управленчес­ких решений. Главная проблема — разработать, принять и ре­ализовать такую стратегию, которая не просто соответствова­ла бы приоритетам и интересам определенных групп лобби­рования, а объективно нацеливалась бы на перспективные цели городского развития с учетом складывающейся и прог­нозируемой экономической конъюнктуры. На решение этой задачи нацелена концепция ключевых факторов успеха (клю­чевых компетенций) городов и территорий, развиваемая в последние годы рядом западных исследователей на основа­нии разработок профессора Гарвардского университета Р.М.Кантера,

В соответствии с этой концепцией для успеха городских сообществ в условиях глобализированной рыночной эконо­мики решающее значение имеет формирование совокуп­ности "твердых" и "мягких" системных факторов, обеспечи-

194-195вающих владение следующим набором ключевых компе­тенций:

1. компетенция мастерства, т.е. способность производить  
   товары и услуги в сфере материального производства на  
   уровне высших мировых стандартов;
2. компетенция знаний, т.е. способность создавать и прода­  
   вать новые знания, технологии и наукоемкие продукты и  
   услуги;
3. компетенция связей, т.е. способность создавать и прода­  
   вать услуги в сфере коммуникации и коммутации мате­  
   риальных, информационных и финансовых потоков;
4. компетенция эффективного управления городом как  
   единой системой (корпорацией), нацеленная на дости­  
   жение общих целей ведущих групп влияния;
5. компетенция сотрудничества, т.е. способность эффек­  
   тивно выявлять и согласовывать интересы различных  
   групп влияния, стратегических партнеров и на этой ос­  
   нове формулировать общие цели и стратегии их дости­  
   жения;
6. компетенция жизнеобеспечения, т.е. способность  
   создавать среду обитания, удовлетворяющую и пре­  
   восходящую ожидания представителей ведущих  
   групп по совокупности важных для них аспектов ка­  
   чества жизни.

Стратегия рождается на основе системного, многоуровне­вого, детального анализа состояния системы и внешних усло­вий и позволяет:

1. оценить условия, в которых будет проходить развитие го­  
   рода, его преимущества и недостатки, чтобы минимизи­  
   ровать угрозы (отрицательные эффекты) и максимизиро­  
   вать возможности (положительные эффекты),— SWOT-  
   анализ;
2. четко определить согласованные в территориальном со­  
   обществе общие цели, позиционировать его, в том числе  
   среди конкурентов, по ключевым направлениям;
3. оптимально сочетать политику продукта с политикой  
   "цены" территории, распределения ресурсов и продви­  
   жения территории;
4. скоординировать программы городского развития;
5. получить ориентиры и инструменты для измерения и  
   оценки результатов развития.

Единой методики стратегического планирования развития города пока что не выработано, однако можно выделить ряд важных этапов составления стратегического плана1. Возмож­ная схема пошагового процесса стратегического планирова­ния развития города представлена в конце главы в приложе­нии 1.

Уже на **этапе постановки целей** развития целесообразно сформулировать так называемый *девиз города,* отразив в нем главную цель сообщества. Важно, чтобы она отражала ориен­тацию на удовлетворение потребностей жителей, но при этом вызывала симпатии и понимание и субъектов, внешних для территории. Часто девизы городов в рыночных странах декларируют стремление обеспечить потребное качество и количество предоставляемых городом возможностей для на­логоплательщиков при минимально возможных уровнях на­логообложения.

Затем проводится **SWOT-анализ** (см. главу 1) города, включая анализ внешних и внутренних факторов и возмож­ностей.

К внешним по отношению к городу факторам можно отнести как факторы общего действия, традиционные и существенные для страны в целом, так и специфические региональные факторы, включая факторы его взаимо­действия с соседствующими муниципальными образова­ниями.

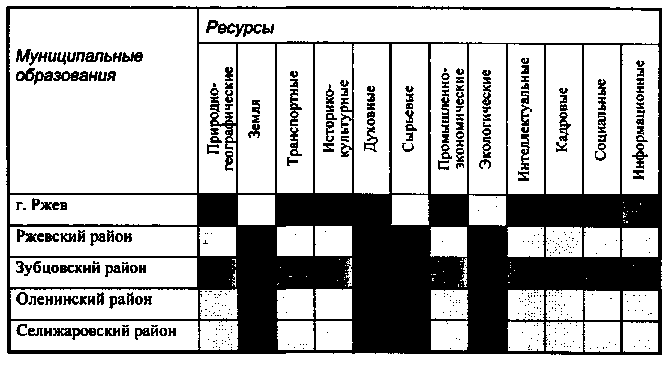
Анализ внешней среды дополняется подробным ана­лизом внутренних характеристик города, его сильных и

**1 *Gordon G.* Strategic Planning for Local Government ICMA.USA.1993.**

196-197слабых сторон, изучением потенциала и постановкой проблем развития, результатом которого является мат­рица анализа условий жизнедеятельности системы, ко­торую также называют матрицей анализа достоинств и недостатков, будущих возможностей и будущих опаснос­тей. В результате дается комплексная оценка текущего состояния города. Показатели, по которым оценивается город, могут варьировать в зависимости от целей плани­рования.

Следующим маркетинговым инструментом стратегичес­кого планирования развития города выступает его **пози­ционирование.** В его ходе определяется положение (в том числе в сравнении с городами— основными конкурента­ми), в котором город находится сейчас, а также (и это не менее важно) то положение (также в сравнении с конку­рентами), в которое город намерен переместиться в буду­щем. Определяемые при этом основные сроки и средства зависят от того, выберет ли город стратегию постепенного движения к новому состоянию с сохранением имеющихся преимуществ (например, самодостраивание экономики), или решается на резкое изменение существующей структу­ры экономики (радикальное переструктурирование и бес­пощадная конкуренция с другими городами), или же будет стараться сочетать различные пути (включая, например, выборочное целевое стимулирование ускоренного раз­вития отдельных направлений, форм, структур хозяйство­вания.

Вот какая форма позиционирования пяти взаимодей­ствующих муниципальных образований предложена отде­лом маркетинга г. Ржева (Тверская область). Муниципаль­ные образования сопоставлены по ресурсным составляю­щим будущей стратегии (см. рис. 19). На базе результатов, полученных на всех этих этапах, формируется собственно стратегия и составляется план развития города (см. прило­жение 1.)



*Примечание.* Интенсивность штриховки соответствует степени обеспе­ченности муниципального образования ресурсами конкретного вида,

**Рисунок 18. Ресурсный потенциал развития и**

**сотрудничества пяти муниципальных образований**

**Тверской области1**

**Этап реализации** стратегического плана и оценки его вы­полнения является не менее важным, чем этап его составле­ния. Для этого необходима разработка так называемых част­ных стратегий в виде взаимосвязанных программ. Такие прог­раммы представляют собой увязанный по ресурсам, исполни­телям и срокам комплекс конкретных мероприятий, направ­ленных на решение определенной проблемы, достижение од­ной из поставленных целей. Только преобразование долгос­рочных целей в конкретные промежуточные задачи и разбив­ка стратегии действий на четкие программы могут создать предпосылки для получения практических результатов. Под каждую программу разрабатывается частный план — опреде-

1 *Кудрявцев Ю.Н., Харченко* А.В.Территориальный маркетинг как основа стратегии устойчи­вого развития муниципальных образований // Аналитический вестник ВНТИЦ. 1999. №4.

198-199ленный документ, в котором описываются конкретные ком­поненты общей стратегии. Одна из первых задач — сбор соот­ветствующей информации для проверки степени "жизнен­ности" этого плана, т.е. для определения адекватности эконо­мических, технических, управленческих и других систем по разработанным проектам План в общем виде непременно должен описывать входные параметры, структуру управления и соответствующие выходные параметры (результаты).

Как только принимается решение о стратегическом плани­ровании, работники местной администрации должны быть го­товы вести всю необходимую административную работу. Необ­ходимо определить орган, который будет отвечать за формали­зацию процесса планирования, составление расписания встреч, установление форм взаимодействия между всеми участниками процесса, обеспечение последующих шагов стратегического планирования. Некоторые органы местного самоуправления за рубежом нанимают для этих целей независимого консультанта, например авторитетного и компетентного представителя мест­ного бизнеса или научного сотрудника из местного университе­та, В российских условиях скорее всего могут создаваться осо­бые рабочие группы, желательно— сетевые организационные структуры (см следующую главу) по разработке стратегии. Де­ло в том, что для решения задач развития и маркетинга города требуется создание принципиально новой информационно-статистической базы планирования, позволяющей анализиро­вать, прогнозировать и выражать в качестве конкретных зада­ний содержание таких понятий, как образ жизни, уровень жиз­ни и здоровья населения, налоговая база города и т.д.

Таким образом, стратегический план содержит ряд важных компонентов, блоков: аналитический, прогнозный и блок мероп­риятий по реализации плана. Однако в каждом конкретном случае структура плана может варьировать. Например, стратегический план Санкт-Петербурга содержит следующие основные разделы1:

1 Стратегический план Санкт-Петербурга. СПб. 1998.111с

1Конкурентные возможности Санкт-Петербурга. Здесь рассматривается место и роль Санкт-Петербурга в миро-вой экономике и в экономике России; содержится ана­лиз внутренних и внешних факторов развития города с помощью SWOT-анализа.

2.Главная цель и стратегические направления. Главной целью является стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения города, которая конкретизируется следующим образом: формирование Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую эконо­мику многофункционального города, обеспечивающего высокое качество среды жизнедеятельности и производ­ства. Эта цель в свою очередь распадается на подцели. Соответственно в качестве стратегических направлений выбраны: создание благоприятного хозяйственного кли­мата; интеграция в мировую экономику; улучшение го­родской среды; формирование благоприятного социаль­ного климата.

З.Цели, задачи и меры. Этот раздел полностью увязан с предыдущими разделами, в нем частные цели, задачи и меры сгруппированы по выдвинутым ранее стратегичес­ким направлениям.

4.Механизм реализации и механизм обновления стратеги­ческого плана. 5.Ожидаемые результаты реализации стратегического

плана.

**Типичные ошибки.** При выборе стратегии экономичес­кого развития местные власти часто допускают определен­ные ошибки, что может быть связано с их стремлением дви­гаться вперед как можно быстрее и так же быстро достичь нужных результатов. Наиболее типичными просчетами явля­ются следующие.

1.Слишком большая зависимость от правительственных (государственных) программ, стремление всеми силами захватить в них некоторый "кусок". Это часто присуще

200-201чиновникам, не слишком уверенным в своих силах (ради подтверждения тем самым собственной значимости) или привыкшим работать исключительно на основе "финан­сирования "сверху". Местные власти в таких случаях час­то бывают вынуждены безоговорочно принимать госуда­рственные программы, составленные без какого-либо учета специфики конкретной территории и окружаю­щей рыночной среды. Такая вынужденность "плясать под дудку высокого начальства" особенно часто встречается, если оно предоставляет льготы и кредиты, и приводит к тому что территория искусственно "подгоняет" мест­ные нужды под государственные предложения. При этом не получают должного внимания реальные преимущест­ва, возможности и угрозы, ограничивающие условия конкретной территории.

2.Смешение, подмена стратегии отдельными конкретны­ми процедурами, инструментами, способами ее реализа­ции. Инструменты — инновационные парки, помощь ма­лому предпринимательству, центры бизнес-информации, налоговые льготы и т.д. — выдаются за стратегию (или комплексный план), хотя на самом деле являются лишь отдельными ее частями, компонентами, приоритеты и последовательность реализации которых остаются не оп­ределенными из-за отсутствия целостной стратегии.

З.В разработке и оценке вариантов не участвуют все заин­тересованные слои сообщества, субъекты, представляю­щие конкретные группы основных потребителей резуль­татов реализации стратегии.

4.Отсутствует четкость в формулировках приоритетов це­лей, и сроков их достижения. Формулировки "желатель­но", "нужно достигнуть" и т.п. не дают ясных ориентиров, их достижение и, что особенно существенно, недостиже­ние невозможно зафиксировать, проконтролировать.

З.Процесс стратегического планирования часто считается завершенным на стадии разработки и особенно утверж-

дения плана. Не надо бояться публичного обсуждения плана как до его принятия, так и после. Стратегическое планирование, и особенно маркетинговое— это непре­рывный и гибкий процесс. Стратегические планы и прог­раммы должны непрерывно обновляться и корректиро­ваться на основе анализа хода их выполнения и с учетом изменившейся конъюнктуры, соотношения спроса и предложения на основные товары и услуги региона, кон­курентной ситуации.

6.Ставка неоправданно делается на наиболее "внешне привлекательные", модные (в том числе у городов-конку­рентов) направления, такие как, например, туризм, высо­кие технологии, в то время как в действительности у тер­ритории для развития данных направлений может не быть необходимых особых черт, условий, управленческих возможностей и т.п. Так, для российских городов в нача­ле 1990-х гг. была популярной идея развития туризма как приоритетной сферы экономики города. К сожалению, такая модель мало где сработала1. Проблема заключалась в неразвитости инфраструктуры, сферы развлечений, в высокой конкуренции московских фирм, перехватыва­ющих клиентов и оттягивающих доходы.

7.Авторы планов могут не обратить внимания на то, что да­же самая удачная стратегия не может быть одинаково выгодна, полезна для всех членов сообщества. Зарубеж­ный опыт показывает, что улучшение ситуации для горо­да в целом и выдвижение его на мировой арене не всегда улучшают, а порой и ухудшают положение малообеспе­ченных групп населения.

**Так,** реализация новой экономической стратегии в Гамбурге сопровождалась значительным ростом цен на жилье. К началу 90-х гг. осталась высокой — на уровне 12% — безработица. В целом весь­ма богатый город, с наиболее высокой долей миллионеров в Герма-

1 *Нефедова Т., Трейвиги* А. Пути выживания российских городов // География. 1999. №20. С. 8-11.

202-203нии (2 на 1000 жителей) в буквальном смысле слова содержал (че­рез социальную помощь) самую большую для Германии долю насе­ления — 105 на 1000 человек1. Результаты экономического возрож­дения Гамбурга были распределены очень неравномерно. Урок Гамбурга не лишний раз свидетельствует: экономические програм­мы должны сопровождаться сильной социальной политикой. Именно в таком комплексном подходе и проявляется одна из силь­ных сторон стратегического планирования.

8.Стратегический план излишне многопланов, "неподъе­мен". При всей необходимости и даже обязательности комплексного подхода план развития города должен быть обозримым и реально выполнимым. Иначе под сомнение ставится целесообразность самой идеи страте­гического планирования.

Как на практике может быть подготовлена, разработана и осуществляться та или иная маркетинговая стратегия города? Рассмотреть этот вопрос предлагается в конце главы на при­мере небольшого дальневосточного города Артема (см. Прак­тикум).

**ГОРОД И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Городская символика*

В маркетинге города, как и любой территории, весомую роль играет символика. Городскую символику традиционно составляют:

1. официальные символы города — герб, флаг и гимн;
2. официальные символы территориальных единиц и об­  
   щин города — гербовые эмблемы и флаги, утверждаемые  
   территориальными властями;
3. архитектурно-мемориальные символы— изображения  
   архитектурных и исторических памятников города

1 *Parkinson M.* The Rise of the Entrepreneurial Europe city: Strategic Responses to Economic Changes in the 1980s. 1991. September/October P. 350-351; 1991. November/December. P. 299-307.

(обычно содержащихся в перечне, утверждаемом городс­кими властями);

• словесные символы — название города и наименования его районов, а также образованные на их основе слова и словосочетания (в том числе сокращения), кроме фами­лий и имен собственных.

Если для любого государства самыми существенными и по­пулярными официальными символами выступают флаг и гимн, то в городских коммуникациях почетное место в офи­циальной символике принадлежит **городским гербам.** Ис­торическое преимущество здесь — за европейскими города­ми, хотя городские и провинциальные гербы есть и за преде­лами Европы. Возникновение гербов связано с рыцарством, воинскими достижениями: не случайно само слово "герольд", от которого произошел термин "геральдика", означает: воин, особо отличившийся в походах, а потому назначенный распо­рядителем рыцарского турнира. Герольдам было передано право определять правила составления и использования гер­бов. В большинстве городов Западной, Центральной и Юго-Восточной Европы существуют гербы, возникшие в разное время и отражающие определенные исторические события и традиции.

Термин "городской герб" впервые в России официально появился в царском указе 1692 г., предписывавшем изгото­вить для города Ярославля печать с изображением ярославс­кого герба и надписью: "Печать града Ярославля". Указ царя исполнили, поместив на печати эмблему Ярославского кня­жества: стоящий на задних лапах медведь держит в правой лапе положенную на плечо алебарду. Эта эмблема использу­ется до сих пор.

В 1722 г, Пётр I основал Герольдмейстерскую контору — специальное учреждение для составления гербов, где были собраны опытные рисовальщики. Сюда со всей страны по специальным анкетам собирались сведения о городах для создания гербов, рассказывающие о том, "сколь давно и от

204-205какого случая или причины и от кого те городы построены, каменные, или деревянные, или земляные, и от каких причин какими имянами названы...".

Герб отражает многогранный и неповторимый облик горо­да — его историю, ратные подвиги земляков, творчество мест­ных умельцев и "фирменные" городские товары, заслуги уче­ных, мастеров культуры, спортсменов, предприимчивость де­ловых людей. Со времен Петра I в гербе могло отражаться название города — тогда получался "говорящий герб . Приме­ры этому — гербы городов Великие Луки (три больших лука), Зубцова (стена с зубцами), Архангельска (архангел с огнен­ным мечом и щитом поражает чёрного дьявола). Многие рос­сийские города, не имевшие явных особенных черт, получи­ли от Военной коллегии гербы, содержавшие символику во­инских частей, которые были расквартированы в них: Колом­на (белый столб с короной наверху, по обеим сторонам ко­лонны звёзды), Рыльск (чёрная кабанья голова), Пенза (три снопа: пшеница, ячмень, просо), Самара (белая коза на зелё­ной траве).

В конце XVIII в. российское правительство пожаловало гер­бы многим российским городам. Создание и пожалование го­родских гербов было серьезным государственным мероприя­тием, связанным с большими административными реформа­ми, начавшимися в 1775 г. В геральдических традициях и но­вациях довольно показательно пересекались интересы наме­стничества, губернии и города, местных властей. Новое адми­нистративное деление России — объединение губерний в на­местничества — привело к изменению формы городского гер­ба: герб наместничества стал размещаться в верхней, главной части щита, городская эмблема — в нижней, второстепенной.

Только в середине XIX в. приоритет города в городском гер­бе был восстановлен: герб губернии стали размещать в воль­ной, т.е. пустой, не несущей какой-либо фигуры части щита городского герба, вправо или влево. При переходе города в новую губернию менялся губернский герб в вольной части

щита. Были **также** введены новые атрибуты и украшения для городских гербов: короны, венчающие гербовый щит (импе­раторская, шапка Мономаха, корона с тремя башнями вмес­то зубцов); обрамления из дубовых листьев и орденских лент, соответствующие статусу города.

Как справедливо утверждает председатель Геральдической комиссии РАН академик ЮА Поляков,1 в России в XVIII-XX вв. городские гербы утвердились во всех губернских, больши­нстве уездных и ряде других городов. После 1917 г. многие гербы, отражающие монархическую или религиозную сим­волику, были практически упразднены. Но тяга к гербам, этим красочным знакам, олицетворяющим сплав минувшего и настоящего, оказалась сильнее бюрократических запретов. Геральдическая традиция доказала свою жизненность. Пе­риод, который Ю.А. Поляков назвал временем дегеральдиза-ции, сменился геральдическим бумом. С 60-х гг. в разных го­родах— больших и малых, древних и юных— стали созда­ваться новые гербы. С начала 90-х гг. наступил качественно новый этап— возрождения и переоформления городских гербов, существовавших до 1917 г., своеобразный геральди­ческий ренессанс Стали меняться и гербы молодых городов.

Понятно, что никакой герб не может вместить все богат­ство, многоцветие и особенности истории и современной жизни; он отражает ее обобщенно, в главных чертах, с пре­дельной лаконичностью и неизбежной долей условности, обеспечивая главное: научно-историческую обоснованность, художественность, выразительность и наглядность.

***Герб Москвы.*** Муниципальные власти Москвы предельно четко регламентировали содержание и использование герба своего города. В соответствии с законом г. Москвы2 герб сто­лицы нашей родины представляет собой изображение на

1 *Поляков Ю.А.* Сплав минувшего и настоящего // Официальный сервер Правительства  
Москвы; http://www.mos.ru.

2 См.: О гербе и флаге города Москвы. Закон г. Москвы N 4-12 от 1 февраля 1995 г. Глава II.  
Статьи 3—7 // nttp://www.mos.ru.

206-207темно-красном геральдическом щите (отношение ширины к высоте 8:9) развернутого вправо от зрителя всадника — свято­го Георгия Победоносца в серебряных доспехах и голубой мантии (плаще), на серебряном коне, поражающего золо­тым копьем черного змия.

По древним преданиям, Георгий— выходец из знатного каппадо-кийского рода (Каппадокия — местность в современной Турции), был известен как военачальник при императоре Диоклектиане. Во время го­нений против христиан Георгий выступил в их защиту и объявил себя христианином, за что был подвергнут жестоким пыткам и мучениям. Но, несмотря на них, Георгий творил многочисленные чудеса — исцелял больных, воскрешал мертвых, обращал в христианство закоренелых

язычников.

Наиболее известным и популярным из этих чудес является "чудо Ге­оргия о змие", которое и послужило основой сюжета герба города Моск­вы. Предание говорит, что в Каппадокии находился город, которым уп­равлял царь-язычник, преследовавший христиан. Решив привести царя к истине, Бог насылает на город дракона — змия, который начинает ист­реблять жителей. Змий жил в озере, похищал людей и там их пожирал. Чтобы умилостивить дракона, царь посоветовал жителям давать ему на съедение каждый день по жребию своих детей. Пришла очередь и доче­ри царя, но по замыслу Бога, желавшего спасти город, в это время к озе­ру на коне подъехал святой Георгий. Когда из озера с шумом и грохотом появился страшный змий, Георгий, осенив себя крестным знамением, со словами "Во имя Отца и Сына и Духа Святого" устремился на коне сво­ем на змия и ударив его в гортань, поразил и прижал его к земле. Пос­ле этого дочь царя связала змия своим поясом и отвела в город, где на центральной площади Георгий отрубил ему голову, а царь и все жители города приняли христианство.

Образ Георгия — всадника-змееборца — приобрел в XIV-XV вв. на Ру­си особую популярность и символизировал борьбу с татарами (язычни­ками), народного защитника. Святой Георгий был небесным покровите­лем князя Юрия Долгорукого. Со времен Дмитрия Донского святой Ге­оргий становится патроном и покровителем города Москвы.

Цвета герба — темно-красный, голубой, серебряный, золо­той, черный — определены в качестве основных цветов и дру­гих символов Москвы. Это в первую очередь относится к зна­кам с московской городской символикой — **знакам разли­чия** (должностные знаки) и **знакам отличия** (награды, зна-

ки почетных званий, лауреатов премий, конкурсов, победите­лей спортивных и иных соревнований, дипломы, грамоты), учрежденным органами власти Москвы. Допускается восп­роизведение серебряного и золотого цветов как белого и желтого соответственно.

При воспроизведении герба города Москвы должно быть обес­печено его цветовое и изобразительное соответствие одному из оригиналов и описанию. Допускается воспроизведение герба;

1. в виде цветного или одноцветного, объемного или графи­  
   ческого изображения;
2. в различной технике исполнения и из различных материалов;
3. отличных от образцов размеров с сохранением пропор­  
   ций изображения.

В отдельных случаях допускается использование основного элемента герба — образа святого Георгия Победоносца на ко­не, поражающего копьем Змия, а также размещение отдель­ных элементов украшения вокруг геральдического щита.

Изображение герба города Москвы размещается:

1. на зданиях Московской городской думы, мэрии и прави­  
   тельства Москвы;
2. в залах заседаний Московской городской думы и прави­  
   тельства Москвы;
3. на должностном нагрудном знаке мэра Москвы;
4. на вывесках, печатях, штампах и бланках органов предс­  
   тавительной и исполнительной власти города;
5. на официальных печатных изданиях органов представи­  
   тельной и исполнительной власти Москвы;
6. на транспортных средствах ГУВД Москвы;

• на указателях границ города при въезде в Москву.  
Допускается использование изображения герба:

1. в качестве праздничного оформления Дня города, городс­  
   ких фестивалей и других мероприятий;
2. на личных бланках, штампах, визитных карточках депу­  
   татов Московской городской думы, руководителей орга­  
   нов представительной и исполнительной власти города.

208-209Порядок использования изображения герба юридически­ми и физическими лицами в коммерческих целях регламен­тируется Инструкцией, утверждаемой мэром Москвы.

***Флаг города Москвы*** представляет собой прямоугольное полотнище (отношение ширины к длине 2:3) темно-красно­го цвета с двусторонним изображением в центре флага основ­ного элемента герба города Москвы — развернутого от древка святого Георгия Победоносца. Габаритная ширина изобра­жения основного элемента герба на флаге города Москвы должна составлять 2/5 длины полотнища флага

При воспроизведении флага должно быть обеспечено его цветовое и изобразительное соответствие оригиналу и описа­нию. Допускается воспроизведение флага различных разме­ров, из различных материалов и в виде вымпела.

Флаг города Москвы устанавливается на зданиях:

1. Московской городской думы;
2. мэрии и правительства Москвы;
3. префектур административных округов;
4. территориальных управлений муниципальных округов;
5. органов внутренних дел Москвы.

Флаг также может находиться на транспортных сред­ствах мэра Москвы, членов правительства Москвы и депута­тов Московской городской думы.

Флаг города Москвы устанавливается в залах заседаний Московской городской думы и правительства Москвы, в рабочих кабинетах руководителей представительной и ис­полнительной власти города.

В дни государственных праздников и в День города, а так­же в других случаях по указанию мэра Москвы осуществляет­ся одновременный подъем флагов РФ и города Москвы на зданиях предприятий, учреждений и организаций, а также на жилых домах города. Флаг города Москвы может быть поднят при церемониях и во время других торжественных мероприятий, проводимых органами представительной и ис­полнительной власти Москвы, городскими общественными

объединениями, предприятиями, учреждениями и организа­циями независимо от форм собственности, **а также** во время семейных торжественных мероприятий.

Регламентировано также совместное использование офи­циальной символики города и страны, а также организации, учреждения. Так, при одновременном подъеме Государствен­ного флага Российской Федерации и флага города Москвы, ес­ли они размещены рядом, флаг города Москвы не должен быть по размерам больше Государственного флага Российс­кой Федерации и должен размешаться справа от него (при виде от зрителя). При одновременном подъеме флага города Москвы и флага организации (предприятия, учреждения), ес­ли они размещены рядом, флаг организации (предприятия, учреждения) не должен быть по размерам больше флага го­рода Москвы и должен размещаться справа от него (при ви­де от зрителя).

В знак траура флаг города Москвы может быть приспущен до половины древка, либо в верхней части древка крепится сложенная пополам черная лента со свободно висящими концами. Общая длина ленты должна быть равна длине по­лотнища флага1.

***Официальные символы территориальных единиц Москвы*** могут размещаться в служебных помещениях орга­нов власти территориальных единиц, на территориях, фаса­дах зданий, на автотранспортных средствах в качестве опоз­навательных знаков принадлежности территориальным еди­ницам и на других объектах в соответствии с Положением об официальных символах территориальных единиц города Москвы.

Символы территориальных общин Москвы размещаются на территориях общин, на зданиях, сооружениях, являющих­ся собственностью общин, на печатях и бланках органов тер-

1 См; О гербе и флаге города Москвы. Закон г. Москвы N 4-12 от 1 февраля 1995 г. Глава И. Статьи 8—15 // http://www.mos.ru.

210-211риториального общественного самоуправления, в их служеб­ных помещениях, а также на других объектах в соответствии с уставами территориальных общин.

Руководителям органов власти Москвы, территориальных единиц Москвы, территориальных общин разрешается ис­пользовать соответствующую московскую городскую симво­лику в представительских целях.

Общественные организации и общественные движения, зарегистрированные в Москве, вправе использовать в своих наименованиях словесные символы Москвы.

Город стремится по возможности приблизить свою симво­лику к населению, горожанам. Художественное оформление столицы в дни торжественных мероприятий осуществляется с преимущественным использованием основных цветов сим­волов Москвы. Жители города могут свободно использовать городскую символику в дни государственных, городских и се­мейных торжественных мероприятий. Вместе с тем не допус­кается использование московской городской символики: в сочетании с текстом и изображениями, посягающими на права жителей Москвы, их честь и достоинство, националь­ные и религиозные чувства и профессиональную принадлеж­ность; в искаженном и неточном виде.

Городская символика может активно использоваться и в бизнесе. Юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями московская городская символика мо­жет использоваться в порядке, определенном соответствую­щим Положением:

1. на продукции, выпускаемой юридическими лицами и  
   индивидуальными предпринимателями;
2. на товарных знаках и знаках обслуживания в качестве их  
   неохраняемых элементов;
3. на ярлыках, ценниках, упаковке товара;
4. на зданиях, сооружениях, транспортных средствах, в по­  
   мещениях, принадлежащих юридическим лицам и инди­  
   видуальным предпринимателям;
5. в наименованиях юридических лиц, зарегистрирован­  
   ных в Москве;
6. в рекламных объявлениях, в том числе размещаемых в элект­  
   ронных и печатных средствах массовой информации.

*Словесные символы* Москвы должны использоваться в со­ответствии со словообразовательными и стилистическими нор­мами современного русского языка. Словесные обозначения, составленные с использованием словесных символов Москвы, должны быть благозвучными, удобными для произношения, легко запоминающимися, при составлении на иностранном языке иметь правильное воспроизведение на русском языке.

Со стороны может показаться, что порядок использования городской символики в Москве излишне зарегулирован. Но ес­ли правил нет или они не действуют, становятся возможными различные казусы и даже общественные скандалы. Так, чинов­ники муниципального унитарного предприятия "Ижевский городской электротранспорт" поместили имя легендарного конструктора оружия Михаила Калашникова, его портрет и изображение автомата Калашникова на проездных билетах. При этом конструктор знаменитого автомата даже не подоз ревал, что его имя будет так использовано. В итоге администра ции предприятия пришлось не только наказать виновных, но и публично извиниться перед Калашниковым за неправомерное использование на проездных билетах имени, портрет, конструктора и автомата в качестве символов Ижевска.

*Городские награды*

Городские награды можно трактовать двояко: с одной сто роны, это награды, полученные самим городом; с другой -это известные городские медали, которыми награждались, конкретные люди. Поскольку столица нашей Родины, без сомнения, является наиболее выдающимся примером для других городов, рассмотрим на примере Москвы ее награды в хронологическом порядке их учреждения1.

1 Подробнее см. *Сметанников* И.С Награды Москвы // Гербоведъ. 1997. №25.

212-213В советский период первой московской наградой стала ме­даль "За оборону Москвы", учрежденная Указом Президиума Верховного Совета СССР от 1 мая 1944 г. Этой медалью наг­раждено более миллиона человек, в основном военнослужа­щие, защищавшие Москву в октябре 1941 — январе 1942 г. Медалью награждались и гражданские лица, участвовавшие в обороне города в этот период. Кроме того, награды удоста­ивались все москвичи (в том числе дети), принимавшие учас­тие в сооружении оборонительных укреплений вокруг Моск­вы, в противовоздушной обороне, в поддержании обществен­ного порядка и в других мероприятиях, связанных с защитой города.

Празднование 800-летия Москвы, несмотря на сложную послевоенную ситуацию, вылилось в общегосударственный праздник. В его ознаменование Указом Президиума Верхов­ного Совета СССР от 20 сентября 1947 г. была учреждена ме­даль "В память 800-летия Москвы". Ею было награждено бо­лее 1,7 млн человек. Сама же Москва 6 сентября того же года была награждена орденом Ленина.

В 1965 г., когда окрепшая страна праздновала 20-летие Победы в Великой Отечественной войне, Москве было прис­воено звание города-героя и вручены орден Ленина и медаль "Золотая Звезда". В тот же день подобные награды получили и другие советские города, внесшие существенный вклад в Победу над фашистскими захватчиками: Ленинград, Вол­гоград, Киев, Севастополь, Одесса, а также Брестская кре­пость.

4 ноября 1967 г. Ленинград и Москва были награждены только что учрежденным орденом Октябрьской Революции аа выдающиеся заслуги трудящихся этих городов "в револю­ционном движении, в Великой Октябрьской социалистичес­кой революции и большой вклад в становление и укрепление Советской власти, за мужество и героизм, проявленные в бо­ях с врагами Советского государства, за успехи в строитель­стве коммунизма".

В 1997 г 850-летний юбилей Москвы также был сопро­вожден соответствующей юбилейной медалью, по традиции ставшей достоянием многих москвичей. Более того, 850-ле­тие столицы было отмечено во многих общественных орга­низациях собственными наградами. Так, Российское Дворя­нское собрание учредило свою медаль "В память 850-летия Москвы".

***Управление имиджем города***

Имидж города формируется на базе распространяемой о нем информации, соответствующих индексов и рейтингов, реально существующих аргументов функционирования и развития городов. Вместе с тем имидж города для маркетоло­гов— один из наиболее значимых объектов управления, а с учетом российских реалий— преимущественно объект формирования. Но сначала — о зарубежном опыте, о целевых ориентирах именитых городов Европы.и их практике управ­ления своим имиджем.

***Цюрих. Новые пути ведут в центр Цюриха "Норд". Цюрих— биржа солнечной энергии и международный центр культуры и развлечений.*** Власти Цюриха с 1988 г. создают новый район города с урбанистической ориентаци­ей, с интернациональной аурой и местным (швейцарским) качеством жизни. Самый большой в Швейцарии градострои­тельный проект, по величине охватываемой территории рав­ный старому городу и центру Цюриха, подчинен идее нового использования городских территорий. Это стало возможным благодаря новой форме согласования интересов частных предпринимателей и государственного сектора. Трудности предпринимателей, связанные с повышенной плотностью застройки, уравновешиваются благодаря планированию мест отдыха, которые передаются городом в пользование безвоз­мездно, свободны от старых построек, экологически не обре­менены и оформляются соответствующей времени архитек­турой. Инвестиции в общественную инфраструктуру осущес­твляются совместно частным сектором и властями города.

214-215Имидж Цюриха получил принципиально новую экологи­чески симпатичную черту благодаря идее биржи солнечной энергии. Начиная с мая 1997 г. все клиенты электростанции Цюриха смогли абонировать солнечную энергию вместо электрической, обеспечив себе, между прочим, шестикрат­ную экономию средств и возможность внести свой вклад в поддержку экологической энергетики.

Предложение было так хорошо воспринято населением, что в течение самого короткого времени было заказано в 2 раза больше солнечной энергии, чем могли поставить первые солнечные установки. Почти 3% всех клиентов электростан­ции участвуют в бирже солнечной энергии. Благодаря боль­шому спросу стало возможным в первые 20 месяцев с начала старта этой биржи подключить 16 новых солнечных устано­вок с годовой мощностью до 365 тыс. квт.ч.; подобное подк­лючение к общей сети происходит непрерывно и дальше.

Цюрихская электростанция берёт,на себя роль активного посредника между поставщиками и клиентами. Она заку­пает солнечную энергию и продаёт её клиентам без допол­нительной наценки по смешанной цене всех поставок. Пос­тавщики солнечной энергии строят свои установки и ис­пользуют их в черте города на уже застроенных площадях по собственному усмотрению. За это электростанция гаран­тирует сбыт солнечной энергии по твёрдым ценам сроком на 20 лет.

Инициатива представлений "на природе" цюрихского те­атра "Спектакль" восходит к 1980 г. Каждое лето на лугу пе­ред озером проходят представления от 20 до 25 художествен­ных групп или художников со всего мира, чьи идеи претворя­ются в своеобразной, прихотливой форме. Фестиваль органи­зуется городом Цюрихом и финансируется совместно с част­ными спонсорами. Демократическим дополнением к офици­альной программе служат спектакли уличных художников и артистов для посетителей, привлекаемых на фестиваль кули­нарными лакомствами и особой атмосферой на берегу озера.

Созерцательный парк превращается на две фестивальные не­дели в волнующее место встреч людей со всего мира. Здесь иг­рают, танцуют, поют, беседуют, ссорятся. Театр "Спектакль" передает таким образом атмосферу игрового, импровизиро­ванного и вместе с тем серьезного театра. Это олицетворяет переход города на новый уровень культурно-политической открытости. Город гордится этим культурным событием, ко­торое стало постоянным в культурном календаре Цюриха.

Еще одна черта в формируемом новом облике Цюриха — аквасооружения. В Цюрихе действует 16 купален под откры­тым небом и 7 бассейнов для любителей плавания. Некото­рые купальни природного озёрного происхождения возник­ли на рубеже XVIII-XIX в. и находятся под охраной государ­ства. Жители Цюриха примерно 5 раз в году посещают эти бассейны или купальни. Платой за вход невозможно покрыть все расходы, поэтому они дотируются из городского бюдже­та. Вместе с тем в последнее время стало заметным уменьше­ние количества посетителей бассейнов и купален. Причина этого — прежде всего растущая конкуренция со стороны дру­гих возможностей отдыха и досуга. Город разработал новую стратегию для противодействия этой тенденции. Определён­ные бассейны и купальни отданы частному сектору, что при­вело к заметной экономии средств, выделяемых на их эксплу­атацию. Для остальных купален действует концепция "Ат­тракционы и отдых". Бассейны предлагают теперь аэробику, йогу, массаж, детские аттракционы. Вечером бассейны и ку­пальни превращаются в бары и рестораны. Многие жители и гости Цюриха встречаются здесь на концертах, показах филь­мов и других культурных мероприятиях. Отдельные бассей­ны могут сдаваться в аренду для частных целей. Это интерес­но городу также и с финансовой стороны благодаря спонсо­рам и налогам с оборота.

***Берлин. Город — для жителей и гостей, а не для авто­мобилей, но с современными коммуникациями.*** Новая градостроительная концепция Берлина (бывшей восточно-

216-217германской части) сосредоточивает усилия на создании "го­рода коротких путей" путем повышения строительной плот­ности до уровня, более характерного для традиционных евро­пейских городов. Это требует "обратной застройки" непо­мерно широких автотрасс и значительно повысит качество жизненного уровня и пребывания в центре города. Приме­ром реализации этой концепции служат преобразования района Шпителльмаркт, столетиями считавшегося узлом, со­единявшим Потсдамскую площадь и Александерплатц.

В городском планировании времен бывшей ГДР с идеей до­минирования автомобильного транспорта градостроитель­ный облик одного из важнейших мест Берлина был разру­шен, а его историческая функция неестественно изменена. Доставшееся в наследство объединенному Берлину восьми-поточное автотранспортное движение, проходящее в районе Шпителльмаркт, было решено существенно сократить путем "обратной застройки". Эта городская площадь вновь стано­вится коммунальным узлом для жителей и гостей города.

Чтобы удовлетворить потребности объединенного города в грузовых и пассажирских перевозках, решено соединить в единую сеть четыре транспортных средства: электричку протяжённостью маршрутов 300 км; метро, протяжён­ностью линий 167 км; трамвайные пути, протяжённостью 411 км; автобусные маршруты (1855 км). Благодаря рекон­струкции и расширению сети маршрутов пассажирского транспорта стало возможным реализовать постановления берлинского Сената, согласно которым 80% всех перевозок в центре Берлина будут осуществляться муниципальным пас­сажирским транспортом, а 20% — на автомобиле. В качестве технической инновации выступает навесная магнитная доро­га 'Трансрапид", которая в 2005 г. соединит Гамбург и Бер­лин, время в пути будет составлять менее часа.

Параллельно проводится санация панельных микрорайо­нов бывшего Восточного Берлина. В них находилось 270 тыс квартир, в которых жило 3/5 всего восточноберлинского на-

селения. Решено превратить эти микрорайоны в привлека­тельные части города с высоким уровнем жизни, чтобы удер­жать в них население. Осуществлены дополнительные мероп­риятия по улучшению жилищного микроклимата, начиная с оформления дворовых площадок и кончая сооружением новых городских районных центров, имеющих свое особое лицо, с разнообразными городскими квартирами, также имеющими свой собственный облик.

С 1989 года во вновь объединённом Берлине происходили весьма драматичные изменения структуры общественного хозяйства. Многие традиционные для Берлина отрасли резко сузили в нем свою деятельность, и прежде всего производ­ство. Теперь Берлин прикладывает много усилий для того, чтобы использовать шансы так называемых TIME-технологий — технологий нового времени (телекоммуникация, информа­ционная техника, мультимедиа, образовательная среда — Edutainment)— для перехода от индустриального общества к информационному. Условием использования TIME-техно-логий является работоспособность информационной сети, которая представляет собой новый слой по сравнению с та­кими традиционными технологиями городских коммуника­ций, как снабжение водой и энергией. Эта сеть имеет в своей основе стекловолоконный кабель, который позволяет пере­дать большое количество информации в кратчайшее время. Берлин располагает уже 62 тыс. км стекловолоконного кабе­ля, связывающего его со всеми столицами мира. Возможнос­ти коммуникации, полученные таким образом, будут интен­сивно использованы экономикой, наукой, управленческими структурами Берлина и правительством страны, что, как на­деются в исполнительной власти города, приведёт к созданию новых, работоспособных и ориентированных на граждан ор­ганизационных и производящих структур во многих сферах.

Коммуникации в обновляемом Берлине создаются не толь­ко для делового, но и для межличностного общения. После падения Берлинской стены в восточной части Берлина оказа-

218-219лось множество полуразрушенных и заброшенных зданий. Молодое поколение быстро осознало необычную атмосферу этих мест и при малом количестве средств стало использовать эти здания с фантазией и творческой энергией для новых экс­периментов в области музыки, моды и искусства. В брошен­ных подвалах и на задних дворах возникло музыкальное дви­жение "техно", которое ежегодно привлекает 1 миллион лю­бителей в Берлин на Парад Любви (Love Parade). В берлинс­ком районе Митте, недалеко от будущей правительственной части города, обустроена так называемая "сцена молодых ху­дожников и галеристов", привлекающая национальное и международное внимание. Для всё большего числа молодёжи со всего света Берлин пробуждает интерес и становится мес­том, предлагающим особые возможности. Город живёт твор­ческой энергией молодого поколения.

*Мюнхен— любимый город немцев, "ворота Герма­нии", современный, деятельный, инициативный.* По оп­росам населения страны очевидно, что для немцев Мюнхен — один из самых любимых городов. Здесь с удовольствием утве­рждают, что Мюнхен занимает первое место среди крупных городов по обеспечению безопасности, второе место в мире (после Рио-де-Жанейро)— по организации фольклорных праздников и второе место (после Нью-Йорка) — по количе­ству книжных издательств. Мюнхен — цитадель средств мас­совой информации, страховых кампаний, высших школ, важ­ных индустриальных предприятий, выставок и конгрессов. Мюнхен знаменит своим пивом, а также представительством в городе европейского и немецкого парламентов. Мюнхен — это ворота Северного региона страны для товаров со всего Средиземноморья, это двери на Юг, если речь заходит об от­пусках. На городском Виктуалиен-рынке рядом с мюнхенс­кими деликатесами представлены фрукты со всего мира, ко­торыми можно наслаждаться прямо здесь или в "пивных са­дах". Благодаря особенному мюнхенский ветру— фену пей­заж Альп просматривается за чертой города. Зимой многие

с удовольствием играют в хоккей на замерзших каналах пе­ред дворцом Нюмфенбург— "Крепость нимф". Все это — удачное подчеркивание "мюнхенского сочетания" выигрыш­ных факторов: географического положения, климата, культу­ры, экономики и определённого стиля "жить и давать жить", который помогает мюнхенцам в их оптимистической жизне­деятельности. Исполнительная власть города активно прод­вигает проекты городского маркетинга, в том числе совмест­но с пригородами — Аугсбургом и Ингольштадтом.

***Вена. Дунай-Сити — новый современный мировой центр, уютный для горожан.*** В непосредственной близос­ти от городского района Вены, где находится представитель­ство Объединённых Наций, возник "Дунай-Сити". К сущест­венным плюсам этого городского района относятся ориги­нальное расположение на берегу Дуная и развитые транспо­ртные коммуникации. Новый комплексный проект включа­ет следующие конкретные составляющие:

1. Andromeda-Tower — высотный дом-башня с самым высо­  
   ким качеством оснащения и технологических структур;
2. Tech-Gate Vienna— актуальный вновь запланированный  
   проект, предполагающий размещение части венского Науч­  
   но-технологического центра. Проект охватывает постройку  
   высококачественных помещений, предназначенных для  
   бюро, лабораторий, а также образовательного центра. Про­  
   ект обращен прежде всего к потребностям инновационных  
   предприятий и исследовательских организаций;
3. новое жилищное строительство — будет построено около  
   1600 муниципальных и частных квартир;
4. образовательные центры— будет построена народная  
   школа по эксклюзивному проекту, размещен машиност­  
   роительный факультет Технического университета Вены.
5. офисные здания, спланированные международно извест­  
   ными архитекторами.
6. Urban Entertainment Centre - запланирована постройка  
   Центра отдыха и развлечений.

220-221Значимые черты нового имиджа Вены призвана создать оригинальная транспортная концепция, включающая в каче­стве первоочередного мероприятия управление территория­ми автостоянок. Оно ставит целью, с одной стороны, преоб­разовать парк моторных средств передвижения, избиратель­но влиять на него, а с другой— способствовать удовлетворе­нию транспортных потребностей в городе. Принимаются во внимание пожелания не только районных управлений и жи­телей, но и субъектов экономики. Экспериментальный про­ект стартовал 1 июля 1993 г. в 1-м районе и распространился уже на районы с 4-го по 9-й, предоставившие места для сто­янок на 52 тыс. автомашин на муниципальной городской территории. Тем самым в Вене реализована крупнейшая в Европе модель управления территориями для автостоянок, позволяющая:

• сократить загруженность улиц автостоянками с 109

до 71%;

1. значительно уменьшить количество противозаконных  
   автостоянок, одновременно сократив время на поиск  
   места для парковки;
2. сократить количество автотранспорта с чужими для го­  
   рода номерами в дневное время более, чем в 3 раза;
3. заметно улучшить ситуацию автопарковки для населения  
   районов;
4. добиться большего комфорта автотранспортной ситуа­  
   ции вокруг магазинов;
5. улучшить окружающую природную среду путем сокра­  
   щения количества выхлопных автомобильных газов.

А что в русле маркетинга происходит в российских го­родах?

**Новгород.** Успех в формировании имиджа территории в первую очередь зависит от того, насколько удачно имидж товара — определенной территории, сознательно формируе­мый продавцом (органами территориального управления), будет соответствовать, с одной стороны, ее объективным ка-

чествам, а с другой— ожиданиям и запросам потребителя (туриста, инвестора, переселенца). Среди российских городов данный принцип системного подхода к маркетингу террито­рии, пожалуй, впервые стал применяться в Новгороде еще в 1992 г., когда привлечение дополнительного потока туристов в город стало связываться не только с продвижением турпро-дукта на рынке туристических услуг, но и с целенаправлен­ным формированием имиджа области1. В 1996 г. была приня­та комплексная *программа* формирования имиджа Новго­родской области и Новгорода как ее административного центра, разработанная в сотрудничестве с Агентством по международному развитию США.

Специалисты приводят следующие параметры, определя­ющие имидж города:

1. качество жизни — наличие жилья для различных социаль­  
   ных групп населения, социальные услуги, качество про­  
   дуктов питания, сооружения для отдыха, уровень и дос­  
   тупность образования, лечения;
2. кадровые ресурсы — подготовка, повышение квалифика­  
   ции, адаптация к новым условиям и требованиям;
3. инфраструктура— транспорт, связь, средства передачи  
   данных, гостиницы, бытовые услуги и пр.;
4. высокие технологии— способность территории разви­  
   вать и поддерживать высокотехнологичные отрасли, об­  
   новлять существующую базу;
5. капитал— масса капитала, сконцентрированная на тер­  
   ритории в виде собственных и привлеченных средств;
6. контролирующие органы— рациональность, мобиль­  
   ность, эффективность, честность, отсутствие бюрокра­  
   тизма;
7. инфраструктура бизнеса— доступность и уровень услуг  
   в области консалтинга, аудита, рекламы, права, информа-

1 Материал И.И.Кибиной, А.В.Корсунова, М.Д.Скибарь (г. Новгород) // Местное экономи­ческое развитие / Сост. и ред. О.Б.Алексеев, О,И.Генисатерский, И.И.Кибина, П.ИЛапшев М 1999.

222-223ции, public relations, институциональные условия осуще­ствления сделок с титулами собственности;

• власть — команда личностей, компетентность членов ко­  
манды, нестандартность идей, стиль принятия решений,  
прозрачность законотворчества, отношение к социаль­  
ным проблемам1.

Вместе с тем надо иметь в виду, что перечисленные компо­ненты имиджа города, несмотря на свою почти безусловную универсальность, в разной степени востребуемы и по-разному могут быть дополнены в зависимости от адресатов коммуни­кации, целевых сегментов потребителей в маркетинге города.

Салехард. Маркетинговое обследование Салехарда— ад­министративного центра Ямало-Ненецкого автономного ок­руга, стремящегося подтвердить статус и заработать имидж столичного города,— показало, что ему не удается соответ­ствовать данному имиджу в силу того, что Салехард не имеет пока соответствующих столичному городу:

1. уровня образовательных услуг;
2. сооружений для отдыха (молодежная дискотека, женс­  
   кий клуб, аквасооружения и др.);
3. инфраструктуры бизнеса,

В то же время имеются потенциальные преимущества, ко­торые следует активно использовать:

1. квалифицированные людские ресурсы;
2. рациональные административные органы;
3. относительно высокий уровень доходов населения;
4. высокая концентрация капитала и инвестиций в округе.

В качестве новой для Салехарда имиджеобразующей сос­тавляющей стратегии развития города маркетологи предло­жили ориентацию на оказание специализированных услуг. Для России это действительно новое явление. Учитывая осо­бое не только социально-экономическое (центр нефтегазодо-

1 См *Орлова ТМ.* Формирование имиджа столичного города // *Гапоненко А.Л., Алисов А.Н. и др.* Стратегия развития города: современные подходы и технологии. mj Международный дом сотрудничества, 1999. С. 87.

бывающего региона), но и географическое положение Сале­харда (это единственный в мире город, расположенный точ­но на линии Северного полярного круга, один из немногих юродов российского Севера, имеющий многовековую исто­рию), специалисты порекомендовали его администрации по­заимствовать опыт американского Анкориджа — админист­ративного центра штата Аляска, находящегося в аналогич­ных климатических, ресурсных и статусных условиях. Мест­ные власти Анкориджа, развивая индустрию специализиро­ванных услуг, нашли нишу в телемаркетинге, франчайзинге, финансах, страховании, услугах телефонной связи.

Анализ показал, что Салехард в состоянии оказывать биз­несу следующую помощь:

1. телекоммуникационные услуги, позволяющие успешно  
   развиваться фирмам в регионе;
2. необходимые помещения для офисов с перспективой  
   расширения площадей для развития фирмы;
3. услуги в сфере лизинга и банковской деятельности;

• Интернет-услуги и услуги малой полиграфии.

Начальный этап работ — реструктуризация информацион­ной среды, что, в свою очередь, предполагает следующие действия:

1.Разработка системы максимального доступа к любой открытой информации, имеющей отношение к Салехар­ду и округу.

2.Создание библиотечки годовых отчетов различных фирм, зарегистрированных и работающих в округе.

3.Обеспечение выполнения правила: все потенциальные инвесторы должны иметь одинаковую информацию о го­роде, без каких-либо привилегий.

4.Изучение и реализация мировых стандартов прозрачности:

• сведений о городе;

1. условий сделок, в том числе по "осязаемым" активам и просто недви­  
   жимости;
2. сведений о работе административных и контролирующих организаций.

224-2255.Создание подробного и постоянно обновляющегося ка­талога местных предприятий с указанием профиля, адре­сов, телефонов, имен (в том числе каталога предприятий, готовых к продаже или реформированию). Каталог реко­мендовано представить в Интернет.

6.Создание картотеки всех венчурных фондов, банков, компа­ний, других юридических лиц, заинтересованных в инфор­мации о бизнесе в Ямало-Ненецком автономном округе.

7.Обеспечение своевременной рассылки рекламного спра­вочника по предпринимательству в Салехарде и в округе, а также всех дополнительных материалов.

8.Обеспечение подписки на ведущие международные из­дания в области предпринимательства, финансов, свобод­ного рынка и т. д.

9.Создание на базе Интернета открытой информационной сети с облегченным поиском информации (к примеру, визитной карточкой города, региона может стать CD-ROM *"Salekhard Open").*

10. Подготовка банка данных о законодательных, норматив­ных, экономических условиях для внешних инвесторов.

При формировании имиджа столичного центра данного региона рекомендовано опираться на следующие традицион­ные преимущества округа:

1. уникальные месторождения нефти и газа;
2. одно из крупнейших в Российской Федерации стад до­  
   машнего северного оленя;
3. благоприятные возможности для охоты и рыболовства;
4. нахождение на территории округа (пос. Ратта Красно-  
   селькупского района) географического центра Российс­  
   кой Федерации;
5. уникальность Салехарда как единственного города в ми­  
   ре, расположенного на Полярном круге1.

1 Орлова Т.М. формирование имиджа столичного города / В кн.: Гапоненко А А, Алисов А.Н. и др. Стратегия развития города: современные подходы и технологии. - М: Международный дом сотрудничества. 1999. С. 85-89.

Санкт-Петербург, как известно, был построен как выход России в северные моря. Сохранилась ли эта черта в совре­менном имидже города? Согласно ежегодному рейтингу ООН, Санкт-Петербург на протяжении 90-х годов XX в. регу­лярно входил в первую десятку городов мира, притягатель­ных для туристов. По мнению специалистов сферы туризма, морской туризм должен стать приоритетным в развитии ту­ристической индустрии на невских берегах. Среди проектов, на которых делают акцент российские туроператоры,— вхождение Петербурга в маршруты путешественников по ганзейским городам стран Балтийского региона, обустрой­ство водного путешествия "По пути викингов" и создание ма­териально-технической базы для парусного туризма.

Но Санкт-Петербург еще и общероссийский и мировой культурный центр. Один из основных компонентов этого имиджа Северной Пальмиры — Мариинский театр оперы и балета. Его художественный руководитель В.Гергиев поставил перед театром и последовательно реализует цель— ввести "Мариинку" в элитный клуб транснациональных театров, сломав имидж "вечно второго" театра, после Большого в Москве, в тени которого долгие годы находился театр, но­сивший в советское время мало относящееся к искусству имя С.М. Кирова.

В СССР чиновники от культуры предпочитали "раскручивать" за ру­бежом только одну театральную марку — Большого театра, и ради этого в столицу стягивались все лучшие силы. Что касается имиджа "Кировс­кого балета" (так Мариинка была известна на Западе), то он был связан преимущественно с "невозвращенчеством" его "звезд", политическими скандалами в связи с "бегством" за рубеж мастеров балета Нуриева, Ма­каровой и Барышникова.

К 90-м гг. исключительные условия зарубежной политической конъю­нктуры и ажиотажа вокруг "неизвестною" русского искусства из-за "же­лезного занавеса" сошли на нет. Старый имидж никак не мог устраивать современную Мариинку. Тем не менее именно зарубежный рынок был выбран ключевым— для реконструкции театра и постановки новых спектаклей нужно было зарабатывать деньги. Ставка была сделана на на­циональную специфику и создание театра международного класса.

226-227Главное — радикально изменился репертуар, включивший как нацио­нальные русские спектакли, так и итальянские, французские, причем с исполнением на языке оригинала. Новая ассортиментная политика ба­зировалась на коренном усилении оперной составляющей (ранее театр в шутку называли театром "балета и балета"). Первыми здесь стали премьеры произведений самобытного русского классика-авангардиста Модеста Мусоргского и самого амбициозного и скандального автора в истории мировой оперы — Рихарда Вагнера. Для развития итальянско­го репертуара, ключевого в мировом, в театр практически на постоян­ную работу был приглашен итальянский дирижер Дж.Нозеда.

Новыми приемами обогатилась деятельность по продвижению, рекламе спектаклей театра. По Интернету стали транслироваться отрывки из спек­таклей Мариинки. Сферой распространения, продвижения "продукции" театра стал практически весь мир. По инициативе ВГергиева было основа­но несколько международных фестивалей музыкального искусства в Фин­ляндии, Израиле, Голландии, в Риме и Лондоне, а также два российских фес­тиваля — "За мир на Кавказе" (Владикавказ, 1997) и самый главный проект — петербургский фестиваль "Звезды белых ночей". Все эти площадки петер­буржцы с успехом используют для пропаганды собственного искусства.

В разных концах света, начиная с 1993 г., стали создаваться фонды и клубы друзей Мариинского театра. В 1999 г. был создан Всемирный со­вет поддержки Мариинского театра, в который вошли влиятельные частные меценаты и компании мира, совет возглавил наследник брита­нской короны принц Чарльз.

Высказывается мнение, что обновленный театр, без преуве­личения, в состоянии вернуть Петербургу статус мировой культурной столицы — статус, которым уже давно не обладает ни один город России1. При этом можно проследить следую­щую логику развития: от имиджа дирижера с мировым име­нем — через имидж театра мирового уровня — к имиджу Пе­тербурга как мировой культурной столицы. Уже появились тому весомые подтверждения. Не случайно единственным пунктом официальной (а не дополнительной "культурной"!) программы встречи в начале 2000 г. В.В.Путина с премьер-ми­нистром Великобритании Т. Блэром стало совместное посеще­ние оперы СПрокофьева "Война и мир" в этом театре.

1 cm *Малыхин М.* Стратегическая театральная инициатива // Эксперт. 2000. № 8.

Имидж города, безусловно, в значительной мере определя­ется имиджем выдающихся личностей, проживавших и жи­вущих, работавших и работающих на благо и во славу города. Но здесь принципиально важна и позиция самого города в отношении его "полпредов", которая не может ограничить­ся награждением отдельных людей, признанием их уже свер­шенных заслуг перед городом, а должна поддерживать сооте­чественников, представляющих город за рубежом.

Правительство нашей столицы приняло решение о создании неком­мерческого Фонда имени Юрия Долгорукого в целях поддержки сооте­чественников в странах бывшего СССР. Новый фонд поможет не только систематизировать "зарубежную" помощь, но и вывести ее финансиро­вание за рамки столичного бюджета, что уменьшит нагрузку на налогоп­лательщиков. Учредителями выступили большинство комитетов и де­партаментов московского правительства и ряд государственных унитар­ных предприятий города.

Новое начинание, как предполагается, позволит Москве более плано­мерно, организованно и эффективно работать с русскими общинами ближнего зарубежья. Одна из действующих программ — это "Стипендия мэра Москвы": около сотни отличников русских школ Эстонии и Латвии, поступивших в вузы этих республик, получают от столицы повышенные стипендии. Действует также программа покупки учебников для русских школ в странах СНГ и Балтии, поддержки русских общественных движе­ний и общин в Средней Азии, Казахстане, республиках Закавказья.

В ряде случаев города целенаправленно идут на меры де-маркетинга. Основные причины этого— перегруженность инфраструктуры города в результате наплыва туристов, гас-тарбайтеров, других незапланированных и нежелательных визитеров. Особенно это касается приграничных городов. В отношении приезжих вводится особый порядок регистра­ции, квоты на въезд и т.п. Так, постановлением мэра г. Наход­ка с осени 1999 г. ограничен въезд в город иностранцев. Боль­ше всего документ затрагивает китайских рабочих, для кото­рых введена квота — не более 1200 человек в год. Хотя ограни­чений на въезд в город для иностранных туристов пока нет, однако в постановлении указывается, что жить они должны в специальных гостиницах, минимальная стоимость номера

228-229в которых — 40 долл. в сутки. Находка стала первым российс­ким приграничным городом, который пошел на такие огра­ничения. Действия местных властей опротестованы МИД РФ, который признал, что проблема незаконного пребывания иностранных граждан действительно актуальна для России и к ним должны применяться силовые методы, но призывает местные власти не опускать перед иностранцами "железный занавес".

Управление имиджем города может и должно быть наце­лено не только на привлечение или, наоборот, отторжение определенных категорий внешних для него субъектов, но и на завоевание авторитета, притяжение собственного населе­ния. Власти г. Сенизо (штат Техас) использовали для этого лингвистический аргумент, создав уникальный прецедент в истории США. Город на границе с Мексикой, в котором проживает всего 7800 человек, возник в начале 80-х гг. как ла­герь мексиканских иммигрантов, покинувших свою родину в поисках работы. Поселение началось без воды, канализации и электричества и заслужило имидж колонии, как его стали называть. "Отцы" города решили активизировать обществен­ную жизнь с тем, чтобы местные жители тоже участвовали в заседаниях муниципалитета, где решаются разные комму­нальные проблемы — от вывоза мусора до строительства но­вой пожарной каланчи. Но как это сделать, если большинство говорит только по-испански? Появилось решение, сделавшее Сенизо, который с трудом можно разыскать на карте, первой территорией Америки, где языком делового общения объяв­лен испанский.

Теперь, считают сторонники этой меры, люди начнут боль­ше доверять городским властям и участвовать в их деятель­ности. Противники новации указывают на то, что в такой многонациональной стране, как Соединенные Штаты, опас­но поощрять проявления сепаратизма, под каким бы соусом он ни преподносился. Ведь в Америке множество подобных поселений, и кто знает, что произойдет, если инициатива Се-

низо вызовет своеобразную цепную реакцию. Однако муни­ципальные власти не думают отменять свое решение. У них простой аргумент: если ты говоришь не по-английски, а по-испански, это вовсе не значит, что ты плохой гражданин сво­ей страны1.

*Муниципальный Интернет-маркетинг*

Несмотря на бытующее в мире представление о России как о стране, оставшейся на периферии развития современ­ных коммуникаций, именно Россия находится в ряду стран, проторяющих новые пути в использовании Интернет-ком­муникаций на муниципальном уровне. Речь идет практичес­ки о самом первостепенно важном, что бывает нужно жите­лям муниципальных образований, — информации о наличии лекарств в ближайшей аптеке, о только что поступивших продуктах и ширпотребе в соседнем универсаме, о расписа­нии работы служб местной управы и даже о школьных оцен­ках детей. Понятно, что наряду с сугубо гуманитарными функциями, такого рода коммуникации содействуют разви­тию муниципального рынка товаров и услуг. С появлением "домашнего Интернета" не только изменяется способ обще­ния живущих по соседству пользователей с теми, кто предла­гает товары и услуги, но и значительно наращиваются воз­можности исследования рынка, сбора другой маркетинговой информации, а также рекламы и иных способов продвиже­ния товаров и услуг муниципального образования.

"Домашний Интернет" — это местные сети, которые сое­диняют десятки и сотни квартир в соседних домах, выводят пользователей в большое виртуальное пространство и избав­ляют от ненужной беготни по чиновным кабинетам, сосед­ним магазинам, аптекам и прачечным. "Домашний Интер­нет" соединяет с миром целые микрорайоны.

Знаменательно, что "домашняя интернетизация" проникла не только в элитарные кондоминиумы российской столицы,

1 См *Пиляцкин* Б. Исключительный город // Известия. 1999.17 сентября. С 7.

230-231как "Синяя птица" в Северном Бутове (), но и в ее вполне за­урядные малобюджетные микрорайоны, например, в распо­ложенный на севере столицы район Бибирево (), где она строится по принципу общественной организации. А кроме того, сеть распространяется далеко за пределы Москвы.

Понятно, что при этом разнятся как объем и качество ус­луг, так и тарифы. В элитном микрорайоне Северное Бутово сетью охвачен "средний класс", которого пока в России, даже в ее столице, явно немного. Дома сдаются с уже подведенны­ми компьютерными коммуникациями и сетевой аппарату­рой. При этом немаловажно, что, в отличие от обычного подключения по телефонной сети, в этом случае домашний телефон остается свободным. А пользователь получает неог­раниченный доступ в Интернет с возможностями пользова­ния электронной почтой, факсом, общения по внутренней се­ти со всеми подключенными соседями, участия в телеконфе­ренциях по интересам, распечатки документов на общем принтере, получения банковских бюллетеней и т.д. К сети подключаются сообщения местного универсама "Перекрес­ток", что делает возможной торговлю по заказам через сеть; такие же возможности открываются для записи на прием к врачу местной поликлиники или к маникюрше ближайшей парикмахерской. Началась активная переписка родителей с учителями местной школы, где учатся их дети.

В отличие от густозаселенного Северного Бутова, в Бибире­ве в домах старой застройки создание сети оказалось ослож­нено малой плотностью компьютеризованного населения. Соединительные сети для первых 90 абонентов пришлось прокладывать по крышам 38 домов, К тому же клиентура в основном студенческая, так что сеть создается во многом собственными силами. Но тариф за неограниченный доступ в Интернет удалось удержать на уровне в 2,5 раза ниже, чем при индивидуальном подключении1.

1 cm л*евинский А.* Виртуальная авоська общего пользования // Время. 1999. 6 мая. С 4.

Радует, что "домашний Интернет" — вовсе не исключительно столичная "редкость". Например, сети екатеринбургского мик­рорайона Пионерский () в феврале 2000 г. исполнилось два года. ***Регулирование рекламной активности в городе*** В связи с тем что общие правила регулирования рекламной активности в муниципальных образованиях пока не установ­лены, обратимся сразу к практике этой работы. Правитель­ство Москвы, например, установило следующие этапы взаи-модействия с местными властями при установке внешних рекламоносителей (пример Москвы):

1. регистрация и получение паспорта будущей конструк­  
   ции в одной из городских служб;
2. согласование в Москомархитектуре, где оценивается соотве­  
   тствие замысла нормативам установки рекламоносителей;
3. согласование в других организациях: ГИБДД, Мослесо-  
   парке (если конструкция устанавливается на газоне), Мо­  
   сэнерго, Мосгорсвете или Мосгортрансе, административ-

. но-технической инспекции и Мосгеотресте. Подход Москвы к ценообразованию на рекламу и к фор-мированию доходов города от рекламы базируется на следу­ющих принципах:

1. размещение рекламы в центре столицы обходится значи­  
   тельно дороже, чем на ее окраинах;
2. квадратный метр кровельной установки обходится де­  
   шевле, чем на тротуаре;
3. не подсвеченная внутри рекламная установка оплачива­  
   ется дороже светящейся;
4. придание рекламной установке социальной нагрузки  
   снижает плату.

Что касается экономического воздействия на участников рекламного рынка, то в Москве основным инструментом та­кого воздействия являются штрафы.

Современные тенденции развития территориальной рек­ламы таковы. В отличие от начала 90~х гг., сегодня процессы структурирования рекламы в столице и в регионах, "провин-

232-233циях" идут параллельно. Практически во всех крупных горо­дах сложилась нормальная многоуровневая рекламная струк­тура. Как уже говорилось ранее, в городе с населением около 1 млн. жителей можно говорить о рекламном обороте 0,5—2 млн. долл. в месяц. Все больше внимания уделяется рек­ламным "ноу-хау", обучению кадров. ***выставочная деятельность городов*** В последние годы наблюдаются крупные перемены в направле­нии создания концепций выставочной деятельности, причем не только в Москве, но и в ряде других крупных российских городок *Нижегородская ярмарка.* За период 1990-1996 гг. в России, СНГ в целом и в странах Балтии было зарегистрировано и действовало свыше 30 предприятий, профессионально занимавшихся организацией и проведением выставок и ярмарок. На этом фоне Всероссийское АО "Нижегородская ярмарка" занимало четвертое место, проводя 3% всех выставок РФ, СНГ и стран Балтии и 4% - по России , что при имевшемся на тот период в распоряжении общества объеме выставочных площадей (менее 1500 кв.м) можно оценить как высокие показатели.

К 1996 г. ВАО "Нижегородская ярмарка" сосредоточилось на следующих направ-лениях работы:

1. совершенствование фирменных выставок: "Медицина", "Река",  
   "Автотехсервис", "Связь", "Тара и упаковка", "Вооружение и военная  
   техника" и др.;
2. освоение новой тематики: "Химиндустрия", "Стеклофорум",  
   "Отдых";
3. сохранение и расширение универсального направления: сезонные  
   выставки-ярмарки товаров широкого потребления;
4. развитие национальных выставок: "Товары из Болгарии", "Бритекс";
5. деятельность в качестве организатора коллективных выездных  
   экспозиций: "СИТЕКС", "СЕНТЕРЕКС", "Нефтегаз-96".

Главными задачами дальнейшего развития ярмарки на 997—2001 гг. было признано:

- создание на имеющейся базе выставочного центра, отвечающего  
всем стандартам международного, совмещенного с современным  
торговым центром, в основе которого используется часть построен­  
ных павильонов, включая значительные объемы как реконструкции,

так и нового строительства;

- развитие роли ярмарки как координатора оптово-розничной тор­  
говли; обеспечение современного уровня транспортно-экспедицион-

нога обслркивания путем создания межрегионального центра опто­во-розничной торговли на основе концепции "Волго-Окский терми­нал-комплекс" и реконструкции мелкооптовой ярмарки "Гагарине"; оптимизация таможенных услуг;

1. формирование системы информационного и телекоммуникацион­  
   ного обеспечения деятельности ярмарки, в том числе — через Интер­  
   нет; информационно-справочное обслуживание на основе баз дан­  
   ных о производителях и потребителях продукции; размещение рек­  
   ламы; проведение целевых маркетинговых исследований;
2. широкое привлечение в регион частных предпринимателей путем  
   предоставления им комплекса различных услуг, предлагаемых яр­  
   маркой, в том числе строительства мини-маркетов;
3. налаживание широкого комплекса услуг для экспонентов и посети­  
   телей выставки, включая такие услуги, как прием и размещение гос­  
   тей, организация общественного питания и культурной программы,  
   обмен валюты и предоставление других банковских услуг, юридичес­  
   кие консультации и сопровождение заключаемых договоров, страхо­  
   вые услуги, медицинское обеспечение;
4. создание на территории ярмарки стационарной зоны отдыха и разв­  
   лечений.

Стержневая идея концепции развития Нижегородской ярмарки — превращение ее в современный центр выставочно-ярмарочной деятель­ности и оптово-розничной торговли подлинно федерального значения, наращивание открытости при сохранении определяющего влияния ре­гиона путем сохранения контрольного пакета акций за государственны­ми и муниципальными структурами.

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА В РОССИИ1**

Известно, что рынок— это "институт или механизм, сводя­щий вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг"2. Что касается пот­ребительского рынка, то он, как это и полагается рынку, деце-

1 В данном параграфе с любезного согласия авторов активно использованы материалы кни­ги: *Гапоненко А.А., Мельников С.Б., Николаев В.А. и др.* Управление формированием регио­нальных и муниципальных потребительских рынков. М., 1998. *1 Макконнелл К., Брю С.* Экономикс принципы, проблемы и политика, — М, 1992. С. 61.

234-235нтрализован (в отличие от дорыночного периода, когда прода­жа сколько-нибудь дефицитных товаров производилась преи­мущественно в столице страны и отчасти в областных цент­рах) и все в большей степени сосредоточивается непосред­ственно в муниципальных образованиях. Среди принципи­альных перемен на муниципальных рынках — бурное, безус­ловно доминирующее развитие частных форм собственности в торговле, резкое увеличение объемов продаж на оптовых и розничных продовольственных, вещевых и смешанных рын­ках (при преобладающей доле продовольственных товаров), значительное развитие контрабанды и других нелегальных и нелегализованных форм торговли. Одна из наиболее злобод­невных проблем — дефицит оборотных средств, опережение темпа роста цен по сравнению с темпами роста доходов насе­ления и, как следствие этого, отсутствие серьезной положи­тельной динамики развития потребительского рынка.

Развитие муниципального рынка наряду с саморегулирова­нием, нарастающим по мере укрепления рыночных отноше­ний, нуждается в управлении. Хотя эта проблема относится преимущественно к собственно территориальному (внутрен­нему) маркетингу, но и маркетинг территорий очень зависит от того, насколько развит маркетинг непосредственно на тер­ритории. Специалисты выделяют следующие основные эле­менты механизма управления торговой сферой муниципаль­ного образования:

**• *муниципальное правовое и нормативное регулиро­вание*** торговой деятельности на территории муници­пального образования. Оно может включать: определе­ние требований к лицензированию (патентованию) тор­товой деятельности; законодательное обеспечение защи­ты прав потребителей; регулирование правил продажи продовольственных и непродовольственных товаров в розничной торговой сети; требования обеспечения ох­раны окружающей среды; налоговое регулирование; ре­гулирование минимальных размеров уставного фонда

торговых предприятии отдельных организационно-пра­вовых форм деятельности и др.;

1. ***внутрифирменный механизм регулирования*** отдель­  
   ных аспектов хозяйственной деятельности торговых  
   предприятий, формируемый в рамках самих предприя­  
   тий, регламентируемый уставами и другими норматив­  
   ными документами самих предприятий;
2. ***информационное обеспечение управления торго­  
   вой сферой.*** Система внутренних и внешних источни­  
   ков информации торгового менеджмента базируется на  
   оперативной и статистической отчетности отдельных  
   функциональных служб торговых предприятий, органи­  
   зации финансового и управленческого учета местной ад­  
   министрации, а также на публикациях показателей те­  
   кущей конъюнктуры потребительского, финансового и  
   других рынков в разрезе соответствующих их сег­  
   ментов;
3. ***система методов выработки управленческих ре­  
   шений*** в торговой сфере, включающая методы технико-  
   экономических расчетов, балансовые, экономико-ста­  
   тистические, экономико-математические, сетевого пла­  
   нирования, моделирования, социологические, эксперт­  
   ные и др.;
4. ***система методов контроля*** за реализацией управлен­  
   ческих решений, включающая экономический анализ и  
   аудит различных аспектов торговой деятельности, мони­  
   торинг экономических и финансовых результатов этой  
   деятельности.

Развивать муниципальный рынок — это прежде всего раз­вивать рыночные каналы распределения, сеть коммерческо-посреднических предприятий или отдельных лиц, принима­ющих на себя или способствующих передаче права собствен­ности на конкретный товар или услугу на пути от товаропро­изводителя к потребителю. Они выполняют ряд важнейших функций муниципального маркетинга:

236-2371.Исследовательская работа— сбор информации, необхо­димой для обеспечения системы товародвижения муни­ципального образования, в первую очередь о спросе и предложении в муниципальном образовании. 2.Финансирование — изыскание и использование денеж­ных средств для покрытия издержек по функционирова­нию канала.

3.У становление контактов, проведение переговоров— на­лаживание и поддерживание связи товаропроизводите­лей с потенциальными покупателями, согласование объ­емов поставок и продаж, цен, условий и сроков доставки 4.Организация товародвижения — транспортировка, скла­дирование и хранение товара.

5.Приспособление товара — организация подготовки това­ра с максимальным учетом требований покупателей. 6.Стимулирование продаж — создание и распространение рекламы товара, стимулирующих форм его реализации, условий продажи. 7.Принятие риска — принятие на себя ответственности за

функционирование канала.

Важно внимание муниципальных властей к проблемам инфраструктуры муниципального рынка.

До сих пор местное население приобретало маркетинговый опыт, выступая в ролях потребителей, реже — в качестве про­давцов и самодеятельных посредников — "челноков". В рамках крупных муниципальных образований (областные центры, крупные города), по мнению специалистов, целесообразно создавать ***Центры подготовки маркетологов.*** Учредителя­ми центров могут быть: местная администрация, высшие (средние специальные) учебные заведения, ряд заинтересо­ванных предприятий и организаций, торгово-промышленные палаты, бизнес-инкубаторы, торговые дома. Основная задача центра — целевая подготовка специалистов по маркетинговой деятельности в условиях рыночной экономики. Предлагаются следующие основные направления деятельности центра:

1. обучение основам маркетинговой и коммерческой дея­  
   тельности школьников 10—11 классов, проявивших соот­  
   ветствующий интерес;
2. обучение специалистов различных звеньев народнохо­  
   зяйственного комплекса муниципального образования и  
   овладение ими практическими навыками маркетинга;
3. организация постоянно действующего Клуба маркетоло­  
   гов данного муниципального образования;
4. оказание консультационных и исследовательских услуг  
   по маркетингу.

Маркетинговая и торгово-регулирующая деятельность мо­жет осуществляться местными *бизнес-инкубаторами,* соз­даваемыми для оказания всесторонней поддержки отдель­ным предпринимателям и небольшим фирмам, желающим добиться реализации собственных проектов. Предоставляя кредит, как правило, под долю в акционерном капитале фир­мы-новичка, фирма-инкубатор берет на себя значительную степень риска, но зато получает высокую норму прибыли в случае успеха создаваемого предприятия. Дополнительный выигрыш, получаемый фирмой-инкубатором, — это активи­зация деятельности отделений НИОКР, перед сотрудниками которых открываются более широкие возможности по раз­работке и реализации собственных идей. В случае успешной деятельности фирмы-новичка перед ней открывается воз­можность либо стать отделением более мощной материнс­кой компании, либо выйти из-под опеки бизнес-инкубатора и стать самостоятельной фирмой. А в случае неудачи фирма-инкубатор может отказать ее сотрудникам в предоставлении прежних или аналогичных рабочих мест.

Еще один значимый субъект маркетинговой и торговой де­ятельности в муниципальном образовании — местная *торго-во-промышленная палата (ТПП).* Собирая, анализируя и распространяя маркетинговую информацию, выражая и по­могая реализовать интересы групп предпринимателей всех секторов экономики, содействуя развитию внешней торгов-

238-239ли, ТПП призвана представлять экономические интересы де­ловых кругов своего сообщества — муниципального образова­ния в целом — на федеральном и региональном уровнях, что отличает ее от более ограниченных кругом своих интересов отраслевых ассоциаций предпринимателей. ТПП обычно осуществляют экспертизу проектов решений органов мест­ного самоуправления власти в области экономики, в связи с созданием соответствующей среды и общих условий, необ­ходимых для успешной предпринимательской деятельности, а также с выработкой механизмов решения конкретных проблем, стоящих перед хозяйствующими субъектами. Мест­ные ТПП способны взять на себя роль координатора разви­тия рекламной инфраструктуры и сети рекламного обслужи­вания местных рекламодателей. Решение хозяйственных споров также может осуществляться в постоянно действую­щих третейских судах, созданных при ТПП.

Члены ТПП получают в торгово-промышленных палатах в полном объеме бесплатные, а другие предприниматели —

платные услуги:

1. консультации по организационно-техническим, право­  
   вым проблемам внешнеторговой работы, подготовки  
   кадров и сделок;
2. информационные бюллетени по различным направлени­  
   ям деятельности хозяйствующих субъектов;
3. практическую помощь в развитии экспорта товаров и услуг,
4. поиск российских и зарубежных партнеров для установ­  
   ления экономических, торговых и научно-технических  
   связей;
5. маркетинговую и конъюнктурно-экономическую инфор­  
   мацию;
6. услуги по экспертизе и контролю качества, количества и  
   комплектности оборудования, товаров, сырья импортно­  
   го и отечественного производства;

• услуги по выдаче удостоверений качества и сертификатов  
на собственную продукцию;

1. услуги по договорно-правовому обеспечению всех нап­  
   равлений хозяйственной деятельности местных предп­  
   риятий;
2. содействие урегулированию споров и обеспечению защи­  
   ты хозяйствующих субъектов;
3. аудиторские проверки;
4. услуги по оценке объектов недвижимости, оборудования,  
   объектов интеллектуальной собственности;
5. услуги по защите интересов хозяйствующих субъектов и  
   предпринимателей в муниципальных, судебных и госуда­  
   рственных органах;
6. услуги по содействию открытию представительств зару­  
   бежных фирм и их аккредитации;
7. услуги по переводу коммерческой документации, науч­  
   но-технической, экономической, юридической, патент­  
   ной и другой литературы;
8. услуги по заполнению грузовой таможенной декларации,  
   консультации по вопросам таможенного регулирования;
9. содействие хозяйствующим субъектам и предпринимате­  
   лям в патентовании, подготовке пакета документов для ре­  
   гистрации товарных знаков как в России, так и за рубежом

Для реальной поддержки субъектов малого предпринима­тельства создаются муниципальные фонды на базе центров поддержки малых форм бизнеса при Торгово-промышлен­ной палате города. Они предназначены для краткосрочного кредитования проектов по созданию здоровой конкурентной среды. Дополнительные средства предоставляются после экс­пертизы ТПП под гарантии города.

К другим не менее важным направлениям деятельности территориальной Торгово-промышленной палаты по подде­ржке предпринимательства можно отнести:

1. свидетельство обстоятельств форс-мажора;
2. содействие конверсии оборонных производств;
3. содействие предпринимательству в финансово-кредит­  
   ной сфере, страховом бизнесе;

240-241

1. развитие предпринимательства в аграрной сфере;
2. содействие развитию структур безопасности бизнеса;
3. совершенствование механизма правового регулирования  
   предпринимательской деятельности;
4. создание фондов и накопление капиталов для поддержки  
   предпринимателей, создание банков, развитие местных  
   ТПП.

Большой крут вопросов требует четкого разграничения проб­лем, решаемых на городском и районном (в городе) уровнях. Городские органы управления торговлей не должны вмеши­ваться в решение тех вопросов, которые являются прерогати­вой районных органов, а те, в свою очередь, не должны пытать­ся определять и решать те проблемы, которые являются зада­чей городских органов. Это положение должно быть четко вы­держано во всех районах города, что, в свою очередь, требует, чтобы структура районных органов управления торговлей и их функции были однотипны во всех административных районах.

Характерно, что имеющиеся при органах местного самоуп­равления структуры торговли созданы и функционируют в основном по отраслевому признаку. Многие их функции уже не могут быть реализованы в условиях разнообразия и доминирования частных форм собственности как торговых предприятий, так и предприятий-производителей: не хватает информации, мало рычагов воздействия, быстро изменяется специализация предприятий.

В условиях децентрализации государственного управления экономикой осуществляется объективный переход от отрас­левого к территориальному управлению торговлей. В этой связи специалисты предлагают преобразовать отделы торгов­ли администраций районов в комитеты по торговле и защите прав потребителей. В их функции могут быть включены:

1. сбор и обработка статистической и оперативной торго­  
   вой информации, информационно-справочная служба;
2. оценка и прогнозирование конъюнктуры рынка города  
   (муниципального образования);
3. финансирование и кредитование торговли;
4. лицензирование торговли;
5. сертификация товаров и предприятий торговли;
6. контроль соблюдения правил торговли;
7. защита прав потребителей.

Основными структурными подразделениями таких коми­тетов могут стать Отдел по защите прав потребителей, Инс­пекция цен, Инспекция по качеству товаров, а также Лицен­зионный отдел.

Общая для комитета такого рода задача— прогнозирова­ние и разработка программы (плана) развития торговли му­ниципального образования. Специалисты предлагают опре­делить следующие исходные параметры перспективного пла­на развития торговли муниципального образования:

1.Развитие розничного товарооборота города (муници­пального образования) в сравнении с покупательными фондами населения (денежными доходами населения за вычетом нетоварных расходов).

2.Потребность торговли и общественного питания муни­ципального образования в продовольственных и непро­довольственных товарах. 3.Объем завоза и вывоза основных продовольственных и

непродовольственных товаров. 4. Потребность торговли в торговых и складских площадях,

транспортных средствах.

5.Потребность торговли в капитальных вложениях и воз­можные источники их финансирования. 6.Потребность сферы торговли и общественного питания муниципального образования в собственных оборотных средствах и возможные источники их финансирования. 7.Потребность торговли и общественного питания в трудо­вых ресурсах.

Чтобы разработать и контролировать такую программу, а главное — использовать ее в целях регулирующего вмеша­тельства, необходимо решить по крайней мере два вопроса:

242-243

1. как получать и накапливать достоверную информацию  
   о развитии торговли?
2. где найти специалистов, способных реализовать ее?

Что касается информации, например, о прогнозировании розничного товарооборота, то вопрос заключается в разработ­ке предварительных прогнозов денежных доходов и нетовар­ных расходов населения. Этот прогноз может быть выполнен Комитетом по статистике города и получен по соглашению с ним. Имеется также государственная статистическая отчет­ность о наличии торговой и складской сети, сети обществен­ного питания, транспортных средств. Однако часто остаются неизвестными конкретные причины резкого снижения обес­печенности торговыми площадями в условиях массовой при­ватизации торговых предприятий. Для выявления этих при­чин требуется специальное обследование ее динамики в раз­резе конкретных объектов торговли и общественного пита­ния. Эта работа также может быть выполнена по соглашению с Комитетом по статистике города (муниципального образо­вания), поскольку соответствующая отчетность некоторыми предприятиями торговли и общественного питания направ­ляется в Комитет по статистике, минуя Комитет по торговле.

Приходится считаться с тем, что в соответствии с Положе­нием о порядке представления государственной статистичес­кой отчетности, утвержденным Госкомитетом России 14 ав­густа 1992 г. №130 (п. 4), показатели государственной статис­тической отчетности представляются органам государствен­ной статистики и в другие адреса, предусмотренные государ­ственной статистической отчетностью, бесплатно. С другой стороны, согласно Временному положению о статистическом управлении, его органы осуществляют информационно-вы­числительные и аналитические услуги в соответствии с хозяй­ственными договорами, соглашениями, разовыми запросами на коммерческой основе.

Еще более сложные задачи возникают при реализации вто­рой целевой функции органов муниципального управления

торговлей, связанной с формированием рыночных отноше­ний в торговле. Правомерно предположить, что основой функционирования муниципальных органов управления торговлей могут и должны стать следующие направления их деятельности:

1. анализ состояния и прогнозирования рынка потреби­  
   тельских товаров муниципального образования;
2. исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка  
   муниципального образования;
3. информационные и консультационные услуги торговым  
   и производственным предприятиям о рынке и его конъ­  
   юнктуре.

Такая информация необходима: во-первых, самим органам управления торговлей для регулирования рыночных процес­сов и развития отраслей торговли; во-вторых, действующим коммерческим структурам, т.е. торговым и производствен­ным фирмам, особенно тем, которые занимают лидирующие позиции на торговых рынках, которые постоянно следят за своей долей на товарных рынках; в-третьих, новым коммер­ческим структурам, т.е. торговым и производственным фир­мам, которые выходят или намереваются выходить на рынок и которых интересует динамика спроса и степень конкурен­ции на рынке.

Особенно важны анализ и прогнозирование наиболее ди­намичных рынков скоропортящихся товаров, таких как све­жие овощи и фрукты, мясные, рыбные, молочные продукты. В настоящее время насыщены и нуждаются в прогнозирова­нии конъюнктуры рынки радиотоваров, компьютеров, легко­вых автомобилей и некоторых других товаров. При создании службы прогнозирования рынка в структуре муниципальных органов управления торговлей предстоит решить четыре ос­новные проблемы:

1.Комплектование такой службы квалифицированными специалистами.

2.Техническое оснащение.

244-245З.Информационное обеспечение.

4.Методическое обеспечение прогнозно-аналитических работ.

По мнению специалистов, в сфере информационного обес­печения прогнозных расчетов могут быть приняты следую­щие решения:

1. Прогнозы развития общей емкости рынка и рынков от­  
   дельных товаров применительно к номенклатуре товаров  
   действующей статистической отчетности по форме №3-торг  
   "Отчет о продаже и остатках товаров" могут разрабатываться  
   на основе этой отчетности и получения от Комитета по ста­  
   тистике прогнозных данных о денежных доходах населения  
   данного муниципального образования.
2. Прогнозы развития рынков отдельных товаров во внут-  
   ригрупповом ассортименте и прогнозы конъюнктуры рынка,  
   в свою очередь, могут быть выполнены на основе информа­  
   ции, полученной путем специальных-выборочных наблюде­  
   ний. Следовательно, необходимы организация наблюдений и  
   финансирование затрат на них. По крайней мере, необходи­  
   мо начальное вложение средств, которые затем должны оку­  
   паться путем продажи прогнозной информации. Отсутствие  
   необходимых средств для финансирования затрат вызывает  
   необходимость поэтапного решения этой задачи. На первом  
   этапе муниципальные органы управления торговлей органи­  
   зуют прогнозирование общей емкости рынка и спроса на ук­  
   рупненные группы товаров. Прогнозирование структуры  
   спроса и конъюнктуры рынка внутри группы товаров орга­  
   низуется вначале по ограниченному кругу товаров, например,  
   по овощам, фруктам, некоторым скоропортящимся товарам  
   и некоторым непродовольственным товарам. По мере накоп­  
   ления опыта, информационных и технических возможностей  
   круг прогнозируемых товаров будет расширяться.
3. На втором этапе может быть создан коммерческий прог­  
   нозно-аналитический и информационный центр на акцио­  
   нерной основе. Его учредителями могли бы быть: муници-

пальный орган управления торговлей, муниципальный орган статистики, специализированные научно-исследова-тельские и учебные институты, крупные коммерческие структуры го­рода (муниципального образования): оптовые, розничные и производственные.

Более гибкие информационные системы создаются в реги­онах, обеспечивая хозяйствующие субъекты необходимой информацией на коммерческой основе. В процессе их дея­тельности возникает также немало проблем организацион­ного, технического, финансового характера. К ним относятся:

1. недостоверность информации (при длинной цепочке  
   посредников неизбежны ошибки);
2. устаревание информации;
3. большие затраты при сборе и предварительной обработ­  
   ке информации;
4. слабая финансовая заинтересованность владельцев ин­  
   формации в ее распространении.

Одним из существенных элементов рыночной инфраструк­туры, успешно зарекомендовавших себя в экономически раз­витых странах мира, являются различные электронные систе­мы для совершения сделок с использованием современных телекоммуникационных средств. Такие системы обеспечива­ют более высокую ликвидность сделок, более гибки и удобны в использовании по сравнению с товарными биржами. След­ствием этого является устойчивая тенденция опережающего роста объемов продаж через электронные системы по срав­нению с биржами. С их помощью эффективно реализуется система торговли контрактами.

Специалисты рекомендуют использовать в регионах систе­му торговли контрактами через региональные сервисные до­ма торговли контрактами (СДТК). В чем суть этой системы?

СДТК предназначена для проведения в режиме реального времени операций по купле-продаже стандартных фьючерс­ных контрактов. Стандартный фьючерсный контракт— это контракт на поставку в будущем товара строго определенно-

246-247го стандартного качества со стандартизированными условия­ми торговли (объем контракта, время, место и способ постав­ки, способ определения качества). Участниками торгов в СДТК могут быть:

1. крупные оптовые поставщики продуктов питания, такие  
   как различные внешнеторговые объединения, произво­  
   дители и импортеры продовольствия;
2. розничные, оптовые и мелкооптовые торговые предпри­  
   ятия;
3. брокерские фирмы.

Крупный поставщик приобретает у зарубежного партнера или производителя право (опцион) на заключение в будущем контракта на поставку крупной партии стандартного товара и затем эмитирует в СДТК большое количество однотипных мелких контрактов со стандартными условиями поставки вышеупомянутого товара, таким образом как бы "разбивая" будущий крупный контракт на мелкие. Право эмитировать мелкие контракты в СДТК получает узкий круг организаций, имеющих многолетний опыт работы в сфере поставок продо­вольствия, безупречную деловую репутацию и обеспечивших в установленном порядке гарантии исполнения контрактов.

Целесообразным могло бы стать создание специализиро­ванных маркетинговых служб на муниципальном уровне. Ду­мается, первым направлением работы маркетинговой служ­бы любого уровня, в том числе и муниципального, является исследование рынка, долго- и среднесрочное прогнозирова­ние перспектив его формирования и развития. Отсутствие у предприятии информации о потенциальных рынках сбыта оборачивается в свою очередь рядом проблем для муници­пального образования: снижением налоговых поступлений, дефицитом товаров и услуг, социальной напряженностью, так как ведет к созданию монопольных структур, а следова­тельно, диктату цен, что в свою очередь, ведет к спаду покупа­тельной способности и та- Список проблем, возникших из-за разрыва когда-то единого и, что немаловажно, практически

ничего не стоившего, информационного поля, можно про­должать долго. Причинно-следственная цепь проблем, воз­никших после распада СССР, закончится еще не скоро, а предприятиям уже сейчас надо искать свои сегменты рын­ка и стабилизировать свое финансово-хозяйственное поло­жение.

Следовательно, вторым направлением маркетинговой дея­тельности является оптимизация структуры сбыта продук­ции, производимой на муниципальном уровне, а также сис­темы мелкооптовых и оптовых структур, способствующих насыщению местного рынка товарами, не производимыми на данной территории.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что выбор орга­низационной структуры сбыта и, как результат, насыщение рынков необходимыми видами товаров становятся важной стратегической задачей не только отдельно взятой хозяйству­ющий единицы любой формы собственности, но и муници­пального образования в целом. Критерии выбора оптималь­ной организационной структуры на муниципальном уровне весьма разнообразны, Но определяющими, по мнению спе­циалистов, являются:

1. характер производственной специализации города (му­  
   ниципального образования) — промышленная или сельс­  
   кохозяйственная;
2. объемы производства;
3. степень насыщения местных рынков;
4. принципиальная схема организационного устройства и  
   принятая форма управления;
5. совокупность внешних условий функционирования;
6. характер (случайный или систематический) сбытовых  
   операций на внешних рынках, их частота и масштаб; ге­  
   ографическая и продуктовая диверсификация.

В зависимости от достигнутого муниципальным образова­нием уровня развития производительной и торговой дея­тельности формулируются конкретные цели и задачи марке-

248-249тинговой организации и ее структуры. Создание такой орга­низации на муниципальном уровне дает пример двух проти­воположных начал: усиления организующего воздействия со стороны властных структур города (муниципального образо­вания) и одновременного обеспечения гибкости и приспо­собления производителей к неопределенному и нестабиль­ному внешнему окружению в условиях хозяйственной авто­номии.

Первоочередными задачами, которые должна решить мар­кетинговая организация муниципального уровня в сложив­шихся условиях, по нашему мнению, станут следующие:

1. создание банка и постоянное обновление данных  
   о предприятиях, действующих на местном рынке;
2. проведение анализа на местном рынке;
3. сбор, обработка и накопление информации о конкурен­  
   тоспособности рассматриваемых объектов, конъюнктуре  
   рынка;
4. маркетинговая коммуникация, т.е. создание системы на­  
   лаженного обмена между внутренними и внешними ин­  
   формационными средами муниципального образования;
5. формирование позитивного общественного мнения му­  
   ниципального образования ("паблик рилейшнз");
6. кадровое обеспечение как самой организации, так и  
   служб маркетинга различных уровней.

Структурное построение специализированных независи­мых организаций и фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями, зависит от стоящих перед ними задач. При разработке организационной структуры фирмы, занимаю­щейся муниципальным маркетингом, наиболее подходит яв­ляется смешанный вариант: ориентация на товар, когда су­ществуют подразделения по группам товаров (например, средств производства, товаров народного потребления, сельс­кохозяйственной продукции и т.д.), услуг, и ориентация на рынок (собственного города, региона, других регионов Рос­сийской Федерации, зарубежный рынок).

В муниципальных образованиях с достаточным бюджетом наиболее целесообразно в условиях формирования рынка ввести маркетинговую службу в состав аппарата местной ад­министрации, что позволит ей, используя банк данных, ре­зультаты конъюнктурного анализа и другие разработки этого подразделения, эффективнее регулировать рыночные отно­шения, в том числе в сфере торговли, решать проблемы насы­щения внутреннего рынка и социальной защиты населения, а также поддержки приоритетных отраслей экономики и привлечения в них инвестиций.

В последнее время в российских регионах на уровне регио­нальных управлений внутренних дел началось формирование подразделений торговой милиции. В отличие от муниципаль­ных служб, включая торговую и налоговую инспекции, у но­вых служб предположительно "смычка" с отдельными тор­говцами на местах будет меньше, чем у торговых инспекто­ров, по собственному усмотрению выявляющих или закрыва­ющих глаза на обсчет-обвес и торговлю без сертификатов ка­чества. Милиция, владея информацией о преступных группи­ровках, сможет и в торговле выявлять более крупные прес­тупления,— от занижения муниципальных налогов, аренд­ных платежей за торговые площади до прослеживания цепо­чек изготовителей, посредников и продавцов "левой" продук­ции. Безусловно, и такие формы работы в переходный пери­од могут способствовать становлению цивилизованного му­ниципального рынка,

*Выводы*

Города играют все возрастающую роль в экономике и со­циальной жизни всего мира. Маркетинг города обладает оп­ределенной спецификой по сравнению с маркетингом стра­ны и региона, поскольку именно на уровне города в основном осуществляется жизнеобеспечение населения, функциониро­вание экономики, потребительского рынка, значительная часть коммуникаций.

250-251Среди важнейших показателей и аргументов конкурентос­пособности городов — стоимость жизни и жилья, городской продукт на душу населения, стоимость туристической корзи­ны, обеспеченность и удовлетворенность коммунальными благами.

Для успешной ориентации стратегического развития горо­да на перспективные цели с учетом складывающийся и прог­нозируемой экономической конъюнктуры весьма полезна концепция ключевых факторов успеха (ключевых компетен­ций) городов и территорий, утверждающая, что для успеха современных городских сообществ в условиях глобализиро­ванной рыночной экономики решающее значение имеет на­бор ключевых компетенций: мастерства (производство това­ров и оказание услуг), знаний, коммуникаций, эффективного управления городом как единой системой, сотрудничества различных групп и партнеров, жизнеобеспечения по сово­купности важных аспектов качества жизни.

Особую роль в маркетинге города играет целенаправлен­ное развитие маркетинговых коммуникаций, включая разви­тие городской символики, интернет-коммуникаций, выста­вочной деятельности и регулирование рекламного рынка

Поскольку уровень действенности маркетинга города в большой степени зависит от того, насколько развит марке­тинг непосредственно на территории, в местном сообществе, важным аспектом работы органов местного самоуправления и общественности является развитие муниципального рынка.

*Словарь терминов*

Индикаторы состояния города — это комплексные по­казатели, которые характеризуют такие проблемы города, как доступность жилья, развитие инфраструктуры, возмож­ность пользования различными услугами, безопасность в го­роде, загрязнение окружающей среды и др.

Стоимость жизни в городе — важнейшая интегральная характеристика привлекательности города, особенно важная

для оценки перспектив миграции и развития рынка туристи­ческих услуг. Представляет собой стоимость потребительс­кой корзины горожанина.

**Городской продукт** в расчете на одного человека — веду­щий инструмент позиционирования, оценки маркетинговой привлекательности города. Характеризует величину общего объема производства в городе на душу населения. По своей сути это показатель производительности труда городского населения, аналогичен валовому национальному продукту

1. Чем специфичен маркетинг города в сравнении с марке­  
   тингом страны, региона?
2. Какие индикаторы, показатели выступает базовыми для  
   маркетинга городов?
3. Как определяется величина городского продукта?
4. Каким может быть маркетинговый подход к предостав­  
   лению коммунальных услуг жителям города?
5. Каков должен быть набор ключевых, базовых компетен­  
   ций в маркетинговом подходе к стратегии развития го­  
   рода?
6. Какая маркетинговая стратегия была бы наиболее адек­  
   ватна современному состоянию и перспективна в буду­  
   щем для вашего города и почему?
7. Каковы основные маркетинговые инструменты страте­  
   гического планирования развития городов?
8. Какую роль в маркетинге города играет муниципальный  
   рынок и каковы перспективы его развития?

252

***Литература к главе 4***

*Гапоненко* А.Л., *Алисов* А.Н. *и др.* Стратегия развития го­рода: современные подходы и технологии, М., 1999.

*Гапоненко* А.Л., *Мельников* СБ., *Николаев* Б.А. *и др.* Управ­ление формированием региональных и муниципальных потребительских рынков. М., 1998.

*Котлер Ф.* и др. Основы маркетинга. 2-е европ. изд. М.; СПб; К., 1999.

Местное экономическое развитие / Сост. и ред. О.БАлек-сеев, О.ИТенисаретский, И.И.Кибина, П.ИЛапшев. М., 1999.

Общий и специальный менеджмент. Учебник / Общ. ред. ААГапоненко и А.ППанкрухин. М., 2000.

*Панкрухин* А. П. Маркетинг: Учебное пособие. М., 1999.

*Панкрухин* А. П. Маркетинг: Основы теории, стратегии и технологии, становление в России, особенности в различных сферах деятельности: Наглядное учебное пособие. М, 1997.

*Панкрухин* А. П. Территориальный маркетинг // Марке­тинг в России и за рубежом. 1997. № 3; 1999. № 6.

253-254*Приложение к главе 4*

*Упрощенная схема*

*пошагового процесса*

*стратегического планирования*

*развития города*

***I. Определение необходимости стратегического планирования* (СП).**

Обращение за поддержкой в процессе СП к:

1. представителям выборных органов власти;
2. руководителям департаментов и ведущим сотрудникам го­  
   родской администрации;
3. представителям деловьх кругов, ассоциациям предпринимателей;
4. представителям общественных организаций, научно-ис­  
   следовательских институтов, университетов;

• гражданам.

**II. *Извещение о решении начать процесс* СП  
*и разъяснение его ожидаемых выгод:***

1. служащим;
2. основным членам различных комитетов, комиссий и т.п.;
3. прессе;
4. гражданам.

**III. *Разработка структуры процесса* СП:**

1. выбор подхода к процессу (нисходящий, восходящий  
   принцип или их комбинация);
2. изучение подхода;
3. утверждение;
4. расписание / планирование процесса СП.

**1 cm в*ласова* Н. Стратегическое планирование городского развития: теория и практика // Управленческое консультирование. 1999. № 3.**

IV. *Определение участников процесса* СП.

V. Составление списка рабочей группы:

1. созыв первого собрания;
2. объявление, назначение или выбор председателя;
3. распределение обязанностей в группе;
4. составление расписания работы:
5. График встреч.
6. Требуемые результаты встреч.
7. Рассмотрение первого варианта проекта.
8. Представление конечного варианта проекта.
9. Требования к отчетности и процесс проверки выполне­  
   ния расписания.
10. Процесс утверждения проекта.
11. Согласование времени реализации.
12. объявление о поддержке и стимулах для участников ра­  
    бочей группы;
13. разработка структуры рабочей группы (комитета, комис­  
    сии), определение ее состава и принципов действия.

VI. *Определение основ (закладывание  
"фундамента")* СП:

1. определение целей СП, исходя из местного устава, феде­  
   ральных законов или других источников;
2. формулировка целей, если таковых не существует.

VII. *Организация исследования внешней среды:*

1. разработка структуры исследования: определение тех  
   составляющих внешней среды, которые необходимо  
   изучить; определение тех факторов для каждой состав­  
   ляющей, которые должны быть представлены в обзоре;
2. используя матрицу исследования внешней среды  
   (SWOT-анализ), поручение исследовать каждую ее ячей­  
   ку (каждый фактор в рамках определенных составляю­  
   щих внешней среды) конкретным людям;

255-256

1. обеспечение полного понимания всеми членами рабочей  
   группы каждого из факторов внешней среды;
2. повторный созыв рабочей группы, сбор всей накоплен­  
   ной информации;
3. описание возможных сценариев будущего;
4. детализация того описания, где дано наиболее вероятное  
   будущее;
5. обсуждение участниками рабочей группы этого сце­  
   нария для достижения его единого видения и пони­  
   мания;
6. обзор сценария будущего и извлечение из него:
7. внутренних слабостей города;
8. внутренних возможностей (сильных моментов);
9. возможностей, предоставляемых городу внешней средой;
10. внешних угроз (угрозы, исходящие из внешней среды).

VIII. *Изучение полученных результатов  
исследования и выводы:*

1. достижение максимальной согласованности целей;
2. разработка задач для достижения каждой из поставлен­  
   ных целей;
3. достижение максимальной согласованности между зада­  
   чами;
4. разработка стратегии решения каждой задачи;
5. проработка как можно большего числа непредвиденных  
   ситуаций;
6. разработка плана действий для каждой непредвиденной  
   ситуации;
7. разработка механизма контроля и его включение в план.

IX. *Подготовка письменного плана:*

1. назначение ответственных за подготовку чернового вари­  
   анта плана;
2. обсуждение "черновика" внутри группы, корректировка  
   плана;
3. представление исправленного варианта для обсуждения  
   выборным властям, различным общественным группам и  
   заинтересованным участникам СП;
4. при необходимости дополнительная корректировка плана

***X. Представление окончательного варианта плана властям для официального утверждения.***

**XI.** Публикация плана.

XII. Выполнение плана:

1. принятие и воплощение стратегических направлений  
   развития;
2. создание и утверждение механизма контроля;
3. постоянное отслеживание выполнения плана;
4. получение обратной связи и при необходимости внесе­  
   ние изменений в ход реализации плана.

*XIII. Подготовка к следующему циклу планирования:*

1. обеспечение всех необходимой обратной информацией  
   для последующего цикла планирования;
2. подготовка схемы и расписания работы над следующим  
   циклом планирования.

264-265



*Традиционные и современные организационные структуры, службы маркетинга. Современные тенденции и инструменты построения структур. Выбор организационной формы и опре­деление роли службы маркетинга. Организация регионального и городского маркетинга. Межрегиональное взаимодействие.*

**ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА**

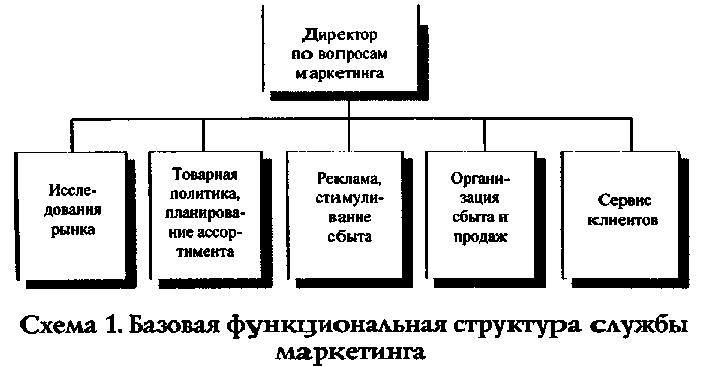
В теории менеджмента словосочетание "организационная струк­тура" чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организаций, совокупности членов организации, под­разделений, социальных общностей и взаимосвязей между ними. Структура — один из важнейших компонентов системы, которая в свою очередь отличается от структуры наличием целевой ори­ентации, придающей структуре определенную направленность.

Если во многих даже вполне современных организациях до сих пор достаточно часто можно обнаружить эффективно функционирующие довольно жесткие, строго иерахические принципы построения и виды организационных структур (линейных, пирамидальных), то в маркетинговой деятельнос­ти они практически неприменимы.

Такие иерархически выстроенные структуры однозначно предполагают, что объем полномочий и ответственности, деле-

гированных конкретному должностному лицу, в линейной цепи подчиненных уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего, т.е. скалярно. В маркетинге же наиболее сведущим в отношении клиентуры лицом является не штабной руководитель, а работник нмзового звена, напрямую взаимодей­ствующий с клиентом Кроме того, маркетинг требует комбини­рования столь разнообразных профессиональных знаний, уме­ний и навыков, что это постоянно требует взаимодействия сот­рудников не по вертикали подчинения, а по горизонтали.

Впрочем, зачатки этих принципиальных для организации мар­кетинга установок можно увидеть еще в рамках пирамидальной структуры, если организация находит возможносги разнообразить свое строение. Первый признак, по которому могут формировать­ся различные организационные структуры, — разделение рабочих функций, специализацил труда по функциональным линиям Ог-носительная равноправность этих линий дала возможностъ харак­теризовать такие структуры как го*ризонтально-функциональ ные.* Отделение управления от исполнительской работы придает таким структурам вертикальное строение, а разделение полномо­чий, ответственности, масштабов контроля предполагает возник­новение *многоуровневых иерархических* структур.

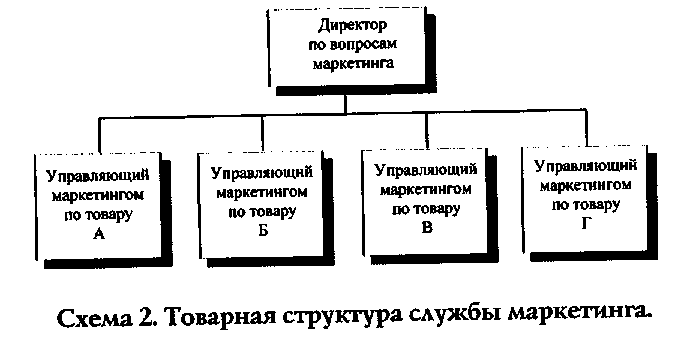


266-267Классическая функциональная организационная структура службы маркетинга представлена на схеме 1.

Как видно, это структура с жестким разделением функций, обя­занностей Она хороша для крупных фирм с большим потенциалом персонала, однородными товарами и рынками. Функциональная структура проста в управлении, но инертна и не гибка, не ориенти­рована на нововведения, поскольку каждый специалист чувствует себя здесь в рамках организации практически незаменимым.

Но заботы и аспекты деятельности территории сами по себе весьма разнообразны, прежде всего в связи с широчайшим ас­сортиментом товаров и услуг, которые территория способна предложить для обмена и в которых она нуждается. Поэтому базовая структура может быть ориентирована на иной прин­цип разделения труда и ответственности, в частности по объек­там маркетинга— товарам.

Пример *товарной (продуктовой)* структуры показан на схеме 2. Такая структура применяется диверсифицированными фирмами с широким ассортиментом, разнообразием специфи­ческих условий сбыта и использования товаров. Она целесообраз­на, если особые черты заложены в товарах, их специфике. Товар­ная структура быстро реагирует на потребности рынка, но требу­ет больших кадровых расходов в связи с дублированием функций.



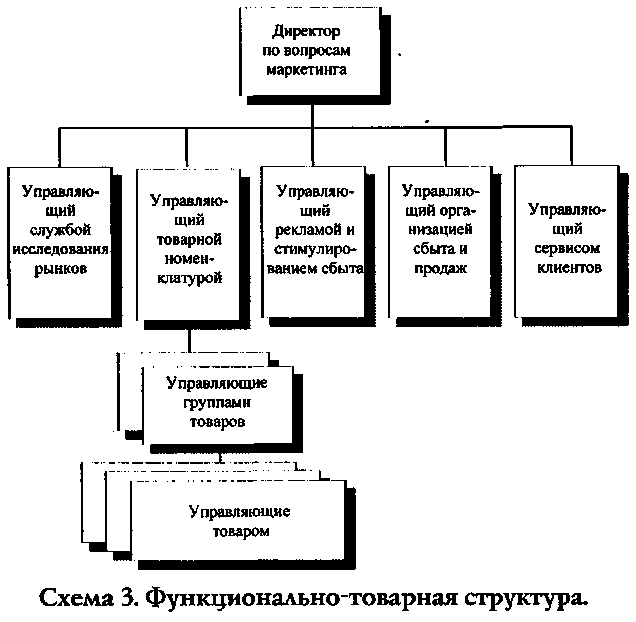
Но и классическая товарная организационная структура, часто используемая такими территориальными рыночными структура­ми, как торгово-промышленные палаты, обнаруживает свою огра­ниченность уже в силу того, что каждая территория заинтересова­на в маркетинге не только товаров и услуг, но и организаций, собственных составных частей (локальных мест), исторических и других специфических черт, стилей жизни своего населения,от-дельных граждан, возможностей жизнедеятельности и бизнеса и др.

К тому же любая территория взаимодействует с большим ко­личеством других территорий и территориальных субъектов. Ес­ли желательно учесть особый стиль поведения, который демон­стрируют клиенты, проживающие на различных территориях, относящиеся к различным географическим сегментам рынка, то целесообразно применить аналогично выглядящую ***рыночную*** структуру, где подразделения отвечают не за отдельные товары или функции, а за сегменты рынка (экспортные и внутренние), различающиеся по использованным критериям сегментации.

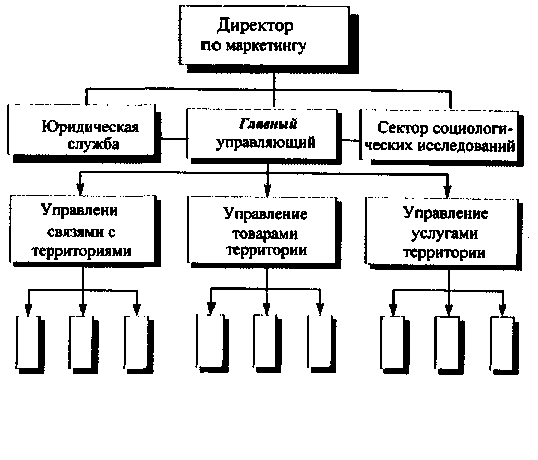
фактически это уже так называемая ***дивизиональная*** струк тура. В центре внимания организации с такой структурой, каж дого ее дивизиона — покупатели из конкретного сегмента рын ка, их проблемы и потребности. Структура предпочтителым при большом разнообразии требований, стилей поведения и покупок различных целевых групп покупателей: в связи с язы ком, на котором они говорят, с особыми культурными тради циями, правилами и нормами рыночного поведения и тл.

Несмотря на нарастание сложности и гибкости, все ранее они санные структуры содержат принципиальный недостаток— так называемые "лисьи норы" менеджеров— обособленные пози ции, активно защищаемые всеми профессиональными средства ми от проникновения кого бы то ни было, кроме непосредствен ного начальника. Между тем именно маркетинговая деятель ность, особенно маркетинг территорий, предполагает и требут от каждого профессионала высокого уровня открытости, сотруд ничества не только с коллегами, но и (самое главное!) с потреби телями результатов своей профессиональной деятельности.

268-269Требования современности, функционирование территории в сложном и многомерном мире не позволяют ей останавливаться на таких рафинированных однофакторных структурах. В большин­стве случаев на практике используются и рекомендуются так назы­ваемые ***комбинированные*** организационные структуры, исполь-зующие одновременно два или далее больше признаков разделения труда: по функциям и товарам (см, схему 3), по функциям и рын-кам, функциям и регионам или по товарам и регионам, Пример та-кого рода приведен на схеме. Подобные структуры позволяют орга-низации лучше адаптироваться к многофакторным ситуациям Правда, это означает переход от относительно "плоских" к более "высоким", а, следовательно, и к более сложным структурам.



Но и такие относительно сложные структуры еще не дают возможности перехода к стратегическому планированию и управлению, не обеспечивают детальной разработки и подго­товки масштабных и эффективных решений, особенно в масштабах территории. Для решения таких задач гораздо более адекватны ***штабные*** структуры (см. схему 4).



Подразделения, сотрудники

**Схема 4. Штабная структура.**

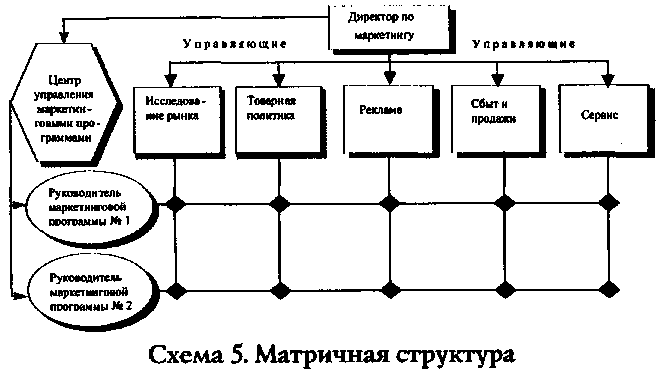
Штабная структура включает специальные подразделения при линейных руководителях, не обладающие правом приня тия решения и руководства, а лишь помогающие линейному менеджеру в выполнении отдельных функций силами штата соответствующих специалистов. К чисто штабным подразде лениям относятся отделы координации и анализа, органы инспекции, группы сетевого планирования, сектор социоло гических исследований, юридическая служба и др.

Фактически такая структура родственна функциональном структуре управления. Это подтверждается тем, что в практи

270-271ке управления руководители штабных подразделений получа­ют права функционального руководства: ПЭО, ОТиЗ, бухгал­терия, ОК. Но штаб выполняет особую объединяющую, гене-ралистскую функцию — функцию разработки стратегии.

Штабная структура обладает целым рядом преимуществ. С ее помощью: осуществляется более глубокая подготовка ре­шений и планов, связанных со специализацией отдельных ка­тегорий персонала; линейные менеджеры освобождаются от необходимости глубокого анализа проблем, выходящих за пределы их компетенции; становится возможным периоди­чески привлекать для этой работы внешних специалистов бо­лее высокого класса — консультантов и экспертов. Но она не лишена и существенных недостатков, так как не обеспечива­ет нужной ответственности специалистов, поскольку готовя­щий решение не участвует в его осуществлении.

Современный мир быстро меняется. Стремясь соответствовать ему, организации все чаще формируют гибкие структуры, отказы­ваясь от строгой иерархичности, вводя временные структуры (на определенный срок, для выполнения конкретного задания, про­екта). Наиболее распространенная из уже укоренившихся струк­тур такого рода — ***матричная*** — представлена на схеме 5.



Основные преимущества матричной структуры таковы:

1. лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
2. совмещение преимуществ функциональной структуры и  
   проблемной ориентации управления;
3. возможность создания оперативных групп специалис­  
   тов-экспертов для сокращения времени реакции на нуж­  
   ды клиентов;
4. гибкое использование разнообразных кадров профессио­  
   налов;
5. возможность применения современных методов плани­  
   рования и управления;

• сокращение затрат, увеличение эффекта работы.  
Но и матричная структура имеет свои недостатки:

1. отсутствие постоянных связей, устойчивости групп, на­  
   выков коллективной работы;
2. трудность установления и кратковременность ответ­  
   ственности;
3. ослабление управляемости, постоянная возможность на­  
   рушения принятых правил и стандартов;
4. необходимость постоянного контроля;
5. учащение конфликтов между менеджерами функцио­  
   нальных подразделений и руководителями проектов,  
   каждый из которых стремится "перетащить на себя оде­  
   яло" (финансы ресурсы времени, кадры).

При построения организационных структур важно соблю­дать основные принципы, используемые современными ры-ночно ориентированными фирмами:

1. баланс ответственности и прав;
2. единство, четкость постановки, доступность и понят­  
   ность финансовых и рыночных, маркетинговых целей по  
   всей структуре;
3. простота структуры, в том числе малозвенность и чет­  
   кость построения и управления;
4. эффективная система связей с другими подразделения­  
   ми, включая обратную связь;

272-273

1. координация ответственности на высшем уровне управ­  
   ления компанией;
2. гибкость, приспособляемость структуры в соответствии  
   с динамикой рынка и стратегией фирмы.

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И**

инструменты построения структур

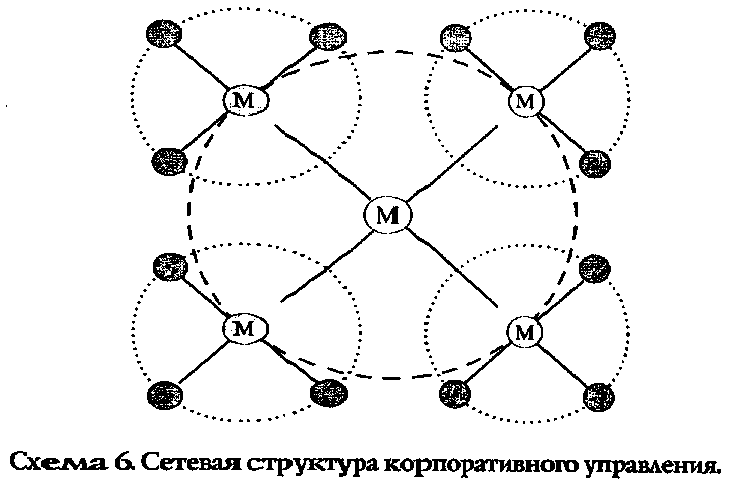
Возникновение матричных структур — первый шаг к формирова­нию проблемно ориентированных команд и знаменует превра­щение менеджера в исполнителя и представителя команд, пере­ход от иерархических к *сетевым, корпоративным* структурам управления— современным демократическим горизонтальным структурам (в данном случае корпоратизм как принцип совмест­ного управления вполне применим не только в менеджменте фирм, но и в государственном и муниципальном управлении). Один из блоков, компонентов такой сети представлен на схеме 61.

Зачатки реализации сетевого принципа построения струк­тур можно проследить в структурах холдингового типа, в ас­социациях делового сотрудничества, во взаимодействии тор­говых палат и т.п. Сетевой структурой является Система межрегиональных маркетинговых центров, о которой речь еще впереди. Сетевые структуры особенно перспективны В открытых социально-экономических системах, ориентиро­ванных на сотрудничество, то есть таких, к которым относят­ся территории, осознавшие для себя важность маркетинга.

В сетевых структурах отношения прямого сотрудничества непосредственных исполнителей впервые вытесняют иерар-хически-бюрократические отношения. Менеджмент в сете­вых структурах начинает играть принципиально иную роль: как утверждают специалисты2, это уже не надстройка над

1 cm *Ефремов* В. С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. №1. С 8. 'Тамже.С. 9.

производственной и рыночной, маркетинговой базой со свойственными ей контрольно-распорядительными функци­ями, а напротив, поддержка этой базы. Функции менеджера становятся более сравнимы с функциями тренера: подбор иг­роков, их обучение и постоянная тренировка, формирование команды, организации совместной работы. Причем нужно добавитъ, что это — играющий тренер, чьи контрольно-распо-рядитель-ные функции все больше уступают место проявле­нию его способностей как специалиста, создающего опреде­ленную конкретную стоимость, наряду со способностями к наращиванию "человеческого капитала", а также собствен­но "командного капитала". Такая метаморфоза структуры, которал все чаще называется "виртуальной", позволяет ме-неджеру, ранее озабоченному проблемой стабильности и за­щиты организации, перейти к управляющим воздействиям с целью внесения изменений в исходные условия функциони­рование объекта управления и в его потенциал.



Сетевые технологии формирования структур все больше распространяются за пределы отдельных фирм и организаций, в направлении формирования виртуальных корпораций как высокой формы организации сетей делового сотрудничества1. Организационные структуры все больше начинают соответ­ствовать структурам информации, информационным техноло­гиям. При этом отдельные участники сети концентрируются вокруг базового вида деятельности, формулируют общие, взаи­модополняемые цели, объединяют на этой основе бизнес-стра­тегии в рамках сети, интегрируют информационные стратегии.

**ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА**

Еще в 1968 г. в "Маркетинг-журнале" была опубликована статья с призывом: "Не организуйте отделов по маркетингу!" Катего­ричность этого требования объяснялась просто: автор требовал от всех отделов, всех сотрудников мыслить и действовать с ори­ентацией на рынок, на потребителя. Это отрицающее по фор­ме, но максималистски утверждающее маркетинг по своей су­ти требование вызывает наряду с симпатиями одно, но сущест­венное возражение: хороший маркетинг должны делать все-та­ки специалисты. Он нуждается не только в широком круге сто­ронников и активистов, но и в однозначно профессиональной постановке задач и в соответствующей организации.

Исторически сложилось, что первой должностью на предпри­ятии, имевшей определенное отношение к выполнению функ­ций — предшественников маркетинга, стала должность коммер­ческого директора (заместителя директора по сбыту, начальника отдела сбыта). С усложнением процесса продаж коммерческий директор, как правило, обзаводился ассистентом, в функции ко­торого входили:

1 См; *Стоунхаус* Д. Виртуальная корпорация — высшая форма сети делового сотрудничест­ва // Менеджмент в России и за рубежом-1997. № 1. С-14—24.

274-275

1. планирование продажи путем соответствующего сравне­  
   ние плана и фактического состояния дел;
2. анализ рынка и наблюдение за конкуренцией как подго-  
   товительная работа по планированию;
3. оценка данных процесса продаж с рекомендациями для  
   плана по разработке рынка.

При этом отдел сбыта постепенно преобразовывался, выпол­няя отдельные маркетинговые функции, затем породил специа­лизированный отдел маркетинга, управляющий которым снача­ла подчинялся заместителю директора по сбыту, а позднее полу­чил равноправие с ним. На еще более поздней ступени развития маркетинговое подразделение становится разветвленным и на­чинает включать в себя доминировавшие над ним ранее сбыто­вые организационные структуры; при этом возникает долж­ность вице-президента (зам директора) фирмы по маркетингу, который получает права руководства, в том числе и сбытовым подразделением. Лишь на этой стадии не просто преодолевает­ся ущемленностъ положения маркетинга, но и устраняются ус­ловия конфликтов маркетингового подразделения со сбытом.

Приминительно к территориальным органам управления правомерен не только вопрос "В какой мере к ним применим опыт фирм?", но и предваряющий его другой вопрос "Какова может выть организационная форма службы территориаль­ного маркетинга?" Многочисленные опросы, проведенные ав­торолл ере дм слушателей Российской академии государствен­ной службы при Президенте РФ, показали: представители как региональных, так и муниципальных органов управления счи­тают приемлемыми любой их трех следующих вариантов:

1. маркетинговая служба как подразделение администра­  
   ции главы территориального образования;
2. маркетинговая служба как структура, одним из учреди­  
   телей котором является территориальная власть, с соот-  
   ветствующими отношениями патронажа;
3. независимая рыночная структура, выполняющая заказы  
   органа территориального управления.

276-277

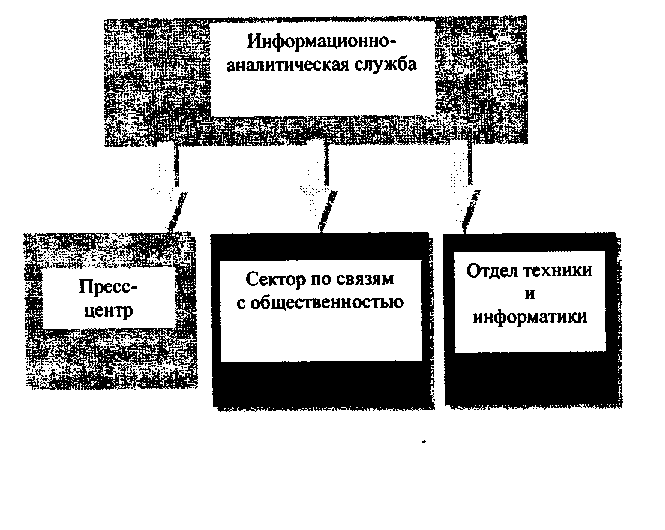


Рисунок 19. Пример включения службы по связям с общественностью в структуру администрации главы муниципального образования

Если маркетинговая служба (как бы она ни называлась) яв­ляется подразделением администрации главы террито­риального образования, она, безусловно, обслуживает преи­мущественно, если не в основном, интересы территориаль­ной власти и часто выполняет преимущественно коммуника­ционные функции, отвечая за связи с общественностью. Она может функционировать в составе информационно-аналити­ческого управления, но решает достаточно частные задачи, не распространяя свою деятельность на возможные рынки продвижения товаров и услуг территории. Один из примеров — структура, появившаяся несколько лет назад в структуре власти г.Анжеро-Судженска (Кемеровская область) (см. рис. 20). Основными функциями указанного на схеме секто­ра общественных связей определены:

1. организация и проведение избирательных кампаний;
2. формирование имиджа администрации в целом и ее от­  
   дельных руководителей;
3. создание корпоративного духа среди сотрудников;
4. установление прочных контактов с государственными и  
   общественными структурами.

Естественная зависимость, подчиненность такого рода службы, имплантированной в жесткую вертикально интегри­рованную структуру, может превратить новую по форме структуру в традиционный "рупор власти", что начинает да­же декларироваться как принципиальная позиция. Так, ке­меровский специалист по региональным коммуникациям А.В.Старикова рассматривает население региона буквально как "потребителя информации о деятельности региональных органов власти и управления", а сами региональные марке­тинговые коммуникации — как "систему мероприятий, нап­равленных на планирование и осуществление взаимодей­ствий с субъектами региональной маркетинговой среды, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование информационного пространства вокруг деятельности орга­нов власти и управления"1. Подобная позиция, по-человечес­ки понятная, тем не менее трудно доказуема, поскольку крайне сужает сферу задач и ответственности, принижает маркетинг до положения исключительно слуги власти.

В рыночно ориентированных странах встречается другая организационная форма, когда служба маркетинга создается при участии территориальной администрации или других территориальных субъектов маркетинга (обычно— беспри­быльных организаций), фактически как акционерное обще­ство или товарищество.

Так, маркетинговая служба "BAO-Berlin Marketing Service GMBH" создана с участием таких пайщиков, как Торгово-

1 См *Старикова А.В.* формирование коммуникаций регионального маркетинга в условиях реформирования экономики. Автореф. дисс на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Кемерово: КемГУ, 2000. С. 12, 6.

278-279промышленная палата Берлина (70%), Ремесленная палата Берлина (10%), Объединение немецких машиностроитель­ных предприятий (VDMA)— северо-восточная земельная группа (10%), Центральное объединение предприятий элект­ротехники и электропромышленности (ZVEI) — филиал в фе­деральной земле Берлин (10%).

Служба занимается прогнозами развития экономики в восточной и западной частях Берлина, проявляет значитель­ную активность в продвижении берлинских товаров на экс­порт. В ее функции входит:

1. предложение сервисных услуг немецких консультацион­  
   ных и других фирм с дифференциацией по странам пер­  
   востепенной важности, курируемым странам и странам,  
   для которых предоставляется информация;
2. оказание посреднических услуг для нахождения партне­  
   ров по сотрудничеству;
3. консультирование по внешнеэкономической деятельнос­  
   ти;
4. поощрение внешнеэкономической деятельности по  
   программе "Освоение новых рынков";
5. ярмарочный сервис.

"BAO-Berlin" является официальным органом федеральной земли Берлин по предоставлению консультаций по разнооб­разным заказам. Эта фирма отвечает за проведение базовых и индивидуальных консультаций предприятиям и поставщи­кам государственного сектора или заказчикам определенных секторов о положениях, регулирующих получение госзаказов в национальном и международном масштабе, за информиро­вание госзаказчиков о предприятиях с местонахождением в Берлине, за подготовку перечней предпринимателей и пос­тавщиков для предприятий, заинтересованных в получении госзаказов.

Основные направления деятельности "BAO-Berlin" четко дифференцированы по региональному принципу, с учетом степени развитости рыночных отношений и экономической

самостоятельности территорий-партнеров: страны Западной Европы ряд восточноевропейских стран, Россия.

*Внутренний европейский рынок (ЕС)* является главным по­купателем товаров-, вылущенных в Берлине. Здесь служба маркетинга содействует получению дополнительных средств, льгот на развитие восточной части Берлина. В странах ЕС бер­линской промышленности удалось в 1998 г. повысить объем экспорта на 17% по сравнению с уровнем предыдущего года. Особенно большой прирост обеспечен в торговле с Бельгией и Люксембургом (-1-39%), Италией (+35,1%), Великобритани­ей (+25,9%). Служба рассматривает этот успех как крайне важный для берлинского экспорта, ибо он достигнут именно там, где особенно трудно обеспечить прирост, и позволяет компенсировать потери оборота на обремененных кризиса­ми рынках Азии, Латинской Америки, России.

*В восточноевропейских странах* служба с 1998 г. занима­ется стимулирование/л интереса немецких предприятий по отношению к Польше. Вырос спрос на консультационные услуги, которые "BAO-Berlin" предоставляет совместно с до­черним предприятием "БАО Польска". Фирма целенаправ­ленно расширила состав пайщиков фирмы "БАО Польска", поскольку квалифицирует это как развитие сетевых структур "BAO-Berlin". Важным событием года стало для "BAO-Berlin" участие в Международной ярмарке в Познани и официаль­ный прием в честь Берлина, проведенный в ратуше Познани. "BAO-Berlin" является традиционным представителем феде­ральной земли Берлин на ярмарке промышленных товаров в Познани.

В отношении *России* фирма ориентирует немецких предп­ринимателей на то, что бизнес здесь в перспективе будет ин­тересен прежде всего предприятиям, создающим свое собственное производство в России, поскольку тогда они смогут "соответствовать" новому для немцев российскому ло­зунгу: "Покупайте товары отечественного производства!". "BAO-Berlin" организовала в России свое представительство

280-281в Бюро по международному сотрудничеству предприятий, активно взаимодействует с торговым представительством Российской Федерации и с российским посольством. "BAO-Berlin" оказывает посреднические услуги в целях установле­ния контактов с теми лицами в Москве, которые отвечают за принятие решений, консультирует в области исследования рынка и поиска партнеров по сотрудничеству, поддерживает учреждение филиалов немецких предприятий на террито­рии России. Фирма создала дочернюю компанию — Акаде­мию экономического сотрудничества Восток—Запад, способ­ствует повышению квалификации российских менеджеров в Германии.

Регулярно выпуская специальный "путеводитель для биз­несменов" "Компетентность Берлина по вопросам Восток-Запад", фирма "BAO-Berlin" обеспечивает информационную доступность сервисных услуг города в вопросах, касающихся стран Средней и Восточной Европы, С апреля 1999 г. открыл­ся доступ через Интернет. Теперь по адресу "www.baoberlin.de" заинтересованные лица могут установить контакт с более, чем 250 сервисными фирмами.

Если в отношении фирмы традиционен вопрос: "Способна ли она перейти от инструментального к концептуальному, стратегическому пониманию роли маркетинга?", то в отно­шении территориальной администрации правомерно выяс­нить нечто совсем другое: "Способна ли она от общеметодо­логического подхода к осознанию необходимости маркетин­га перейти к инструментальному его освоению?"

Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, какой из подходов к взаимосвязям основных производственно-эконо­мических функций доминирует в общей концепции органи­зации, учреждения: традиционный, ориентированный на производство товаров и обеспечение мало-мальски сносных и стандартных социальных благ, или современный, ориенти­рованный на потребление, на рынок, на особый подход к раз­ным категориям потребителей ресурсов и услуг территории.

На фирме, по мере того как маркетинг из инструменталь­ной фазы переходит в фазу общей концепции, объединяю­щей все функции, связанные с выходом предприятия на ры­нок, качественно изменяется ответственность руководителя службы маркетинга: он становится не только главным судьей, арбитром между фактом продажи и всеми теми действиями подразделений, которые могли повлиять на продажу, но и от­ветственным за рыночные цели предприятия и их достиже­ние, а тот, кто отвечает за цели, неизбежно должен отвечать и за все элементы, которые ведут к их достижению. Иначе обс­тоят дела в учреждении, территориальной администрации.

Управляющий (директор) по вопросам маркетинга со сво­им аппаратом выполняет следующие функции:

1. на основе постоянного сбора и анализа информации  
   о рынках выдает рекомендации по выбору наиболее вы­  
   годных и перспективных сегментов рынка;
2. рекомендует типы и параметрические ряды товаров, ко­  
   торые с наибольшей вероятностью будут куплены, а так­  
   же цели обновления ассортимента;
3. на основе анализа факторов среды дает прогнозы объе­  
   мов продаж и тенденций их изменения во времени по  
   всему жизненному циклу товаров вплоть до спада спроса  
   и снятия товара с производства;
4. рекомендует оптимальные каналы сбыта, их соотноше­  
   ние, методы продажи, включая подчинение цены прода­  
   жи "цене потребления";
5. вырабатывает требования к имиджу предприятия и пути  
   его продвижения на рынок;
6. контролирует финансовые, кадровые, исследовательские,  
   конструкторские и технологические действия предприя­  
   тия в отношении их соответствия сформулированным  
   фирмой рекомендациям и прогнозам.

Если общая структура фирмы имеет достаточно разветв­ленный характер, то возможны несколько вариантов органи­зации маркетинговой деятельности:

282-283

1. формирование самостоятельных отделов маркетинга во  
   всех крупных отделениях, филиалах фирмы (отраслевая  
   или географическая макроструктура с внутренней товар­  
   ной или функциональной структурой) без какого-либо  
   маркетингового подразделения на высшем уровне управ­  
   ления;
2. организация, наряду с отделами маркетинга в филиалах,  
   общефирменного отдела маркетинга, выполняющего  
   консультационные функции, содействующего в необхо­  
   димых случаях объединению или хотя бы согласованию

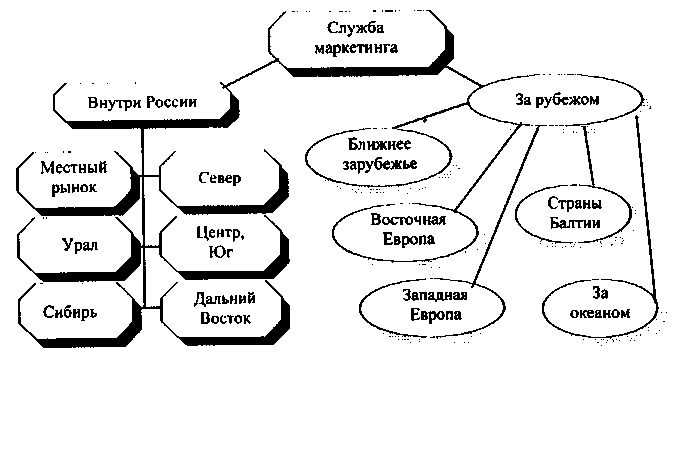
усилий;

• формирование общефирменного отдела маркетинга, оп­  
ределяющего целостную стратегию и программу марке­  
тинга и руководящего работой своих подразделений  
в филиалах, отделениях.

Организация специального маркетингового подразделе­ния, ориентированного на внешний рынок, т. е. экспортного, обычно не практикуется. В условиях, когда внешний рынок характеризуется иной, чем в стране пребывания, степенью товарного наполнения и предъявляет качественно другие требования к маркетинговой деятельности, чем внутренний рынок, такое специальное подразделение может быть созда­но, но на временных ос-нованиях, с перспективой переноса экспортных требований (как правило, более жестких) и на продукцию для внутреннего рынка.

Особый вопрос — организация взаимоотношений отдела маркетинга с другими подразделениями организации, уч­реждения. Многое здесь зависит от того, насколько имеюща­яся структура в целом отвечает принципам маркетинга.

Если структура в целом не ориентирована на маркетинг (а это встречается еще очень часто!), то большинство ее отделов, структурных единиц оказываются заинтересованными не в реализации маркетинговых целей, а лишь во всемерной ми­нимизации издержек собственного производства (в том чис­ле в оказании "услуг власти". Так, разработчики тех или иных



действий стремятся создавать их наиболее экономичные мо­дели, часто в ущерб популярности товаров и услуг на террито­риях. Ориентация на снижение трудозатрат, характерная для производственных подразделений, входит в противоречие с необходимостью улучшения потребительских свойств това­ров. В сфере финансирования работники, как правило, ориен­тированы на сиюминутные результаты (в т.ч. предвыборные), с трудом допуская вложение дополнительных средств в заво­евание организацией, территорией авторитета у своих потре­бителей.

Подобная целевая "производственная" направленность структурных единиц организации неизбежно приводит их к постоянным и непродуктивным конфликтам со службой и целями маркетинга. Реализацию единой стратегии затрудня­ет и то, что отделы подчинены разным руководителям, адми­нистраторам и их заместителям, связи между ними сложны и многоступенчаты, а сами эти отделы весьма мало отвечают за конечные цели и результаты.

Эффективность функционирования той или иной марке­тинговой организационной структуры во многом зависит и от тех кадров, персонала, которые заняты маркетингом. При­чем речь идет не только об их профессиональной квалифика­ции, но и о мере ответственности, о знании и принятии ими действующей в организации концепции маркетинга, стиму­лировании инициативы специалистов по маркетингу. Руко­водители отдела маркетинга и каждого из его подразделений должны знать закрепленные в соответствующих документах (прежде всего в "Положении об отделе") функции, средства, обязанности и права, ответственность и власть, в том числе во взаимоотношениях с другими подразделениями организа­ции, ее представителями.

Центральной задачей службы маркетинга является обеспече­ние качества продукции на уровне, позволяющем удовлетворять потребностей клиентов территории и поддерживать желатель­ную конъюнктуру в отношении ключевых товаров и услуг.

284-285**ОРГАНИЗАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО И ГОРОДСКОГО МАРКЕТИНГА**

Уже сама сфера производства часто вынуждена учитывать реги­ональные особенности своего рынка. Крупные предприятия и особенно корпорации сами строят свои маркетинговые служ­бы по региональному признаку, стремясь добиться от своих "белых воротничков" максимальной адаптированности к зап­росам целевых региональных рынков. Возможный вариант ре­гиональной структуры службы маркетинга крупного предпри­ятия, локализованного в России, представлен на рис 21.

**Рисунок 20. Вариант региональной структуры службы маркетинга предприятия**

В администрации региона, города маркетинговый подход может (и должен!) быть реализован практически всеми под­разделениями: экономики, транспорта, образования, туризма и др. В определенной степени функции органа территориаль­ного маркетинга могут взять на себя торгово-промышленные

палаты, региональные антимонопольные управления, центры содействия предпринимательству, другие структуры, реали­зующие принцип партнерства государства и частного секто­ра (Public—Private—Partnership). Ряд регионов России уже начинает осмысливать необходимость создания специализи­рованных, профессиональных *регио-налъных, городских служб (центров) маркетинга.*

Организационно-правовые формы, статус и связанные с ними источники финансовых средств таких организаций могут быть различными. По своей форме это может быть, например: структурное подразделение при администрации региона; акционерное общество с участием региональной ад­министрации; независимая, но пользующаяся поддержкой администрации организация. Учредителями могут быть орга­ны исполнительной или представительной власти, предприя­тия, организации, банки независимо от форм собственности и их организационно-правовой формы и организации, объе­диняющие предприятия и предпринимателей по отраслево­му или региональному признаку (ассоциации, союзы), а так­же физические лица, занимающиеся индивидуальной предп­ринимательской деятельностью.

В некоторых регионах, в частности, такую роль пытаются взять на се­бя отдельные частные проекты, коллективы специалистов, добиваясь при этом поддержки и финансирования со стороны региональных влас­тей. Появляются примеры, когда маркетинговые центры, испытывая трудности в сборе информации и практическом продвижении марке­тинговых идей, официально становятся подразделениями территориаль­ных администраций, сохраняя при этом фактическую самоокупаемость. Еще один путь— последовательное и целенаправленное превращение информационно-аналитических структур, пресс-центров, отделов по связям с общественностью и иных подразделений региональных адми­нистраций в комплексные маркетинговые службы регионов.

Ориентируясь на задачи маркетинга *города,* учитывая ре­зультаты исследования состояния рынка ряда городов Рос­сии, зарубежный опыт конструирования хозяйственных сис­тем, а также исходя из финансовых возможностей (имеется

286-287в виду современное состояние местного бюджета и нелегкое финансовое положение абсолютного большинства хозяйству­ющих субъектов), наиболее целесообразной, на наш взгляд, следует признать матрично-штабную модель Центра муни­ципального маркетинга со смешанным финансированием — как за счет средств городского бюджета, так и за счет взноса учредителей,— и с перспективой перехода к сетевой модели корпоративного типа.

В проекте организационной структуры такого Центра может быть предусмотрено создание следующих подразде­лений:

1. стратегического планирования как самостоятельного  
   звена, отвечающего за прогнозирование, стратегическое  
   планирование и достижение определенных стратегичес­  
   ких целей;
2. фирменной информации, обеспечивающего системати­  
   зацию, учет и хранение информации о хозяйствующих  
   объектах;
3. рекламно-издательского, в функции которого входит как  
   реклама товаров, производящихся предприятиями горо­  
   да, так и информирование потенциальных потребителей  
   о товарах, поступающих из других регионов России и им­  
   портируемых из-за рубежа;
4. службы общественного мнения ("паблик рилейшнз");
5. юридической службы;
6. подготовки и обучения специалистов-маркетологов;
7. служб, занимающихся изучением разных групп товаров,  
   как производимых на внутреннем рынке, так и ввозимых  
   из других регионов России, ближнего и дальнего зару­  
   бежья.

Руководитель Центра со своим аппаратом может выпол­нять следующие функции:

• обеспечивать рекомендации по выбору наиболее выгод­  
ного рынка в соответствии с ресурсами и экспортными  
возможностями;

1. постоянно анализировать ситуацию на рынке;
2. планировать деятельность по получению информации  
   относительно действующих покупателей (конечных  
   пользователей) на рынке (рынках), где выступает предп­  
   риятие — заказчик исследования;
3. рекомендовать типы и параметрические ряды товаров, ко­  
   торые следует производить, и постоянно следить за ними;
4. изучать тенденции рынка и прогнозировать объемы про­  
   даж в зависимости от внешней среды и товаров;
5. рекомендовать рыночные стратегии, включая выбор ка­  
   налов товародвижения, сбыта и применяемые методы  
   продаж;
6. осуществлять практическую деятельность, постоянно  
   анализируя правильность принятых решений;
7. рекомендовать меры по формированию положительного  
   имиджа предприятия, планировать и координировать  
   необходимые действия;
8. проводить и координировать маркетинговые действия,  
   вытекающие из решений других руководителей;
9. рассматривать бюджеты и кадровую политику всех под­  
   разделений Центра,

Большую роль в эффективной работе Центра имеет служ­ба, отвечающая за организацию общественного мнения — "паблик рилейшнз", так как в число ее задач входит предвос­хищение возможных осложнений в отношениях с общест­венностью и заказчиками, разбор жалоб, работа со средства­ми массовой информации, укрепление образа фирмы и т.д.

Заданные параметры образуемой структуры способны обеспечить ее гибкость, динамичность и постоянную обнов-ляемость, быстрое восприятие перемен экономической и социальной ситуации в данном муниципальном образо­вании.

В качестве основных направлений деятельности ***Центра регионального маркетинга*** могут быть рекомендованы следующие.

288-289*A. Направления деятельности, общие как для мар­  
кетинга территорий, так и для маркетинга на тер­  
ритории:*

1. создание и развитие банка фирменной информации, предоставление  
   информационных и консультационных маркетинговых услуг в соот­  
   ветствии с нуждами и запросами территориальных субъектов;
2. организация, проведение и координация маркетинговых исследований;
3. анализ федеральной и региональной законодательной базы по воп­  
   росам маркетинга, мониторинг ее соблюдения и выработка реко­  
   мендаций по ее использованию;
4. реализация маркетингового подхода в форме предложений и проек­  
   тов, направляемых в органы законодательной и исполнительной  
   власти и способствующих его развитию в управлении;
5. организация и проведение в регионе конференций, семинаров, выс­  
   тавок и ярмарок;
6. выпуск информационно-рекламных материалов.

*Б. Направления деятельности в русле маркетинга территорий:*

1. разработка и реализация программ формирования и повышения  
   имиджа региона в целом;
2. коммуникационная деятельность, способствующая повышению для  
   внешних субъектов привлекательности сосредоточенных на терри­  
   тории природных, материально-технических, финансовых, трудо­  
   вых, организационных, социальных и других ресурсов, а также воз­  
   можностей территории по реализации и воспроизводству таких ре­  
   сурсов;
3. содействие эффективному участию территории и ее субъектов в реа­  
   лизации международных, федеральных, межрегиональных (межтер­  
   риториальных) программ, а также размещению государственных и  
   иных заказов в регионе;

- сотрудничество с региональными (других регионов), зарубежными и  
международными организациями.

B. *Направления деятельности в русле маркетинга на  
территории:*

1. содействие организации и работе служб маркетинга на предприяти­  
   ях и в организациях региона;
2. распространение и развитие в регионе маркетингового образования  
   и опыта;
3. маркетинг идей по решению актуальных проблем развития терри­  
   тории, рыночной и социальной инфраструктуры и т.п.;
4. организация конкурсов, тендеров на участие территориальных субъ­  
   ектов в региональных проектах и программах, а также в программах  
   вышестоящих уровней;
5. маркетинговая поддержка мелкого и среднего бизнеса;
6. содействие органам местного самоуправления;
7. антимаркетинг социально непрестижных в регионе товаров и идей.

В 1997 г. руководство Вологодской области пришло к пони­манию того, что информационный маркетинг региона явля­ется важным и необходимым фактором экономического раз­вития области. Было решено постепенно передать все функ­ции информационного маркетинга региона одному подраз­делению — информационно-аналитическому отделу департа­мента экономики администрации Вологодской области.

По состоянию на 1 июня 1999 г. отделу были вменены следующие функции:

1. создание и реализация концепции информационного маркетинга  
   Вологодской области. Концепция предусматривает широкое продви­  
   жение информации об области как во внешнюю, так и во внутрен­  
   нюю среду. Ориентация на внутреннюю среду помогает активнее за­  
   действовать внутренние региональные ресурсы, что, при недостатке  
   внешних капиталовложений помогает развивать экономику облас­  
   ти;
2. создание и постоянное обновление справочника "Вологодская об­  
   ласть" на русском, английском, немецком, французском языках  
   в электронном (CD и WWW-страница/сервер) и печатном виде;
3. создание и распространение представительского пакета области  
   (приложение 2);
4. информационная поддержка мероприятий администрации области  
   (конференции, выставки, презентации и тл.), направленных на  
   комплексный маркетинг региона на внешнем рынке;
5. проведение рекламных и ПР-кампаний;
6. участие в информационных проектах федерального центра;
7. взаимодействие с рейтинговыми агентствами;
8. распространение объективной информации, в том числе путем ак­  
   тивною взаимодействия с рейтинговыми агентствами (Эксперт,  
   МФК Ренессанс, EA-Ratings);
9. Взаимодействие со средствами массовой информации, областными  
   и центральными СМИ, ведущими российскими информагентствами  
   (РИА, Прайм-ТАСС, Росбизнесконсалтинг, АКМ).

290-291В настоящее время область находится на начальной стадии продви­жения информации, т. е. на стадии формирования благоприятного имиджа региона. Основная задача на этом этапе: довести до потенциаль­ных партнёров информацию о том, что Вологодская область - не только масло, кружева и, как поется в песне, "резной палисад", но и в целом ин­дустриально-развитый, передовой регион с благоприятными условиями для ведения бизнеса, со стабильной и спокойной деловой средой, с праг­матичным и прогрессивным руководством.

Как уже отмечалось выше, стратегическое направление маркетинга региона- обеспечение поддержки со стороны граждан, политиков, ор­ганизаций, что является важной составной частью информационного маркетинга территории.

Для этого в первую очередь необходимо **формировать благоприят­ный имидж региональной исполнительной власти.** Сотрудники информационно-аналитического отдела проанализировали факторы, ко­торые оказывают влияние на имидж власти, и пришли к неутешитель­ным выводам:

1. отсутствует адекватное освещение положительных результатов дея­  
   тельности областной власти;
2. широко освещаются отрицательные моменты в деятельности адми­  
   нистрации;
3. неоправданно широко освещаются второстепенные события,

в ущерб основным;

1. отсутствует позитивное взаимодействие с местным самоуправлени­  
   ем;
2. отсутствует работа с уже сложившимися стереотипами;
3. отсутствует единое информационное поле;
4. отсутствует целевая работа с социальными группами и обществен­  
   ными объединениями.

Для улучшения имиджа власти отдел начал работу в двух направлениях:

1. информирование населения о деятельности администрации;
2. организация обратной связи, выработка единой линии выступлений  
   руководителей области перед населением и СМИ.

Первые результаты работы отдела в этом направлении подверждены в общественном мнении ростом рейтинга деятельности губернатора и администрации области (до этого прослеживалось стабильное сниже­ние доверия населения к действиям областных властей).

Об эффективности рекламных и ПР-кампаний на рос­сийском рынке можно судить по возникшему в обществе восприятию Вологодской области как региона стабильности,

родины Деда Мороза (проект "Великий устюг — Родина Деда Мороза" администрации Вологодской области и мэрии Москвы) Северной Фиваиды (культурные проекты: 600-ле­тие Ферапонтова Монастыря, фестиваль "Голоса истории" и тд.)» центра льноводства и лесной промышленности (Всерос-сиские выставки-ярмарки "Российский лен" и "Российский лес") и т.д.

**В целях единой идентификации региона и оптимизации зат­рат на создание рекламно-информационных материалов** отдел разработал представительский пакет Вологодской области (приложе­ние!). Это новый комплексный информационный продукт, действую­щий в русле маркетинга имиджа региона, использующий современные информационные технологии, способный удовлетворить запросы раз­личных целевых групп, включающий: печатное издание, видеофильм, CD-справочник и сайт в Интернете. Создание и распространение предс­тавительского пакета области направлены на повышение имиджа как области в целом, так и предприятий и организаций региона среди представителей избранных целевых групп. Представительский пакет включает в себя:

1. Печатное издание "Вологодская область". Общая часть издания имеет  
   универсальный характер: организация, текст и оформление брошюры  
   абстрагированы от текущей политической и экономической конъю­  
   нктуры в регионе, чтобы максимально сократить затраты на последу­  
   ющие переиздания. Вся информация по целевым группам приложена  
   к изданию в виде отдельных копированных вкладышей и варьирует  
   в зависимости от отраслевых интересов клиентов.
2. Представительский фильм "Вологодская область". Основной замысел  
   — создать у потенциальных клиентов благоприятный эмоциональный  
   настрой для делового сотрудничества с представителями области, же­  
   лание познакомиться с территорией, побольше узнать о ней. Предс­  
   тавительский фильм рассчитан на самого широкого зрителя, нацелен  
   на формирование в подсознании благоприятного образа области, ко­  
   торый будет иллюстрировать у клиента любое упоминание о Вологод-  
   чине. Планируется дополнительно создать видеофильмы с текстовым  
   озвучиванием на иностранных языках.
3. Сайт области в Интернете. Сегодня сайт региона — это не просто не­  
   кий обязательный атрибут современного общества, это реальное  
   средство делового сотрудничества. Отличительной особенностью сай­  
   та области в Интернете является его интерактивность и информатив­  
   ность. На сайте размещается огромный массив структурированной

292-293информации об области на русском, английском, немецком и фран­цузском языках, которая обновляется и расширяется ежедневно. 4. CD-справочник "Вологодская область". Он дает возможность получе­ния обновленной информации из Интернета, имеет ссылки на e-mail и Интернет-адреса организаций и предприятий. Поиск нужной инфор­мации предельно эффективен, облегчена навигация. Важная особен­ность такого справочника— информативность: на одном компакт-дис­ке размещается несколько томов справочной информации. CD-спра­вочник "Вологодская область" включает в себя: справочник по области; компьютерные презентации области; видеофильмы об области. Компь­ютерные презентации области используются в качестве наглядного сопровождения выступлений руководителей во время конференций, выставок, ярмарок, других мероприятий, направленных на популяри­зацию сведений об области, поиск потенциальных партнеров региона. Отдел уделяет особое внимание ***продвижению информации о регио­не на внешних рынках.*** Как рке было отмечено, отделом разработаны постоянно обновляемые компьютерные презентации региона, которыми сопровождаются выступления руководителей области на конференциях, выставках, во время информационных миссий за рубежом Особенно ве­лик интерес к этой информации у жителей США, Канады, Германии, скандинавских стран. Информация об области в Интернете внимательно изучается перед поездкой в регион с целью налаживания каких-либо эко­номических или культурных связей. Многие зарубежные посетители сай­та пользуются возможностью задать свой вопрос губернатору области.

Тем не менее, несмотря на успешную работу отдела, ощущается пот­ребность в создании дополнительной более гибкой структуры в форме информационно-аналитического агентства при администрации области. При этом функции PR и пресс-службы остались бы за отделом, тогда как функции собственно информационного маркетинга региона могли бы быть переданы агентству.

Следующий этап работы отдела предполагает продолжение имидже­вой кампании, при этом параллельно постепенно будет осуществляться переход от "общего сканирования деловой среды" к конкретным биз­нес-проектам и работе с уже функционирующим бизнесом.

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

Еврорегионы. Одна из интересных и продуктивных сетевых форм организации маркетинга территорий в общем русле современного маркетинга долгосрочных отношений и взаи-

модействий базируется на концепции еврорегиона, использу­ющей и стимулирующей межстрановую кооперацию1. Ос­новная цель еврорегионов — добиться признания главенству­ющей роли межнациональных инициатив, направленных на решение особых экономических, экологических и социаль­ных проблем в регионах. Это проблемы европейской безо­пасности, политической стабильности и экономической сплоченности, избегания негативных последствий конкурен­ции между регионами

Впервые концепция еврорегиона была реализована в 70-х— 80-х гг. на голландско-немецкой границе в сфере трансграничного планирования и защиты окружающей сре­ды. Комплексный процесс европейской интеграции и расши­рения ЕС способствовал привлечению внимания к пригра­ничным регионам как к зонам межгосударственного взаимо­действия. Форма организации — межрегиональные ассоциа­ции, многие из которых имеют трансграничные местные "парламенты". Ассоциации представляют собой дополни­тельное звено региональной администрации и играют реша­ющую роль в доставке европейской помощи для региональ­ного развития в приграничные области.

Существует широкий спектр подходов к организации и уп­равлению взаимодействием в приграничных регионах и к трансграничному регионализму. Специалисты выделяют функциональные аспекты (граница как "фильтр", "ворота", "зона интеграции" и т.п.), модели экономической рациональ­ности, оценки стоимости трансакций, культурно-образова­тельные и другие аспекты. Трансграничный регионализм вызван и желанием развивать новые, более гибкие и эффек­тивные формы коллективных действий, поддержания мирно­го сосуществования и экономического развития, урегулиро­вания региональной конкуренции. Особенно приветствуется

См: *Скотт* Дж Стимулирование кооперации: могут ли еврорегионы стать мостами комму­никации? // СПб. Бизнес Омнибус. 2000. № 3, http://www.gallupspb.ru/joumal/j3r8sl.html

294-295создание еврорегионов и трансграничных ассоциаций мест­ных самоуправлений. Спрос на управление в этих областях постоянно увеличивается. Многие проекты достаточно щедро финансируются европейскими фондами.

Строго говоря, еврорегионы еще далеки от успеха в дости­жении своих амбициозных целей. Несмотря на щедрые про­ектные субсидии, реальное сотрудничество сложилось лишь в некоторых областях взаимодействия. Практика деятельнос­ти большинства еврорегионов показала, что хотя чиновники научились договариваться между собой, но основной предпо­лагавшийся мотор сотрудничества - частный сектор - слабо представлен в трансграничной кооперации, и привлечь его к конкретным проектам достаточно сложно. Политика в приграничных регионах сохранила свой административ­ный, иерархичный и бюрократический характер, и это вовсе не стимулирует гражданские инициативы. Особенно это справедливо для регионов, характеризующихся сильной со­циально-экономической асимметрией, например, региона на границе Германии и Польши. На примере опыта пригранич­ных ассоциаций в странах Бенилюкса и в регионах на голлан­дско-немецкой, а также на немецко-польской границе спе­циалисты делают следующие выводы:

1. Сотрудничество между общественными агентствами,  
   университетами и другими общественными и государствен­  
   ными организациями и учреждениями наиболее успешно  
   в конкретных проектах с сосредоточением внимания к та­  
   ким сферам, как защита окружающей среды, транспортная  
   инфраструктура, профессиональное образование, культурная  
   деятельность и сети общественных организаций.
2. Создание эффективных сетей частного сектора и инвести­  
   ций, так же как и эффективная трансграничная координация  
   планов природопользования и городского развития, остается ил­  
   люзией. Очень трудно оказалось изменить национально сфоку­  
   сированное инвестиционное поведение и характер сотрудниче­  
   ства между фирмами даже в таких культурно гомогенных приг-

раничных регионах, как северная Бельгия и южная Голландия; инициативы партнерства и учреждение центров бизнес-инфор­мации показали здесь явно недостаточную эффективность.

1. Местный патриотизм оказал сопротивление большин­  
   ству попыток "межрегионализировать" местное природо­  
   пользование и политику управления, поскольку они оказыва­  
   ют влияние на жилищное строительство, индустриальное и  
   коммерческое развитие. Однако несколько голландско-не­  
   мецких индустриальных парков все-таки строится.
2. Наиболее мотивированные, вовлеченные в развитие  
   трансграничной кооперации представители политической и  
   экономической жизни, "элита" осознают необходимость  
   вступать в диалог, имея дело с проблемами, выходящими за  
   пределы их компетенции. Для того чтобы сохранить устойчи­  
   вые условия приграничного сотрудничества, они должны ла­  
   вировать между давлением национального центра и местны­  
   ми эмоциями. Эти выводы подтверждены исследованиями  
   последних лет в ряде приграничных регионов.

Исследования Института регионального развития и струк­турного планирования показывают, что деятельность евроре-гионов может стать эффективнее с помощью стратегическо­го менеджмента. Это потребует развития предпринимательс­ких стратегий, ориентированных на долгосрочное сотрудни­чество. Однако на муниципальном уровне ощущается упор­ное сопротивление со стороны традиционной иерархии, при­вычного разделения ответственности и старомодных предс­тавлений о служении обществу.

**Межрегиональное информационное взаимодей­ствие в России.** Правительство Москвы выступило инициа­тором создания и организатором межрегиональных марке­тинговых центров — ММЦ. Они призваны отбирать и анали­зировать информацию о возможностях отечественных про­изводителей, оценивать объемы региональных рынков с уче­том состояния платежеспособного спроса населения и предприятий, а также возможностей местной торговой сети.

296-297Конечно, постановка такой задачи требует участия в этой работе государственных статистических структур, но дан­ные, полученные от статистических органов, как правило, имеют обобщенный характер и не раскрывают текущей конъюнктуры региона. Чтобы иметь представление о теку­щих товарных возможностях и потребностях каждого регио­на, а также использовать эти данные для выработки предпри­нимателями и руководителями предприятий правильных коммерческих решений, в рамках системы ММЦ проводится ежеквартальный мониторинг, в результате которых маркето­логи центров составляют региональные сводки, состоящие из двух перечней:

а) продукции, предлагаемой местными производителями и  
оптовиками для реализации в других регионах, с указанием  
основных характеристик, объемов и условий поставок;

б) продукции, в которой в данном регионе существует пот­  
ребность, подтвержденная платежеспособным спросом,  
с указанием объемов потребности, возможных цен и потреб­  
ного качества товаров.

В связи с предложениями правительственных и предпри­нимательских кругов зарубежных государств о развитии вза­имовыгодного экономического сотрудничества с использова­нием системы ММЦ признано целесообразным создать меж­региональные маркетинговые центры в странах СНГ, Балтии и дальнего зарубежья1. Основными направлениями деятель­ности межрегиональных маркетинговых центров за рубежом определены:

1. интеграция системы ММЦ в международные сети дело­  
   вой информации;
2. содействие взаимовыгодному товарообмену и промышлен­  
   ной кооперации между малыми и средними предприятия­  
   ми зарубежных стран, Москвы и других регионов Российс­  
   кой Федерации;

1 17 ноября 1998 г. Правительство Москвы выпустило соответствующее распоряжение №1284-РГ "О дальнейшем развитии Системы межрегиональных маркетинговых центров".

• привлечение зарубежных инвестиций, современного оборудования и технологий с целью создания совмест­ных производств на основе местных ресурсов.

Департаменту поддержки и развития малого предприни­мательства и Московскому фонду поддержки малого предп­ринимательства поручено обеспечить комплекс организаци­онных мероприятий по созданию межрегиональных марке­тинговых центров за рубежом, а Департаменту внешних свя­зей совместно с Московским фондом поддержки малого предпринимательства— обеспечить взаимодействие систе­мы ММЦ с создаваемыми при поддержке правительства Москвы торговыми домами Москвы за рубежом.

К началу 1999 г. в России действовало уже 35 ММЦ. Осуще­ствляется подготовка иповышение квалификации кадров сотрудников ММЦ, вырабатывается единая стратегия мони­торинга региональных рынков, общие принципы и конкрет­ные ориентиры ценовой политики.

Информационные ресурсы системы ММЦ, доступные в Интернете, складываются из данных, поступающих от меж­региональных маркетинговых центров, работающих в регио­нах РФ. Формируется база данных производителей товаров и услуг, включая номенклатуру и комплектующие, а также ба­за данных коммерческих предложений субъектов предпри­нимательской деятельности.

В дальнейшем запланировано дополнить информацион­ный ресурс системы виртуальным каталогом региональной продукции, базой данных по инвестиционным проектам, аналитическими материалами и другой информацией, от­ражающей социально-экономическую ситуацию в регио­нах РФ.

Первые зарубежные межрегиональные маркетинговые центры появятся в Киеве и Минске, в государствах Балтии, в городах Дюссельдорфе и Мадриде. Разумеется, это расши­рение маркетинговой системы будет успешным при взаимо­действии с зарубежными торгово-промышленными палата-

298-299ми. Западные фирмы настолько натерпелись в попытках ра­ботать с регионами находясь в Москве без какой-либо конк­ретной консалтинговой и административной поддержки в регионах, что поддерживают систему ММЦ, считая ее на­дежным условием успеха. Кроме того, для них очень важно, что за этой системой стоит правительство Москвы и ее мэр Ю.М.Лужков, являющиеся для западных инвесторов хороши­ми гарантами надежности и профессионализма.

Теперь важно, чтобы торгово-промышленные палаты вос­пользовались возможностями Системы ММЦ, взаимодей­ствовали с нею, размещали через нее свою информацию. Но и сами ММЦ должны быть больше связаны с объединениями предпринимателей, отраслевыми гильдиями.

*Выводы*

Организационная структура представляет собой внутрен­нее строение организации, логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованное та­ким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей. Особенности конкретных структур определяются выбранным уровнем централизации, вариантом разделения труда и управления, а выбор той или иной структуры — за­дачами и условиями функционирования и развития орга­низации.

Наиболее адекватны современному состоянию общества рыночно ориентированные структуры, особенно те из них, которые предполагают информационную открытость, готов­ность к сотрудничеству и базируются на сетевом принципе их построения.

Эффективность функционирования маркетинговой служ­бы территории определяется тем, способна ли территория перейти от инструментального к концептуальному, стратеги­ческому пониманию роли маркетинга как общей концепции, объединяющей все функции, связанные с выходом предпри­ятия на рынок. Важно, чтобы лица и подразделения в адми-

нистрации территории, ответственные за маркетинг, стали ответственными за достижение целей территории при соот­ветствующем расширении их полномочий.

*Словарь терминов*

**Организационная структура —** внутреннее строение ор­ганизации, совокупность членов организации, подразделе­ний, участвующих социальных общностей и взаимосвязей между ними. Структура — один из важнейших компонентов системы, которая в свою очередь отличается от структуры на­личием целевой ориентации, придающей структуре опреде­ленную направленность.

**Иерархическая организационная структура—** структу­ра, утверждающая такой порядок в организации, когда объем полномочий и ответственности, делегированный конкретному должностному лицу, в линейной цепи подчиненных уменьшает­ся пропорционально его удалению от главного управляющего.

**Функциональная организационная структура —** структура с жестким разделением функций, обязанностей. Хороша для крупных фирм с большим потенциалом персона­ла, однородными товарами и рынками, проста в управлении, но инертна и не гибка, не ориентирована на нововведения,

**Штабная организационная структура** включает, наряду с другими (находящимися в линейно-иерархической подчинен­ности), специальные подразделения при линейных руководите­лях, не обладающие правом принятия решения и руководства, но помогающие линейному менеджеру в выполнении отдельных функций силами штата специалистов по отдельным функциям

**Матричная организационная структура—** структура, позволяющая гибко подбирать сотрудников и подразделения одновременно по нескольким основаниям — профессиональ­ным возможностям, характеру и содержанию проекта, усло­виям работы и т.д.

**Сетевая организационная структура—** в противопо­ложность иерархическим выступает как современная демок-

300-301ратически организованная горизонтальная структура, в кото­рой базовыми являются отношения прямого и равноправно­го сотрудничества непосредственных исполнителей, а мене­джмент выполняет работу не надстройки, а формирования и поддержки этой базы, ее тренировки.

**Концепция еврорегиона —** концепция, возникшая в хо­де европейской интеграции и расширения ЕС в 70—80-х гг. XX в. и использовавшая возможности трансграничного пла­нирования и защиты окружающей среды в приграничных регионах как первоочередных зонах межгосударственного взаимодействия. Форма организации — межрегиональные ас­социации — использует и стимулирует межстрановую коопе­рацию с целью добиться признания главенствующей роли межнациональных инициатив, направленных на решение особых экономических, экологических и социальных проб­лем в регионах-участниках.

**Система межрегиональных маркетинговых центров —** созданная по инициативе правительства Москвы информаци­онная сетевая компьютерная система, позволяющая отбирать и анализировать информацию о возможностях и потребностях отечественных производителей в отношении производства (продажи) и потребления (покупки) товаров и услуг, оценивать объемы региональных рынков и тенденции их развития с уче­том состояния платежеспособного спроса населения и предп­риятий, а также возможностей местной торговой сети.

*Контрольные вопросы*

1.Чем структура организации отличается от ее системы?

2. В чем состоят ограничения действенности и недостатки традиционных организационных структур применитель­но к решению задач маркетинга территорий?

З.Какая современная структура больше подходит для реше­ния таких задач и как она может выглядеть и быть создана?

4.Какие задачи решает система межрегиональных марке­тинговых центров?

***Приложение 1 к главе* 5**

С *чего начать ? Рекомендации по первым шагам  
 организации маркетинга территории*

**1. *Убедите руководство, начальство***

1.1.Покажите администрации территории, что успехи последних лет (а начать надо именно с успехов, как бы малы они ни были) — это результат хотя бы и стихийного, фрагмен­тарного, но фактического проявления начал маркетинга на

фирме.

1.2. Продемонстрируйте, что эти успехи могли бы быть го­раздо более значительными, если бы маркетинг использовал­ся целенаправленно, организованно, на системной основе.

1.3.Покажите, что в перспективе переход на принципы маркетинга повысит престиж, реноме территории и ее адми­нистрации.

1.4.Проанализируйте успехи конкурирующих территорий и администраторов и выявите, что они стали возможны так­же благодаря маркетингу.

1.5.Покажите, что цели организации, декларируемые Ва­шим руководством, станут легче достижимыми, если исполь­зовать маркетинг. Не исключено, что при известной внима­тельности с Вашей стороны, Вам удастся показать, что марке­тинг позволит удовлетворить также личные устремления, ам­биции и ориентации Вашего руководства,

1.6.Обоснуйте тезис, что организация и осуществление маркетинговой деятельности не только позволят опередить конкурентов, но и вполне по силам Вашему руководству и коллективу, особенно если иметь в виду их высокую актив­ность в этом отношении.

1.7. Продумайте и представьте руководству соображения от­носительно того, чем развитие маркетинга в Вашей организации могло бы стать полезным региону, городу в целом (в информа­ционном, экспертно-консуль-тационном плане, в качестве экс-

перимента и тл.). Дайте своему руководству козыри для разгово­ра с теми, кто определяет внешние условия работы Вашей фир­мы и заинтересован в повышении эффективности ее работы.

Укажите, что для этого Вашей организации потребуются, может быть, не столько финансы, сколько информация, мар­кетинговые технологии и квалифицированные кадры.

2. *Выявите кадры для осуществления маркетинга и помогите им*

2.1.Определите степень психологической готовности, наст­рой сотрудников, неформальных лидеров в отношении пере­ориентации на маркетинговые подходы к работе и развитию Вашей организации.

2.2. Найдите инициативных сотрудников, имеющих опыт согласования предлагаемых разработок и услуг Вашей орга-. низации с потребностями конкретных клиентов, а также вы­явите сотрудников, обладающих знаниями практической психологии и экономики. Обопритесь на них в развертыва­нии своей инициативы в отношении маркетинга; пусть эта инициатива станет их инициативой.

2.3.Объясните сотрудникам организации важность марке­тинга территории для успеха коллектива и для их собствен­ного благополучия, сообщите о его поддержке со стороны ру­ководства, региональных органов управления и фирм. Дайте сотрудникам понять, что маркетинг территории будет невоз­можен без их активного соучастия в нем.

2.4. Посоветуйтесь с сотрудниками о том, чем они уже сей­час могут и хотели бы помочь становлению маркетинга в ор­ганизации и чем это тормозится; нейтрализуйте влияние тор­мозящих факторов.

2,5.Определите, какие разрабатываемые в организации направления работ, какие коллективы и группы сотрудников могли бы стать ведущими в разработке практических проб­лем маркетинга для Вашего учреждения. Вместе с тем посте­пенно помогите осмыслить сотрудникам, что эффективный

Маркетинг предполагает смену приоритетов в направлении ориентации на потребности целевых групп потребителей.

2.6. Вместе с коллегами определите, какие знания, консуль­тации каких специалистов по конкретным маркетинговым проблемам были бы им полезны, нужны в первую очередь.

2.7. Разработайте примерную программу обучения (воз­можно, и за пределами Вашей организации) и консультиро­вания. Подберите учебно-консультационную фирму, согла­суйте содержание, условия и сроки проведения этих работ, организуйте и обеспечьте их оплату.

*3. Подготовьте Положение о службе (группе) маркетинга, предусмотрите в нем:*

*3.1. Общие положения.*

Они должны обеспечивать увязку деятельности службы с действующим законодательством, приоритетными целями и стратегией фирмы, организации, прогнозами изменений в экономической ситуации и в структуре требований, запро­сов потребителей.

3.2. *Цели, задачи и функции службы.*

В числе целей могут быть:

1. увеличение (сохранение) рыночной доли (процента)  
   в общем объеме потребления данной категории товаров,  
   услуг в регионе действия, в отдельных целевых группах;
2. расширение рынка благодаря активности в данном сег­  
   менте или путем завоевания других сегментов;
3. достижение превосходства над конкурентами по качест­  
   ву товаров и услуг, ценам и т.п. и в конечном счете по ры­  
   ночной доле.

Главной целью службы при этом должно стать выявление, формирование и эффективное удовлетворение потребностей, разрешение проблем целевых групп потребителей.

Задачи службы— это цели ее деятельности, осуществляе­мой в конкретных условиях, в том числе в условиях конкрет­ного региона

Среди функций типичны:

1. сегментация территориальных рынков по типам и пара­  
   метрам услуг, по целевым группам потребителей, по на­  
   личию и силе конкурентов;
2. определение емкости (в том числе потенциальной) тер­  
   риториальных рынков по сегментам и в целом, текущей  
   и перспективной;
3. анализ конкурентной ситуации, конкурентоспособности  
   продукции и самой территории;
4. прогнозирование конъюнктуры спроса и предложения;
5. разработка стратегии, адекватных ей планов и программ  
   действий в отношении качества, ассортимента и сервиса  
   продукции, ценообразования, рекламы и других форм  
   коммуникаций на рынке территориальной продукции,  
   форм ее продвижения и продаж;

• обучение и консультирование кадров.  
*3.3. Права службы:*

1. на разработку планов и программ, включая содержание,  
   сроки и способы выхода на рынок и поведения на нем;
2. на проведение экспериментов и другие способы получе­  
   ния рыночной информации, как первичной, так и вто­  
   ричной;
3. на корректировку планов и программ;
4. на разработку и контроль выполнения рекомендаций  
   в адрес научно-исследовательских, конструкторских,  
   производственных и других подразделений фирмы, про­  
   изводящих товары, услуги и обеспечивающих их продви­  
   жение и продажу на рынке;
5. на разработку предложений по перестройке организаци­  
   онно-управленческих структур.

*3.4. Ответственно стъ службы:*

*•* за обеспечение руководства фирмы и заинтересован­  
ных подразделений необходимой, достаточной и досто­  
верной маркетинговой информацией, результатами  
анализа;

• за координацию планов и программ действий, их соотве-• тствие избранной стратегии и за вовлечение других под­разделений фирмы в их разработку и осуществление;

1. за своевременное обновление ассортимента, сервисную,  
   ценовую, коммуникационную и сбытовую политику,  
   а также за действия в конкурентной борьбе;
2. за достижение установленных целевых показателей объ­  
   ема продаж, прибыли (ее нормы), доли рынка;
3. за эффективное обучение и маркетинговое консультиро­  
   вание кадров.

*3.5, Конкретный вариант организационной структуры и  
механизма управления службой маркетинга.*

Речь может идти о функциональной (анализ информации, ассортимент, ценообразование и т.п.), товарной (по отдель­ным группам товаров), региональной (по географическим ре­гионам) или рыночной (по целевым группам потребителей) структуре, составе групп в службе.

Определяются также статус руководителя службы (обычно на уровне заместителя директора по маркетингу) и штаты службы, полномочия по созданию временных коллективов и организации их работы, взаимодействия.

*3.6. Сроки проведения и порядок оценки эффективности рабо­  
ты службы, а также финансовою контроля (обычно 1-2раза в год).*

*4. Проведите исследования рынка*

4.1. Выявите фактических и потенциальных потребителей, клиентов Вашей фирмы, их актуальные проблемы и возмож­ные пути решения этих проблем.

42. Сегментируйте потенциальный рынок. Например, выдели­те различные категории потенциальных заказчиков продукции Ва­шей фирмы, организации. Определите емкость выявленных сег­ментов, оцените их перспективность с позиции состояния и тен­денций развития спроса на возможную продукцию Вашей фирмы.

Проанализируйте положение, потенциал и перспективы фирм, организаций— Ваших конкурентов и предлагаемых ими видов

продукции. Проведите позиционирование (сопоставление) среди них собственной продукции, фирмы в целом, в том числе по инте­ресующим сегментам рынка, Не преувеличивая значимости и перспектив конкуренции, выявите сферы и возможности полез­ного сотрудничества с конкурентами, а в идеале постарайтесь най­ти, чем Ваша фирма может быть полезна для ваших конкурентов и как можно, выполняя их заказы, получать выгоды для Вашей фирмы и сохранять (усиливать) свое влияние на рынке.

1. Изучите действующие каналы продвижения и продаж  
   продукции, в том числе Ваши возможности в отношении их ис­  
   пользования и целесообразность задействования, а также целе­  
   сообразность создания (организации) новых каналов сбыта,
2. Проанализируйте возможности появления новых  
   участников рыночных отношений в данной сфере, в том чис­  
   ле новых элементов инфраструктуры рынка.

***5. Разработайте маркетинговую (рыночную) стратегию своей фирмы, организации***

5.1. Определите финансовые и маркетинговые цели организации:

1. желаемый объем продаж;
2. скорость оборота (особенно если речь идет об использо­  
   вании заемных средств);
3. массу и/или норму прибыли, другие экономические це­  
   ли, актуальные для Вашей организации;
4. величину рыночной доли, в т.ч. по типам продукции (ис­  
   следованиям, обучению, консультированию и т.д.);
5. желаемый уровень цен (в условиях инфляции— в ста­  
   бильной валюте);
6. широту охвата рекламой и другие конкретные марке­  
   тинговые цели, все — на определенный период времени  
   (долго-, средне- и краткосрочные).

5.2. Оцените возможности своей организации:

1. финансовые (в том числе по привлечению бюджетных  
   средств, беспроцентных и льготных кредитов);
2. материально-технические;
3. технологические;
4. кадровые;
5. организационные, включая создание новых структур и  
   реорганизацию действующих;
6. временные (имеющиеся в распоряжении интервалы вре­  
   мени, сроки реализации стратегии);
7. прогноз уровня сопротивления рынка Вашим действиям  
   (с учетом характера претензий на рыночную долю и  
   уровня активности).
8. Определите ключевые маркетинговые проблемы в от­  
   ношении избранных Вами сегментов рынка и потребностей  
   возможных клиентов.
9. Сформируйте базовые варианты решения выделенных  
   ключевых и адекватные им решения других маркетинговых  
   проблем, оформите "дерево", цепочки решений.
10. Сформируйте команду экспертов.

Включите в нее руководящих работников Вашей организа­ции, специалистов по территориальному управлению и мар­кетологов, чтобы они оценили значимость целей и сложность использования ресурсных возможностей (ранжировали их) и, опираясь на это, дали прогнозы результативности каждой из полученных альтернатив стратегии (в отношении дости­жения целей) и прогнозы величины усилий, требующихся для реализации каждой альтернативы.

1. Сопоставьте полученные величины (суммы баллов) ре­  
   зультативности и усилий по каждой альтернативе отдельно,  
   а затем — полученные соотношения по всем имеющимся аль­  
   тернативам и выберите наиболее эффективные.
2. С учетом того, что Вам, вероятно, придется формиро­  
   вать стратегии отдельно по различным категориям продукции  
   территории, проконтролируйте Ваш стратегический выбор на  
   предмет непротиворечивости с другими маркетинговыми  
   стратегиями и тактическими действиями в различных сегмен­  
   тах рынка, по другим типам продукции. При необходимости  
   скорректируйте выбранные цели, амбиции организации.
3. Заручитесь поддержкой выбранной стратегии со сто­  
   роны руководства организации, а также введите в "курс де­  
   ла" коллег, других сотрудников и партнеров. Организуйте ут­  
   верждение избранного варианта стратегии.
4. Неплохо также (в том числе до утверждения) "обка­  
   тать" выбранную стратегию на наиболее близких Вашей ор­  
   ганизации клиентах, выяснить их оценки и предпочтения ва­  
   риантов решения проблем клиентов. Предложите им самим,  
   то есть со своей, клиентской стороны сформировать вариант  
   стратегии Вашей фирмы, как их партнера. Это будет полезно  
   как для выбора окончательного варианта стратегии, так и для  
   налаживания более тесных отношений и взаимопонимания,  
   уважения со стороны Ваших будущих клиентов.

**6. *Спланируйте маркетинговую деятельность***

6.1. Начните с годового плана маркетинга (хотя стратегия должна быть рассчитана на более длительный срок), с обяза­тельной разбивкой по кварталам и с определением основных направлений движения на более долгосрочный период.

Привлеките к разработке плана коллег, руководство и работ­ников других подразделений (особенно планово-финансового отдела и кадровой службы), а также Ваших возможных пос­редников по продвижению и продаже Вашей продукции. За­ранее продумайте и объявите им меры поощрения за участие в этой работе. Договоритесь со всеми о следующем: делать мар­кетинговый план надо, смотря на мир глазами Ваших будущих клиентов.

6.3. Разработайте план по предлагаемой структуре, исполь­зуя результаты проведенной ранее работы и полученные дан­ные, принятые решения:

1. преамбула (она же резюме) — краткие выводы из после­  
   дующих разделов плана;
2. миссия учреждения и объекты рыночной деятельности,  
   маркетинга, — чем и ради чего учреждение будет зани­  
   маться, какие и чьи потребности удовлетворять;
3. маркетинговая ситуация, качественные и количествен­  
   ные перспективы спроса, предложения и возможностей  
   со стороны потребителей, конкурентов и посредников;
4. возможности Вашей организации;
5. финансовые и маркетинговые цели и задачи;
6. стратегия маркетинга- общий рисунок, базовый вари­  
   ант с рядом возможных модификаций;
7. программы и подпрограммы действий - ответы на воп­  
   росы: кто, что и когда должен сделать, какие результаты  
   предполагается получить и во что это обойдется, в том  
   числе по отдельным функциям, проблемам маркетинга:  
   ассортименту и сервису, качеству продукции, ценообра­  
   зованию, коммуникациям, продвижению и продажам;
8. бюджет маркетинга;
9. меры контроля текущей ситуации, оценки выполнения и  
   корректировки плана,
10. Добейтесь органичного включения маркетингового  
    плана в общий бизнес-план фирмы. Только в этом случае он  
    будет подкреплен адекватными планами исследований и раз­  
    работок, производства (оказания услуг), организационным,  
    юридическим и кадровым планами, оценкой риска и планом  
    страхования, финансовым планом
11. Предусмотрите и обязательно каждый раз реализовывайте  
    меры стимулирования участников маркетинговой деятельности.
12. Организуйте обсуждение и утверждение маркетинго­  
    вого плана, в том числе в составе бизнес-плана (плана бюд­  
    жетных мероприятий).

**7. *Подберите недостающие кадры, организации-соис­полнители***

Подберите кадры и соисполнителей в соответствии с при­нятыми планами, организуйте их обучение, информирование и работу, обеспечьте поступление средств в запланированном режиме, в том числе по отдельным подпрограммам, и

НАЧИНАЙТЕ ДЕЙСТВОВАТЬ. УСПЕХОВ ВАМ!

*Приложение 2 к главе 5*

*Положение о представительском пакете*

*вологодской области*

*утверждено постановлением*

*губернатора Вологодской области от 26.05.99* № 322

**1. *Общие положения***

1. Представительский пакет Вологодской области (далее: Предста­  
   вительский пакет) служит целям единой идентификации региона и оп­  
   тимизации затрат на создание рекламно-информационных материалов  
   о Вологодской области. Представительский пакет включает: печатное из­  
   дание, видеофильм, CD-справочник, сайт в Интернете.
2. Создание и обновление Представительского пакета осуществля­  
   ется информационно-аналитическим отделом департамента экономики  
   администрации области.
3. Использование герба и флага Вологодской области, гербовых сим­  
   волов городов и районов Вологодской области в Представительском па­  
   кете подлежит предварительному согласованию с Геральдической ко­  
   миссией Вологодской области.
4. Представительский пакет распространяется по следующим нап­  
   равлениям:

а) потенциальным клиентам, посещающим область по линии адми­  
нистрации области и/или органов местного самоуправления;

б) потенциальным клиентам, посещающим область по линии конк­  
ретных предприятий и организаций;

в) через посещающие область официальные делегации;

г) через проводимые в России и за рубежом выставки, ярмарки, конферен­  
ции, другие информационные миссии, в которых область принимает участие;

д) через торговые представительства области и Российской Федера­  
ции за рубе-жом;

е) через представительства зарубежных стран в России;

ж) через российские, зарубежные и международные организации со­  
действия бизнесу, туристические фирмы, СМИ и т.д.

**2. *Печатное издание "Вологодская область"***

2.1. Печатное издание "Вологодская область" (далее: Печатное изда­ние) несет в себе следующие концептуальные особенности: - общая часть. Брошюра издается на русском, немецком, французском и английском языках. При этом текст каждого такого издания учиты-

вает культурологические, лингвистические и деловые особенности но­сителей того или иного языка.

- информация по целевым группам прилагается к брошюре в виде от­дельных копированных вкладышей и варьируется в зависимости от отраслевых интересов клиентов.

Объем Печатного издания не превышает 8 листов формата А4. 2.2. Структура общей части Печатного издания:

1. Название брошюры.
2. Обращение губернатора области.
3. Краткая характеристика отличительных черт области.
4. Карта Вологодской области с указанием культурных, туристичес­  
   ких достопримечательностей, транспортной и промышленной инфра­  
   структуры.
5. Краткая информация об отраслях экономики и социальной сферы.
6. Краткая история города и края.

7. Ключевые контакты в администрации области, ТПП, госучрежде­  
ниях. Адрес страницы и электронной почты администрации в Интер­  
нет, ссылки на другие общедоступные источники деловой информации  
о Вологодской области.

Информация для целевых групп:

Вкладыш 1: Краткое описание имеющихся конкурентных преиму­ществ региона (по налогообложению, процедуре регистрации предпри­ятий, развитости туристической инфраструктуры и т.д.).

Вкладыш 2: Реклама предприятий и организаций.

**3. *Видеофильм "Вологодская область"***

3.1. Видеофильм "Вологодская область" (далее: Видеофильм) создается для представительских целей, имеет ознакомительный характер.

Весь информационный материал иллюстрируется высокохудожест­венным видеорядом, сопровождается самобытными музыкальными

картинами.

Хронометраж Видеофильма — не более 30 минут.

На видеокассете с Видеофильмом возможно присутствие рекламных роликов крупнейших предприятий области.

Дополнительно создаются Видеофильмы с текстовым озвучиванием на иностранных языках.

3.2. Структура Видеофильма:

1. представление территории губернатором области;
2. история края, легенды, предания;
3. жизнь области: перспективы развития экономики, культуры, социаль­  
   ной сферы;
4. промышленный потенциал территорий, инвестиционный климат;
5. самобытность, туристическая привлекательность;
6. известные люди земли Вологодской.

4. *Сайт в Интернете "Вологодская область"*

4.1. Сайт "Вологодская область" (далее: Сайт) является интерактив­  
ным носителем информации в глобальной компьютерной сети Интер­  
нет (далее: Сеть Интернет").

На сайте размещается структурированная информация об области на русском, английском, немецком и французском языках.

4.2. Структура сайта:  
Справочники:

1. "Вологодская область" (общие сведения);
2. "Бизнес-справочник";
3. "Туризм в Вологодской области";
4. ссылки на другие справочники.  
   Раздел "Губернатор области"  
   Раздел "Районы области"

Слайдовая экономическая презентация области

Инвестиционные предложения

Основополагающее законодательство области

Новости

События года

Доска объявлений: анонс деловой активности, инвестиционной и турис­тической деятельности в области со ссылками на первоисточники информа­ции (почтовый адрес, телефон, адрес электронной почты, сайт "Интернет").

Базы данных

1. предприятия области;
2. обзор СМИ;
3. инвестиционные проекты;
4. законодательство области;
5. областная статистика;
6. отраслевые базы данных и т.д.;
7. другие базы данных (ссылки на источники в Сети "Интернет"):  
   Календари событий:
8. календарь событий администрации области;
9. календарь событий в области;
10. ссылки на другие календари событий.  
    Обзоры:
11. экономический обзор области;
12. обзоры рынков области.

Полезная информация для посетителя в Сети Интернет:

1. ссылки на периодические издания, организации, услуги которых мо­  
   гут заинте-ресовать клиента, деловые ассоциации, ключевые госуч­  
   реждения;
2. мнения инвесторов, туристов, деловых партнеров об области;
3. виртуальные конференции;
4. реклама в Сети Интернет форумов и конференций, программ

области;

- организация электронных диалогов, телеконференций в сети

Интернет,

5. *CD-справочник "Вологодская область"*

5.1. CD-справочник "Вологодская область" (далее: CD-справочник) яв­  
ляется цифровым носителем информации.

CD-справочник дает возможность получения обновленной информа­ции из сети Интернет, имеет ссылки на адреса электронной почты и сайтов в сети "Интернет" организаций и предприятий.

5.2. CD-справочник "Вологодская область" включает в себя:

1. справочник по области;
2. компьютерные презентации области;
3. видеофильмы об области.

Компьютерные презентации области используются в качестве наг­лядного сопровождения выступлений руководителей во время конфе­ренций, выставок, ярмарок, других мероприятий, направленных на по­пуляризацию сведений об области, поиск потенциальных партнеров региона.

1. 8-9 [↑](#footnote-ref-1)