

**Анатолий Акантинов
Алексей Колик**

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: отечественный и зарубежный опыт



Минск 2015

Акантинов А., ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ:
отечественный и зарубежный опыт: информационно-
методическое пособие /А.Д. Акантинов, А.В. Колик. – Мн.,
2015. – 102 с.

Информационно-методическое пособие раскрывает сущность территориального маркетинга (брендинга), показывает методологию его использования для городов, регионов, стран по различным направлениям: туризм, отрасли, инвестиции, продвижение, брендинг. В пособии впервые обобщен белорусский опыт территориального маркетинга. Пособие предназначено для органов государственного управления, общественных объединений, бизнеса, инфраструктурного сектора территорий, высших учебных заведений, а также для специалистов в области маркетинга, PR и рекламы.

© Анатолий Акантинов, Алексей Колик, 2015



ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: отечественный и зарубежный опыт информационно-методическое пособие

Информационно-методическое пособие создано в рамках
Проекта международной технической помощи
«Поддержка регионального и местного развития
в Беларуси».

Данный проект финансируется Европейским Союзом.
Одобен постановлением Совета Министров Республики
Беларусь от 30 декабря 2013 г. №1167.

Зарегистрирован Министерством экономики Республики
Беларусь 15 февраля 2014 г. под № 2/14/000687.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Понятия и определения	9
Типология городских маркетинговых стратегий	12
Методология маркетинга и брендинга территории	14
1.0 Зарубежный опыт	23
1. 1. Туризм. Амстердам.....	23
1. 2. Отрасли. Адайхо. Вермонт.....	29
1. 3. Инвестиции. Калуга.....	34
1. 4. Продвижение. Австралия.....	37
1. 5. Стратегия. Вустер.....	39
1. 6. Российские примеры брендинга.....	44
2.0 Белорусский опыт	48
2. 1. Государственная политика.....	48
2. 2. Инвестиционная деятельность.....	54
2. 3. Примеры позиционирования.....	56
2. 4. Инфраструктурные изменения.....	61
2. 5. События	65
2. 6. Исследования	69
2. 7. Брендинг	72
3.0 Алгоритм создания маркетинга (брендинга) территории	78
3. 1. Организационная структура.....	78
3. 2. Аудит территории и маркетинговые исследования	80
3. 3. Разработка стратегии.....	82
3. 4. Творческая разработка стратегии.....	83
3. 5. Программа продвижения, коммуникационная политика.....	85
4.0 Ограничения и возможности.....	89
5.0 Источники ресурсов.....	94
6.0 Эффективность маркетинга.....	97
Литература	100
Перечень Интернет-сайтов	101
Приложение. Сведения об участниках опроса.....	102

Об авторах



Акантинов Анатолий Дмитриевич генеральный директор частной консалтинговой компании «Центр стратегического развития «Маркетинговые системы» (2003 – по н.в.) и председатель правления общественного объединения «Гильдия маркетологов» (2004 - 2010), опыт в маркетинге и стратегии с 1992 года. С 2008 года ведет деятельность в области территориального маркетинга (брендинга).

В 2009 году принимал участие в работе межведомственной рабочей группе по созданию плана действий по страновому маркетингу при Совете Министров Республики Беларусь. Провел ряд исследовательских проектов для Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды (2011), Национального агентства по туризму (2012), УП «Минскградо» (август, 2014).

С 2010 года проводит ежегодный форум «Имидж Республики Беларусь». Ведет одноименный сайт imagebelarus.by. В декабре 2012 года совместно с Национальным агентством по туризму выпустил информационно-справочный сборник «Территориальный маркетинг».

В 2011 и 2012 году прошел стажировку в Китае и США с целью изучения опыта развития, продвижения территорий. В 2013 году посетил Амстердам с целью изучения опыта работы маркетингового бюро по продвижению Амстердама.

В 2013/2014 году реализовал инициативу «Событийная Беларусь» в рамках проекта USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого ПРООН в Брестской и Гродненской областях.

Осенью 2014 года в рамках проекта технической помощи «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси»

финансируемого Европейским Союзом, в облисполкомах Беларуси провел семинары-дискуссии по «Территориальному маркетингу» для создания региональных стратегий устойчивого развития.



Колік Алексей Валентинович. Бизнес-консультант, бизнес-тренер, член правления ОО «Гильдия маркетологов». Автор 3 книг и более 100 публикаций в профессиональных журналах по маркетингу, менеджменту, организации продаж, PR. Преподает в Институте журналистики БГУ, Институте бизнеса и менеджмента технологий БГУ,

Лондонской школе PR.

Принимал участие или руководил более чем 100 консалтинговыми проектами на территории России, Беларуси, Казахстана, Украины и других стран. Реализовал несколько консалтинговых проектов в сфере коммерческой недвижимости и индустрии отдыха. Участвовал в разработке методики исследования «Анализ структуры расходов и предпочтений иностранных граждан в Республике Беларусь» для Национального агентства по туризму РБ.

Исследователь и один из авторов семинаров инициативы «Событийная Беларусь» в рамках проекта USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого ПРООН, а также «Территориальный маркетинг (брендинг)» в рамках проекта технической помощи «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси», финансируемого Европейским Союзом. Соавтор методического пособия «Событийная Беларусь: алгоритм создания событий».

Введение

Конкуренция между товарами, услугами, предприятиями, отраслями с каждым годом возрастает. В конкурентную борьбу вовлекаются органы государственного управления, население, зарубежные партнеры территории. Между собой начинают конкурировать целые города, регионы, страны. Борьба идет за комфортное место проживания, привлечение инвестиций, увеличение экспорта, туризма.

Технология конкурентной борьбы на уровне территорий отличается от товарной конкуренции. Прежде всего, составом участников: властью, бизнесом и местным сообществом. Задачами: коммерческими, социальными, идеологическими, стратегическими. Возможностями: синергией, созданием новых продуктов на стыке отраслей, ресурсами. Такая конкуренция требует глубокого подхода к идентичности территории, доверия и согласованности между участниками этого процесса, качественной оценки конкурентного окружения и опорой на уникальность территории.

Территориальный маркетинг тесно взаимодействует с маркетингом национальных предприятий, ведущих отраслей и торговых марок, управлением государственных органов, исторических и культурных объектов, туристических и событийных компаний, активности населения и общественных объединений.

Данное информационно-методическое пособие «Территориальный маркетинг: отечественный и зарубежный опыт» создано в рамках проекта международной технической помощи «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси» финансируемого Европейским Союзом. Цель данного пособия - поделиться зарубежным опытом территориального маркетинга, показать проявление его элементов в Беларуси, указать на ограничения и возможности его развития, показать алгоритм его реализации.

Во вводной части пособия приведены понятия и определения, типология городских маркетинговых стратегий, методология маркетинга и брендинга территорий.

В разделе 1 пособия содержится информация о зарубежном опыте территориального маркетинга (брендинга). Рассмотрены примеры городов и регионов, таких как Амстердам, острова Большого рифа (Австралия), Вустер, штатов Айдахо и Вермонт (США), Калуга (Россия). Примеры иллюстрируют практические возможности и методологию комплексного применения территориального маркетинга в различных сферах и позволяют использовать данный опыт в условиях Республики Беларусь.

В разделе 2 рассказывается об опыте, который уже накоплен в Беларуси, приведены примеры государственной политики, позиционирования городов, инфраструктурных изменений, проведения событий, исследований, брендинга. Приведены примеры Минска, Кобрина, Дрибина, Дисны, Бреста, Могилева, Полоцка, Лиды, Несвижа и других территорий.

В разделе 3 приведен алгоритм территориального маркетинга по конкретным шагам, а также результаты анкетного опроса, который был проведен в рамках семинаров «Территориальный маркетинг (брендинг)» в Бресте, Витебске, Гомеле, Гродно, Минске, Могилеве. В опросе приняло участие 109 участников семинаров.

В разделе 4 приведены ограничения и возможности развития территориального маркетинга в Беларуси.

Разделы 5 и 6 посвящены источникам ресурсов и оценке эффективности действий в области территориального маркетинга.

В Приложениях приведены сведения об участниках опроса, перечень литературы и полезных Интернет-ресурсов.

Авторы надеются, что данное пособие послужит руководством к действиям и будет содействовать созданию конкурентоспособной и процветающей Беларуси.

Анатолий Акантинов
Алексей Колик

Понятия и определения

Территориальный маркетинг - это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория.¹

Основные задачи маркетинга территории это:

- Повышение уровня комфорта жизни жителей территории и привлекательности места проживания;
- Увеличение экспорта товаров и услуг территории;
- Привлечение инвестиций для развития территории;
- Увеличение туристического потока на территорию.

Маркетинг территории – это инструмент рыночной экономики, направленный на удовлетворение потребителей территории в условиях конкурентного окружения в интересах внутренней и внешней аудитории. Маркетинг территории включает в себя такие понятия как исследование и анализ территории и конкурентного окружения; создание продуктов и услуг территории; создание системы ее представления; создание ее ценности; создание коммуникативной политики ее продвижения; создание стратегии.

Брендинг территорий — это элемент маркетинга территории участвующий в коммуникативной политике, основанной на создании эмоционально-психологической уникальности территории через узнаваемость, привязанность и выгоду территории. Не все территории нуждаются в брендинге, но всем необходим маркетинг.

Имидж территории — это образ эмоциональных и рациональных представлений о территории, ее объектов, сформированный в общественном или индивидуальном сознании путем стихийного или управляемого средствами массовой коммуникации, собственного опыта, слухами и психологическим воздействием. Имидж может сочетать как реальные свойства территории, так и несуществующие,

¹ Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – М.: Питер, 2006.

приписываемые. Брендинг территории является управляемым процессом в отличие от имиджа территории.

Субъекты территории - это активно осуществляющие маркетинг территории: территориальные органы власти и управления, местные экономические агентства развития, туристические операторы и агентства, торговые дома, спортивные комитеты и федерации, СМИ и т.д.

Целевая аудитория территории – это внутренние и внешние потребители, в которых заинтересована территория. **Внутренняя целевая аудитория** – это жители территории, бизнес, общественные объединения, партнеры, работающие на территории. **Внешняя целевая аудитория** – это туристы, инвесторы, представители групп влияния (международные организации, СМИ). Целевые аудитории могут **делиться по различным признакам** в зависимости от рассматриваемой задачи маркетинга территории: по территориям, социальным группам, отраслям бизнеса и т.д.

Позиционирование – это фокусировка в сознании целевой аудитории на преимущество в интересах территории. Позиционирование формируется на основе уникальности территории, отстройки от основных территорий конкурентов, на основе восприятия жителями территории и привлекательном восприятии внешней целевой аудитории, в которой заинтересована территория (туристы, инвесторы, потребители товаров и услуг). Определение конкурентного позиционирования является основой для создания стратегии развития территории, брендинга. В основе позиционирования лежит идентичность.

Идентичность - это самовосприятие жителей территории. Различают внутреннюю (самосознание жителей) и внешнюю (имидж территории, внешнее восприятие) идентичность. Идентичность может базироваться на прошлых (исторических, культурных), настоящих (профессиональных, психологических) или будущих (целевых) ценностях.

Следует различать: **План социально-экономического развития** – программа социально-экономического развития территории в условиях плановой экономики. **Маркетинговая**

стратегия развития – программа развития и продвижения территории на основе конкурентного преимущества в условиях рыночной экономики.

Создание маркетинга (брендинга) территории (МТ) состоит из следующих этапов:

1. Определение **идентичности**, проведение глубокого внешнего и внутреннего анализа нынешнего и будущего восприятия территории.
2. Определение **позиционирования** территории, выбор конкурентоспособной идеи основанной на уникальности и идентичности территории.
3. Создание **маркетинговой стратегии** территории и **программы** ее организации и реализации.
4. Реализация программы **продвижения** и проектов по созданию маркетинга (брендинга) территории.
5. Получение планируемого **результата** по маркетингу (брендингу) территории, его коррекции и дальнейшему развитию.



Типология городских маркетинговых стратегий

Денис Визгалов в своих работах попытался систематизировать маркетинговые стратегии городов и вывел их типологию, проанализировав 250 городов из 22 стран, включая Россию и Украину.

Выделенные группы и категории маркетинговых стратегий не являются типологией в строгом смысле, поскольку один и тот же город может принадлежать нескольким типам. Многие города можно отнести сразу к нескольким типологиям, и это препятствует определению типов стратегий в строгом смысле. Типология в приведенном случае подразумевает принадлежность каждого города только к одному типу (например, если Нью-Йорк отнесен к одному типу, то он не может быть отнесен ко второму). В нашем случае это скорее перечень тематических акцентов маркетинга, которые употребляются в мире.

Необходимо отметить, что ставилась задача типологизировать не города как таковые, а их маркетинговые программы, стратегические устремления, которые реализуются с разной степенью успешности.

Типология осуществлялась с использованием факторного анализа по нескольким критериям. Главным критерием была тематика, содержание маркетингового проекта. Кроме того, анализировались целевая аудитория, риторика проекта (лозунги, символика), целевые установки, показатели успешности. Принимались в расчет также инструменты, применяемые для выполнения стратегии.

Было выделено **семь типов маркетинговых стратегий**²:

1. Города – лидеры – 4 типа
2. Города – предприниматели – 4 типа
3. Развлекательные города – 11 типов
4. Города – музеи – 7 типов

² Визгалов, Д. Брендинг города. – М.: Фонд "Институт экономики города", 2011.

5. Умные города – 3 типа

6. Города – посредники, проводники, перекрестки – 5 типов

7. Города экзотического имиджа – 5 типов

1. Города - лидеры

- 1.1. Столичные города
- 1.2. Флагманы экономики
- 1.3. Города – политики и элитарные города
- 1.4. Универсальные города

2. Города - предприниматели

- 2.1. Торговые города
- 2.2. Профессионалы – ремесленники
- 2.3. «Вкусные», гастрономические города
- 2.4. Книжные города

3. Развлекательные города

- 3.1. Театральные
- 3.2. Тематические парки
- 3.3. Курортные, лечебные, пляжные
- 3.4. Ботанические
- 3.5. Музыкальные
- 3.6. Ландшафтные
- 3.7. Города «при событиях»
- 3.8. Спортивные
- 3.9. Горнолыжные города
- 3.10. Игровые
- 3.11. Столицы шоу-бизнеса

4. Города-музеи

- 4.1. Города знаменитостей «гениев места»

4.2. Города «гениев места» – художественных произведений

- 4.3. Художественные города
- 4.4. Города при музеях
- 4.5. Исторические города
- 4.6. Города исторические музеи
- 4.7. Священные города

5. Умные города

- 5.1. Города - научные парки
- 5.2. Города - университеты
- 5.3. Фабрики инноваций

6. Города – посредники, проводники, перекрестки

- 6.1. Культурные перекрестки
- 6.2. Города – мосты, города – ворота
- 6.3. Коммуникационные и партнерские центры
- 6.4. Города – медиа-центры
- 6.5. Спутники

7. Города уникального имиджа

- 7.1. Города «отраженного» имиджа
- 7.2. Экзотические
- 7.3. Города агрессивных маркетинговых стратегий
- 7.4. Гуманитарные города
- 7.5. Города комбинированного имиджа

Каждый из белорусских городов может примерить на себе уже исторически сложившуюся типологию. Например, Брест можно назвать городом-воротами, Минск после Чемпионата мира по хоккею - столичным, спортивным городом, Витебск – культурным, музыкальным городом. Белорусским городам важно увидеть себя со стороны в таком многообразии типов городов и осознать свою конкурентоспособную уникальность. Не факт, что города, имеющие историческую типизацию, не выберут для себя другую и построят под нее маркетинговую стратегию. Маркетинговую стратегию необходимо определить, создать, и после этого реализовывать.

Методология маркетинга и брендинга территории

Методология маркетинга территории требует серьезных усилий в своей реализации. Прежде всего, потому, что предпочтения целевых групп и международная конкуренция постоянно изменяются, в процессе маркетинга территории участвует несколько участников (власть, бизнес и сообщества), и все это требует творческого подхода и значительных ресурсов.

Первый и значимый шаг – это определение стратегического направления развития территории: работа с жителями территории, увеличение экспорта, привлечение инвестиций, привлечение туристов. Как правило, все эти направления требуют своего развития, но здесь важно выбрать приоритет на ближайший период. Если мы для территории выбираем, например, туристический приоритет, то это отразится на целенаправленном поиске инвестиций в эту сферу и работе с жителями. Для качественного выбора направления и разработки маркетинговой стратегии территории важны маркетинговые исследования с целью определения ресурсов региона, в том числе социально-психологических особенностей жителей, а также внешнего окружения. На этом этапе важным является и вовлечение в

процесс создания стратегии всех заинтересованных сторон, в том числе и зарубежных партнеров.

Вторым шагом маркетинга территории является выработка тактических действий в зависимости от доступных ресурсов и поставленных целей, выработке показателей эффективности, определению функций и структуры реализации.

Третьим шагом является непосредственная реализация разработанной маркетинговой программы, поиск партнеров для реализации программы, мониторинг ситуации, проведение PR кампании. Важным элементом этого шага является коррекция программы реализации и поиск новых возможностей.

Следует понимать, что одним из элементов маркетинга территории является коммуникативная политика, в частности создание бренда города, региона, страны. Это довольно тонкая технология.

Как же создается брендинг города? Денис Визгалов в своей книге «Брендинг города» предлагает свою методологию создания брендинга. Для того чтобы определить позиционирование города, выбрать его конкурентоспособную уникальность необходимо понять, изучить идентичность, которая характеризуется самовосприятием жителями территории (в настоящем и будущем) и потребителями этой территории. На основе определенной идентичности выбирают **идеологический базис города**.

Различают внутреннюю (городская идентичность, самосознание) и внешнюю (имидж города) идентичность. Внутренняя, т.е. **городская идентичность** – это совокупность различных качеств и характеристик, способных выделить город среди множества других и облегчить процесс ее распознавания, сделать ее уникальной. Внешняя, т.е. **имидж города** – это существующая в общественном сознании совокупность устойчивых представлений о городе, сформированные на основе информации. На основании выбранной городской идентичности и создаваемого на

основе ее имиджа города определяют **желаемый результат брендинга города**.



Бренд города – это **городская идентичность**, системно выраженная в ярких и привлекательных идеях, символах, ценностях, образах и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в **имидже города**. Бренд города это удачная идея, которая будет принята жителями, воодушевит их и позволит быть городу привлекательным и конкурентоспособным.

Алгоритм создания бренда города состоит из 4 действий. Определение городской идентичности, на основании ее определяется позиционирование и разрабатывается концепция бренда города (шаг 1), реализуется концепция бренда города (формируется имидж бренда) (шаг 2), создается ассоциативная связь бренда города с самим городом в сознании целевых аудиторий (появляется восприятие бренда города) (шаг 3), имидж (бренд) города влияет на поведение целевых аудиторий и развитие городской идентичности (шаг 4).



Направления выращивания бренда города включает в себя 5 элементов:

- Городское пространство;
- Инфраструктура города;
- Культурная жизнь: характер и поведение города (поведение и атмосфера);
- Управление, социальное партнерство;
- Продвижение бренда, информационное поле.

Городское пространство включает в себя:

- Архитектурные проекты;
- Ландшафтный дизайн;
- Тематическое зонирование;
- Внедрение элементов дизайна брендинга в городскую среду.

Инфраструктура:

- Комфортность городской среды;
- Доступность города для жителей и гостей;
- Знаковые инфраструктурные проекты;
- Инфраструктура для целевых аудиторий;
- Эффект масштаба.

Культурная жизнь: характер и поведение города:

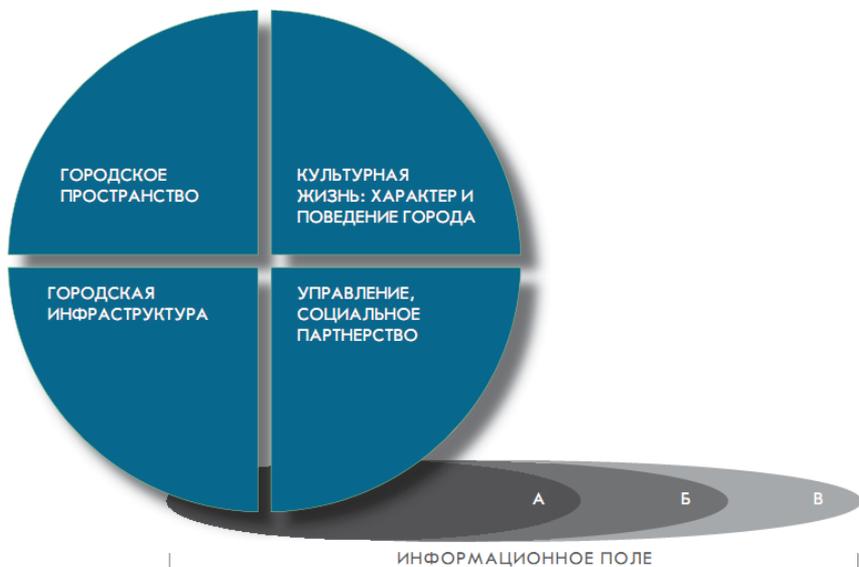
- Организация символических событий;
- Гений места;
- Управление культурными ресурсами;
- Мифология города;
- Public Art;
- Специфическая среда для мобилизации творческого класса;
- Социокультурное проектирование;
- Культ низовых инициатив;
- Стимулирование местного патриотизма.

Управление, социальное партнерство:

- Формирование и поддержка институтов брендинга, распределение ролей внутри сообщества;
- Проектная культура;
- Качество городского управления;
- Государственно-частное партнерство;
- Участие бизнеса;
- Способность населения к самоорганизации.

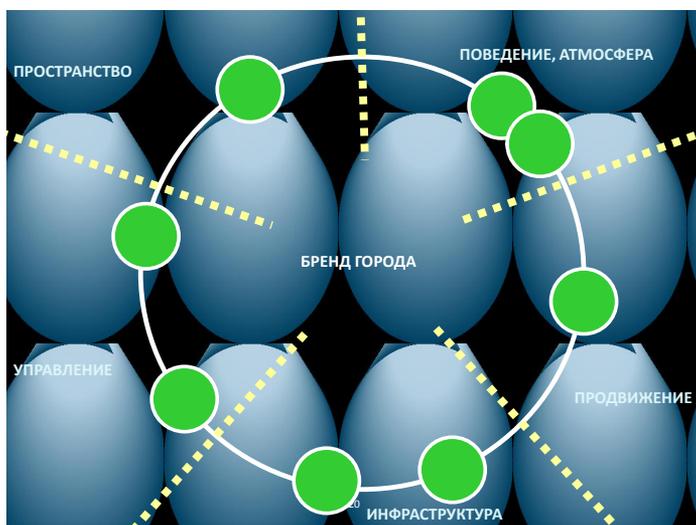
Продвижение бренда, информационное поле:

- А – прямой источник информации, информация распространяемая непосредственно организаторами проектов;
- Б - косвенный «субъективный» источник - личный опыт, личные представления;
- В - косвенный «субъективный» источник – мнения, стереотипы, слухи.

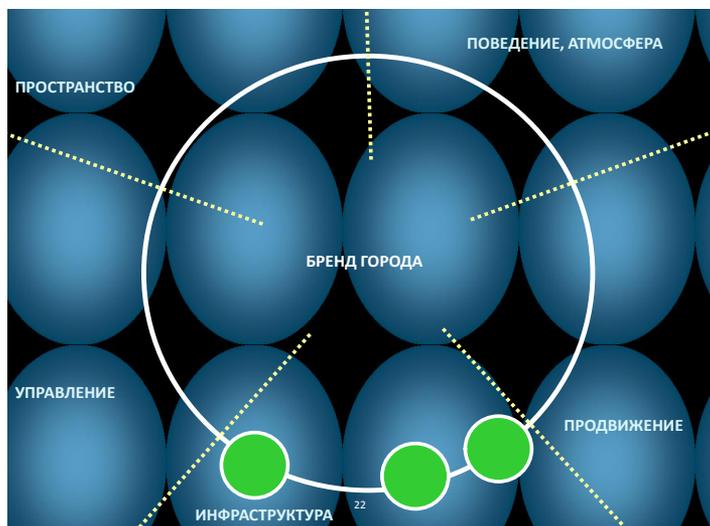
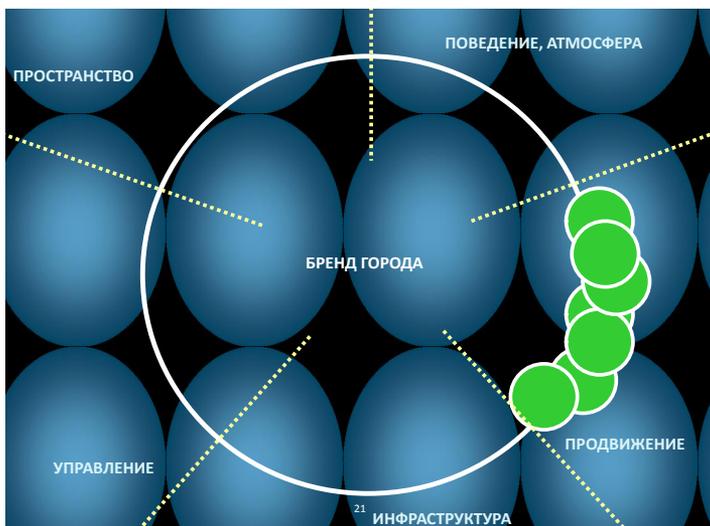


Реализация брендинга (маркетинга) города заключается в организации малых и больших проектов в каждом из пяти направлений выращивания бренда. Чем больше таких проектов, тем больше вероятность формирования бренда, созданию конкурентоспособности города.

Существуют разные подходы и ошибки в создании комплекса проектов. Наиболее оптимальным является создание проектов равномерно по всем направлениям.

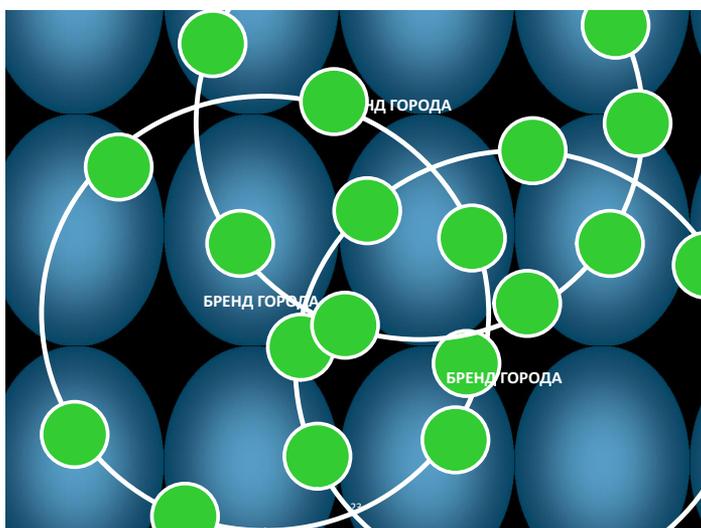


Ошибкой является увлечение развитием проектов только в одном направлении. Так, например, ниже приведены схемы, где проекты концентрировались только в одном направлении - в продвижении или только в инфраструктуре.



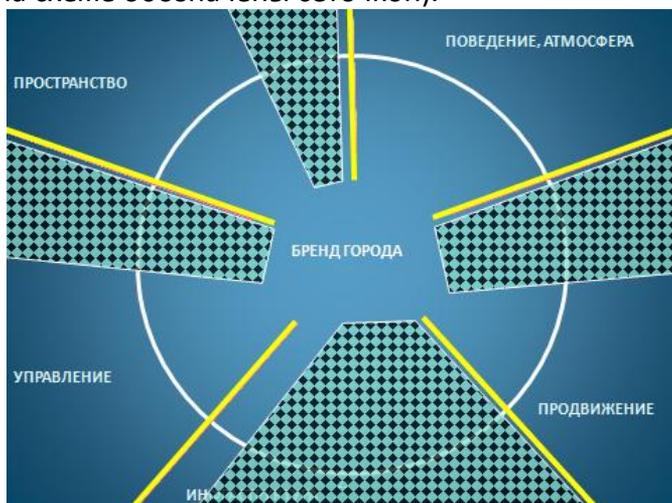
Еще одной распространенной ошибкой является выбор различных видов позиционирования города. В рамках каждого из них создается своя программа проектов, в

результате получается путаница и в конечном итоге потребитель территории не воспринимает бренда города.



Следует также различать два типа проектов по брендированию города.

Первый тип – **«стандартные», не оригинальные**. Такие проекты схожи с другими городами, например в инфраструктуре – качество дорог, больше магазинов, гостиниц и т.д. (на схеме обозначены сеточкой).



Второй – **уникальные**, реализуемые только в данном городе. Это могут быть уникальные инженерные и инфраструктурные сооружения, уникальные архитектурные проекты, необычные фестивали, события и т.д.



Так, например, в направлении «Инфраструктура» «стандартных» проектов будет большинство, а вот в направлении «Культурной жизни города (поведение, атмосфера)» практически все проекты должны быть оригинальными.

1.0. Зарубежный опыт

1.1. Туризм. Амстердам.

Классическим примером организации продвижения туристического потенциала является город Амстердам. Еще в 2004 году по распоряжению мэра города было создано «Маркетинговое бюро» по продвижению города, штат сотрудников на первом этапе составлял около 10 человек. К 2014 году штат уже составлял около 150 человек.



Основными функциями маркетингового бюро являются три основных направления:

- Проведение маркетинговых исследований;
- Проведение PR кампаний, создание полиграфических материалов, взаимодействие с заинтересованными структурами;
- Оказание сервисных услуг: содержание информационных центров в местах скопления туристов, работа по телефону и Интернет с туристами, создание и продажа сувениров.

При создании маркетингового бюро, его деятельность полностью финансировалась из бюджета города, но при условии выхода на самоокупаемость. Через 10 лет бюро

вышло на 40% бюджетного финансирования, а на 60% бюро уже окупало себя самостоятельно.

В первые пять лет с 2004 по 2009 года на продвижение было затрачено около \$160 млн. За это время ежегодное количество туристов увеличилось в четыре раза.



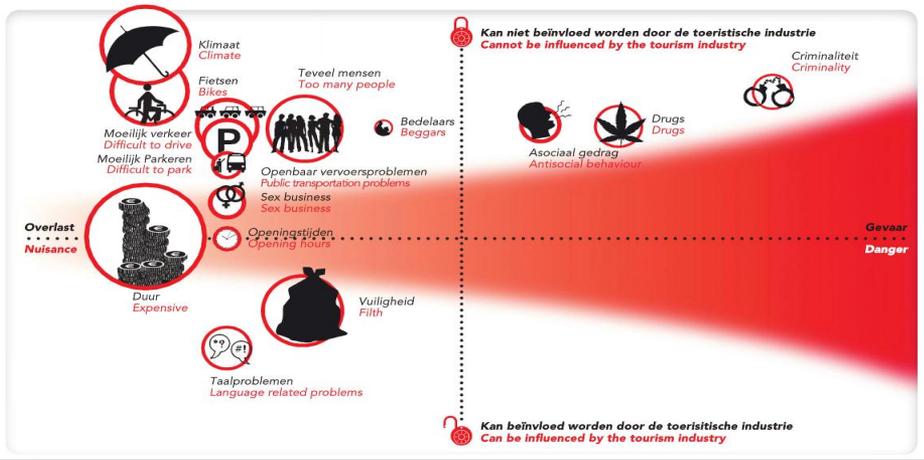
К 2012 году туризм принес городу уже €5,7 млрд. К этому времени произошло расширение спектра туризма: научный и научно-познавательный, культурный. В городе проводится до 170 крупных международных культурных событий в год. На долю делового туризма в Амстердаме приходилось в 2009 году 26%, а к 2012 году уже приходилось 48% от общего числа туристов.

Достичь этих результатов позволила грамотно выстроенная работа маркетингового бюро. Прежде всего, это постоянный мониторинг и анализ туристического оборота.

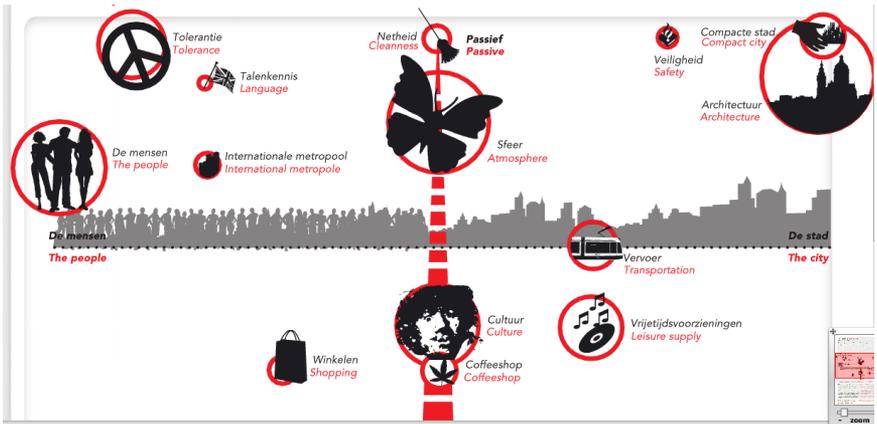
Прежде чем определить основные направления развития туризма был проведен внутренний и внешний конкурентный анализ. Были выявлены позитивные и негативные факторы, влияющие на развитие туризма.

Негативными факторами явились: погода, наркотики, криминал, антиобщественное поведение, грязь, дороговизна, затрудненное движение и парковка, языковые проблемы,

трудности общественного транспорта, велосипеды, секс бизнес, слишком много людей, нищета.



Позитивными факторами явились: толерантность, языки, люди, международная среда, чистота, атмосфера, культура, транспорт, компактный город, архитектура, шопинг, «кофе» магазины, разнообразное времяпровождение, безопасность.



Это позволило выработать программу решения негативных вопросов и использования позитивных факторов для продвижения Амстердама.

Кроме того, бюро проводит исследования по предпочтениям самих туристов, результаты показывают, на что городу надо уделить больше внимание: на развитие музеев, кафе и ресторанов, магазинов и т.д. Вот предпочтения туристов, которые были выявлены:

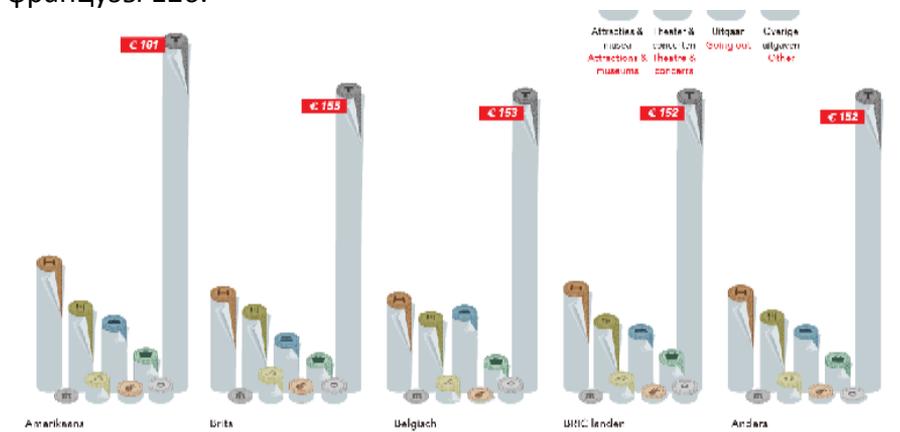
- 95% - знакомятся с городом,
- 85% - посещают музеи,
- 70% - едят в ресторанах и кафе,
- 65% - посещают кафе или пабы,
- 64% - посещают исторические места,
- 53% - делают покупки,
- 48% - перекусывают,
- 46% - погулять по улице красных фонарей,
- 44% - посещают магазины,
- 42% - путешествуют по каналу,
- 39,4% - сидят на улицах,
- 37% - посещают парки,
- и т.д.

Важным для Амстердама является определение статей расходов туристов и конкретизация стран, регионов, из которых они приезжают. Так раз в четыре года проводится масштабное исследование на выборке 10 тыс. человек. Определяются расходы туристов по следующим статьям: проживание, еда и питье, транспорт в Амстердаме, покупки, аттракционы и музеи, театры и концерты, прогулки, другое.



Все эти расходы определяются по отношению к туристам из различных регионов. В связи с этим видно, какие туристы тратят больше и на что. Это позволяет определить приоритеты в развитии той или иной услуги и выбора приоритетных стран.

Так в 2012 году было определено, что больше всего тратят американцы – €181 в день, далее идут британцы – 155, бельгийцы – 153, страны БРИК – 152, другие – 152, немцы – 145, испанцы 145, итальянцы – 137, нидерландцы – 136, французы 126.



Амстердам посетило туристов из Германии около 3 млн. в год, Великобритании - 1,8 млн., США - 0,98 млн.. Бюро все страны делит на 4 группы в зависимости от степени активности взаимоотношения с ними, Беларусь находится в четвертой группе, Китай и Бразилия, например, во второй.

В 2012 году общий оборот от туризма составил €5,7 млрд. Больше всего трат пришлось на проживание: бизнес-туристы – около 48%, туристы-путешественники – около 32%, на питание ими было потрачено около 20% в равной степени, на покупки - около 14 и 18% соответственно, и т.д.

Важным параметром для анализа является детальная оценка регионов стран, из которых прибыл турист. Например, если оценивать США, то в Амстердам туристы прибывали в основном только из 10 штатов из 50, наибольшее количество посещений из штатов Калифорния и Нью-Йорк. Кстати, Амстердам в 2013 году заключил соглашение с городом Нью-

Йорк о взаимном продвижении городов. Это новый вид сотрудничества, как тут не вспомнить города - побратимы для белорусских городов. Важно отметить, что для Амстердама этот выбор был осознанным. К сожалению, Беларусь не делает детальную оценку из каких, например, регионов России приехали туристы.

С целью привлечения внимания к Амстердаму проводится широкая деятельность как в области PR, коммуникаций, Интернет, так в реализации сувенирной продукции и проведении различных культурных событий.



Маркетинговое бюро активно взаимодействует с Министерствами культуры, экономики, иностранных дел, с Национальным агентством по туризму, сотрудничает с сообществами фестивалей, театров, музеев, взаимодействует с отелями, туроператорами, ритейлом и другими.

1.2. Отрасли. Адайхо. Вермонт.

Примерами отраслевого продвижения территории могут выступать примеры Турции, Норвегии, Новой Зеландии.



Турция предложила всем производителям потребительских товаров наносить отличительный знак производства Турции.



Норвегия объединила своих производителей рыбной продукции под брендом «NORGE», предоставив использовать данную марку мелким производителям.



Новая Зеландия объединила своих фермеров для увеличения экспорта и популяризации молочной отрасли под маркой «Fonterra».

Интересным представляются примеры³ двух американских штатов - Айдахо и Вермонт, которые по своей отраслевой принадлежности очень напоминают Беларусь. Речь идет о картофельной и мебельной отраслях.



Айдахо – один из восточных штатов США с населением около 1,3 миллиона человек, проживающих на территории 216,6 тысяч кв. км (почти площадь Беларуси). Наиболее важной сельскохозяйственной культурой в штате является картофель. В картофелеводстве занято 39 тыс. человек (3% всего населения штата), оно приносит 2,7 миллиарда долларов США в год, что составляет 6% валового регионального продукта штата. Штат производит треть всего картофеля, выращиваемого в США.

³. Стась А. Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды. – М.:Группа ИДТ, 2009 .

Еще в 1937 году была создано государственное агентство – Комиссия по картофелю Айдахо, роль которого заключается в расширении рынков сбыта этого продукта по всей территории США и создании благоприятных условий для местных агропромышленных предприятий. Комиссия финансируется за счет производителей в размере 12,5-процентного налога. Эти поступления в дальнейшем расходуются на коллективный маркетинг и исследования в области развития продаж.

Ежегодно в США проводится кампания «Выращено в Айдахо – знаменитый картофель» по продвижению картофеля. Проводятся следующие мероприятия:

- Месяц любителей картофеля в феврале. Проводятся рекламная кампания в СМИ и промо-акции в магазинах.



- Фестиваль урожая картофеля, проходит в первую субботу сентября.
- Размещается реклама на телевидении и в прессе более чем в 20 штатах.
- Издаются книги с рецептами блюд из картофеля.
- Выпускается сувенирная продукция, в том числе в виде детских игрушечных картофелин.
- Разрешено в штате использовать номерные знаки автомобилей со слоганом «Знаменитый картофель», сейчас половина автомобилей штата содержит такую надпись.



- Создан сайт idahopotato.com



Генеральной Ассамблеей ООН 2008 год был объявлен годом картофеля, этот факт также не прошел мимо рекламных компаний штата Айдахо.

Успешная реализация многолетнего проекта показывает, как базовый продукт региона может стать символом территории и получить конкурентное преимущество за счет ассоциации с этой территорией как местом происхождения популярного продукта.

Такие попытки также уже используются белорусскими регионами для территориального маркетинга: яблоки, огурцы, вишня, клюква (журавіны). Но Беларусь как картофельная страна, пока это позиционирование активно не используется.



Вермонт – один из восточных штатов США. Он является одним из самых маленьких регионов страны с населением всего чуть более 600 тыс. человек, проживающих на территории площадью 24, 9 тысяч кв.м.

Штат Вермонт славится своими лесами из клена, березы, ели и сосны, которые покрывают 80% территории штата. Около 6% региональной экономики связано с переработкой древесины, производством мебели и деталей интерьера, и составляет более 1 миллиарда долларов США. Кроме того в штате производится 37% всего кленового сиропа в США. Кленовый сироп – популярный сладкий

ингредиент американской кухни, неотъемлемый элемент завтрака к блинчикам.

В середине 90-х годов был инициирован проект по брендингу деревообрабатывающей индустрии Вермонта. Оператором проекта стала Ассоциация деревообрабатывающей промышленности Вермонта, объединяющей несколько сотен небольших компаний и мастерских. Продвижением отрасли занимается Ассоциация деревообрабатывающих производителей Вермонта, объединяющая несколько сотен небольших компаний и мастерских.

Основной проблемой, которая подтолкнула к объединению, явилась экспансия дешевой китайской мебели. В связи с этим была принята программа продвижения и позиционирования Вермонта как территории качественной дорогой и изящной мебели. Среди поставленных задач программы были: расширение территории сбыта за счет формирования имиджа продуктов и известности региона, как места производства качественной мебели, формирование условий для создания более высокой добавленной стоимости, объединение усилий местных производителей.



Для популяризации отрасли был проведен ряд мероприятий: создан коллективный бренд вермонтской мебели, ежегодно в сентябре проводится фестиваль изящной мебели и изделий из дерева, который объединяет около 200 участников, разработан туристическо-экскурсионный маршрут

по местам наследия вермонтского леса с посещением 50 лучших мастерских Вермонта.

Активные действия этой программы позволили: занять 12000 человек с общим фондом оплаты труда 140 млн. долларов в год, создать прирост рабочих мест на 4% ежегодно, расширить рынки сбыта и увеличить долю кленового сиропа из Вермонта с 25% до 37%.

Продвижение Вермонта является результатом совместных действий правительства штата и отраслевой ассоциации, и может служить примером для небольших регионов, зависящих от одной отрасли.

В первом и втором примере американских штатов инициаторами процесса явились отраслевые ассоциации. Это очень важно отметить, именно они лучше знают свои проблемы и возможности. Так в первом случае был сформирован фонд для продвижения интересов отрасли, во втором случае использовали элементы латерального маркетинга, совместили возможности двух отраслей мебельной и туристической. Для белорусских производителей также открываются такие возможности по объединению своих интересов и созданию программ продвижения.

Отдельным вопросом стоит популяризация бренда «белорусское...»: продукты питания, трикотаж, мебель, косметика, санатории, которые также требуют своей патентной защиты и продвижения. Такой работой обычно занимаются отраслевые ассоциации.

Беларусь до сих пор не использует единую визуализацию принадлежности к территории и гарантии качества «Сделано в Беларуси».

Еще одним элементом продвижения территории являются бренды, использующие название территории: Нарочанский хлеб, Лидская мука, Минский грильяж, и т.д. Такие торговые марки могли бы поощряться администрацией территории.

1.3. Инвестиции. Калуга.

Одним из примеров позиционирования территории на привлечение инвестиций, предоставлении услуг, создании условий для бизнеса является опыт Калужской области.



Город Калуга находится в 180 км от Москвы, население города - 335 тыс. человек. Основной акцент в стратегии развития региона был сделан на индустриальные парки.

Экономика региона смогла привлечь прямые иностранные инвестиции, которые демонстрируют стремительный рост, начиная с 2005 года. В 2009-м величина прямых иностранных инвестиций в регион составила 1,1 млрд. долларов, и это, несмотря на то, что год был тяжелым как для российской, так и для мировой экономики. Портфель подтвержденных инвестиционных проектов в область составил 4,5 млрд. долл.



Несколько крупнейших мировых производителей (включая инвесторов, наиболее требовательных к процессу организации производства) разместили предприятия на территории Калужской области. К настоящему времени производственные мощности на территории Калужской области создали: Samsung (бытовая техника - 237 млн. \$ инвестиций), Volkswagen (сборка автомобилей - 750 млн. €), PSA Peugeot-Citroen (сборка автомобилей - 300 млн. €), Volvo (сборка автомобилей - 92 млн. €), Gestamp Automocion (штамповочное производство - 252 млн. \$), Nestle (корма для

домашних животных - 25 млн. \$), L'Oreal (производство косметики), SAB Miller (производство пива) и другие.

Благодаря инвестициям в Калужской области образовались три кластера: производство автомобилей и автокомпонентов, биотехнологий и фармацевтики, ядерной медицины. Для успешного освоения инвестиций в области была создана Корпорация развития Калужской области - Государственный оператор по созданию индустриальных парков и развитию инженерной инфраструктуры, в которую также вошли логистическая компания и агентство по региональному развитию.

Калужская область для старта бизнеса в России смогла привлечь



Развитие производств позволило достигнуть мультипликативного эффекта, на 1 рубль государственных вложений привлечено более 15 рублей частных инвестиций.

Администрация области делает все возможное для эффективной и беспрепятственной работы инвесторов. Критически важным фактором для новых инвестиций является время реализации проекта. Одна из целей области состоит в

том, чтобы реализация проектов проходила в кратчайшие сроки.

Вот несколько примеров таких проектов:

- Первый этап строительства завода «Volkswagen» был реализован всего за 1 год.
- Строительство завода «Samsung» было завершено за 11 месяцев.
- Строительство автосборочного производства «Volvo» было реализовано за 13 месяцев.
- Но это еще не рекорд. На сегодняшний день рекордсменами являются темпы строительства завода компании «Peugeot Citroen». Строительство завода началось в июне 2009 года, и в первой декаде марта 2010 года в тестовом режиме был выпущен первый автомобиль (Peugeot 308), завод был построен всего лишь за 9 месяцев.

Важным фактором успеха является отсутствие каких-либо посредников между инвестором и правительством области. Каждый инвестор имеет возможность напрямую связаться с руководством области и получить ответ на любой интересующий его вопрос.

Инвестиционная привлекательность страны создается не только созданием благоприятных условий для инвестирования, она создается благодаря доверию, идее и возможностям, которые предоставляет территория. Инвестиции нельзя привлечь в отрыве от целостной стратегии страны, региона. Региону необходимо позиционирование и выработка на его основе стратегии и продвижения. В противном случае все действия будут носить отрывистый, бессистемный характер.

Проецируя этот пример на Беларусь, можно отметить, что в регионах не просматривается инвестиционной стратегии, нет кластерной специализации, специальных структур, которые бы занимались созданием условий и поиском инвесторов. Важно определить отраслевые стратегические приоритеты регионов, что позволяет сконцентрировать собственные ресурсы и целенаправленно привлечь внешние.

1.4. Продвижение. Австралия.

В 2009 году Австралия озадачилась проблемой недостаточной популярности красивейшего места на планете - островов Большого Барьерного рифа. Большой Барьерный риф — гряда коралловых рифов и островов в Коралловом море, протянувшаяся вдоль северо-восточного побережья Австралии на 2500 км. Они являются всемирным наследием ЮНЕСКО.



Источник фото: airpano.com

Была поставлена задача создать международную осведомленность об Островах Большого Барьерного Рифа.

Была придумана акция «Лучшая работа в мире». Основной акцент в размещении объявлений делался на печатные издания по найму на работу. В объявлении звучали следующие условия:

- Работа на 6 месяцев;
- Зарплата 150 000

австралийских долларов (106 000

долларов США) за полгода (около 17,6 тыс.

долларов США в месяц);

- Время работы: 12 часов в неделю;
- Предоставляется место для работы и жилье;



- Функциональные обязанности: наблюдать за китами, кормить черепах, вести дневник;
- Требования: умение плавать, желательно знать английский язык.



Прием заявок длился **6 недель**. Люди со всего мира присылали свое резюме, видео - репортажи, фотографии. Доказывали что они лучшие, достойны этой работы.

В итоге акция принесла следующий результат:

- Посещаемость сайта «islandreefjob.com» достигала **4 миллионов просмотров в час в один из дней** проведения кампании (это больше посещаемости сайта «google.com» в Англии);
- **3.412.275 уникальных посетителей сайта** (4.030.047 посещений и 28.584.465 просмотров страниц);
- **34.684 видео резюме из 201 страны;**
- **Более 6000 новостных упоминаний** по всему миру;
- Оценка упоминания в **СМИ по расчетам позволила сэкономить более чем 80 миллионов долларов.**

В результате была достигнута узнаваемость красоты и местонахождения Островов Большого Барьерного Рифа по всему миру. Увеличился поток туристов.

Этот пример показывает, что оригинальные идеи могут заменить деньги. Для Беларуси это очень актуально, поэтому больше надо уделять внимание креативным идеям, как в создании продуктов (позиционирование, уникальность, фестивали), так и в инструментах по продвижению городов и регионов.

1.5. Стратегия. Вустер.

Вустер - небольшой городок с населением 180 тыс. человек, в 50 километрах от Бостона, штат Массачусетс. Один из старейших центров текстильной промышленности Соединенных Штатов Америки. Исторически Вустер был промышленным городом, в городе кроме текстильной отрасли развивались металлообработка и машиностроение, стекольная промышленность. Но позже произошла миграция этих отраслей в южноатлантические штаты, ближе к районам более дешевой рабочей силы, районам производства хлопка и синтетического волокна, рынкам сбыта. Свою роль сыграло и перемещение производств в Китай.

В 90-е годы прошлого столетия город называли «уставшим». Перед городом встал вопрос возрождения, поиска своей новой уникальности, преимуществ. Жители города увидели возможность развития в области услуг. Еще в старые времена в Вустере находилось два крупнейших учебных заведения: университет Кларка и Вустерский политехнический институт. Сейчас основная специализация города - образование и медицина, в городе находится 10 университетов и 2 крупных медицинских центра. Количество людей, занятых в этой сфере составляет 44%. На базе университетов делается акцент на развитие биотехнологий. На втором месте идет торговля (13%) и транспорт, промышленность занимает всего лишь 7%.

Сегодня перед городом стоит задача не расширения, а повышения качества и привлекательности проживания и отдыха. Для этой цели существует план перестройки города: отреставрирован старейший театр, сносятся старые промышленные здания, создается скоростная линия электропоездов от Бостона, изменяется дизайн города. Отреставрированный театр назван в честь страховой компании, которая выделила деньги на реставрацию около 33 миллионов долларов. Театр стал центром притяжения для всего штата Массачусетс. А это около 6 миллионов жителей

штата, в сезон в театре проводится более 150 различных концертов и постановок.



Делается акцент на развитие культуры: музеи, театры. Основная задача - сделать город привлекательным для работы и отдыха. В городе около 70 общественных объединений в области культуры, которые образовали пул для развития данного направления в городе. Проводятся фестивали, концерты, создаются музеи.

Каждую пятницу, например, в обеденный перерыв с 12.00 до 14.00 около здания городского совета в парке проходит музыкальный концерт, где граждане города могут перекусить. Люди приходят пообедать и заодно послушать музыку. Это одна из акций, направленная на привлечение внимания к центру города.



Все это было бы невозможно, если бы в изменениях не участвовали различные группы: администрация, бизнес, общественные объединения.

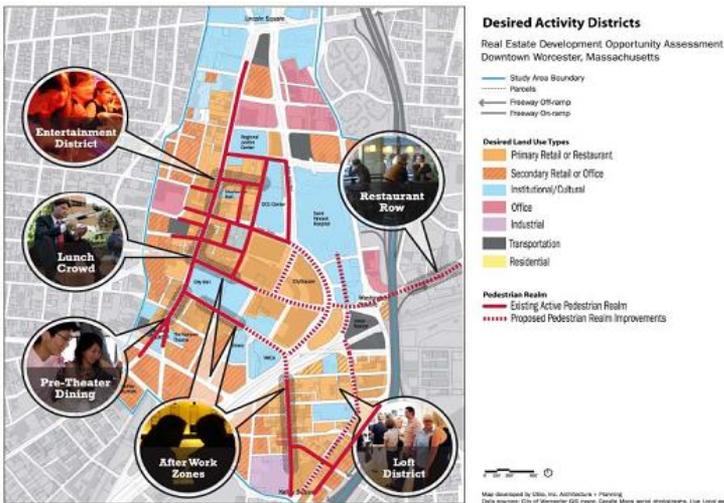
Основным управляющим органом в Вустере является Городской совет, который выбирается жителями города. Совет распоряжается бюджетом и определяет стратегию развития. Из членов городского совета избирается мэр

города, функцией которого является управление советом. Он же по традиции возглавляет и школьный совет города, отвечающий за образование. Фактическим управлением хозяйственной и экономической деятельностью занимается наемный управляющий города, которого нанимает совет. При неэффективном управлении городским хозяйством его могут в любой момент сменить.

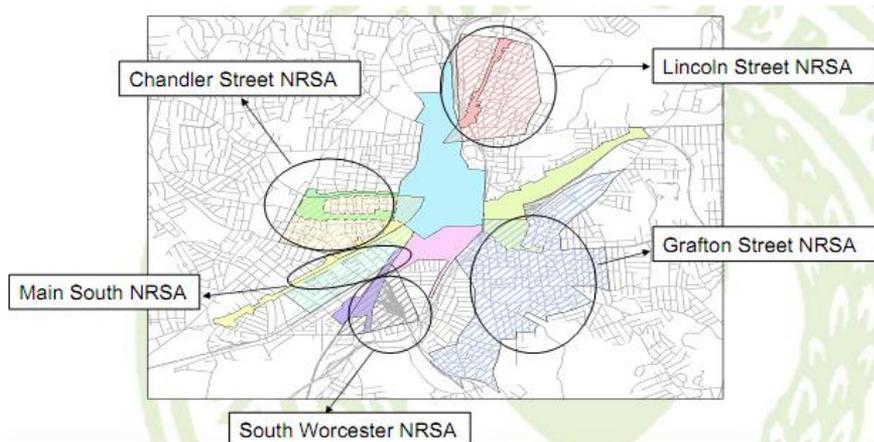
Перед тем, как начать изменение города, был дан ответ на следующие вопросы:

1. Что должно быть привлекательным в городе?
2. Как будет развиваться инфраструктура города?
3. Как будет развиваться строительство?
4. Как развивать бизнес инициативу?
5. Как будет развиваться рынок труда?
6. Почему Вустер? Почему сейчас?

Ответив на эти вопросы, город определил программу оживления.



Были определены наиболее активные места в городе для различных целевых аудиторий и разработаны 5 районных городских стратегий развития.

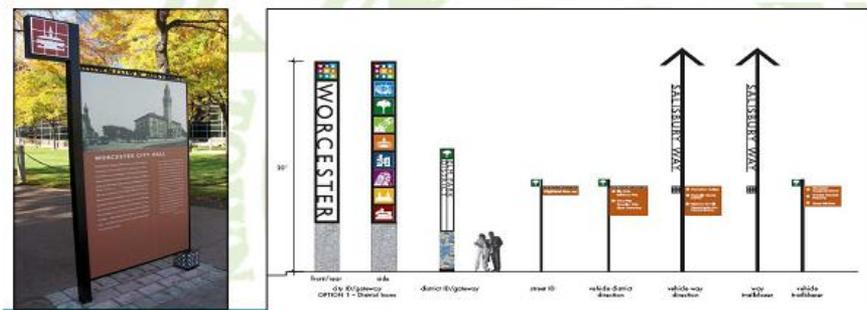


Сегодня по-прежнему остаются нерешенные задачи, город озабочен их решением. Одной из задач является создание заинтересованности бизнеса и его участие в продвижении с целью создания привлекательности города для жизни и отдыха. В связи с этим, ведется работа с торгово-промышленной палатой по привлечению бизнеса.

Еще одной из проблем Вустера является миграция молодых людей в крупные города, такие как Бостон, Нью-Йорк и другие. В США также есть мода на высшее образование, около 60% молодых людей поступают в ВУЗы, однако половина из них бросают его в ближайшие годы. Очень слабо развито профессионально-техническое образование. В Вустере только одно такое заведение. Проблема высших учебных заведений еще и в том, что они делают свои вузы привлекательными для поступления (активно работают со старшими классами), но о востребованности специальностей или трудоустройстве выпускников они не беспокоятся. Данные проблемы вызывают напряжение на рынке труда.

Тем не менее, город работает над своим развитием. Возникли проекты по перепланировке городского пространства, улучшения инфраструктуры, переориентации общественных зданий, расширения возможности частной застройки. Город создал свой фирменный стиль и работает

над его продвижением. Так, в городе оформлены указатели, информационные табло, сайт.



Логотип появился благодаря плану перестройки города: когда инженеры выполняли зонирование и разукрасили зоны в разные цвета, пришла идея создать такой логотип. Все напоминает о городе и выделяет его как новый жизнерадостный Вустер.



Белорусские города также в состоянии разработать собственные стратегии развития городов, вплоть до отдельных районов, выбрать свою уникальность, создать проекты и осуществить продвижение, привлечь к развитию общественность и бизнес.

1.6. Российские примеры брендинга

В России насчитывается 1135 городов. Каждый десятый город России, так или иначе, уже попробовал заняться своим брендингом. Они пытаются действовать по-разному, но в большинстве случаев проекты заканчиваются неудачно. Основные причины неудач – это проведение народных конкурсов с целью экономии бюджета; непонимание выгод, целей и задач брендинга администрацией городов; отсутствие бюджетов на реализацию программ и слабое взаимодействие власти, бизнеса и общественности.

В 2014 году большинство проектов по брендингу реализовывались в небольших городах. Причина в том, что их больше (85% от всех городов с населением менее 100 тыс. человек), их легче брендировать, в них изначально больше настроены на деятельные проекты. Они больше нуждаются в брендировании для своего выживания.

В 2013⁴ году пытались разработать свой бренд многие российские города и регионы, например, Киров, Белгород, Уфа, Красноярск, Ярославль, Барнаул, Хабаровск, Кемерово, Ржев, Чебоксары, Москва, Ханты-Мансийск, Амурская область, Рязанская область, Тульская, Пензенская области, республики Коми и Чечня, а также Алтайский край.

В 2014⁵ году эту практику поддержал Бирск, назвав себя «вкусный город». Братск попытался разработать свой бренд после семилетнего перерыва, а Костомукша, после первой попытки в 2009, смогла определиться с брендом, зафиксировав за собой идею «дальше — лучше». Урюпинск вопреки расхожему мнению о том, что известным городам брендинг не нужен, показал пример, как можно стать «Столицей российской провинции».

⁴ Территориальный брендинг: тенденции-2013. Василий Дубейковский, <http://www.sostav.ru/publication/otrasl-territorialnogo-brendinga-v-2013-godu-itogi-i-tendentsii-7644.html>

⁵ Брендинг территорий: Тренды 2014-2015. Василий Дубейковский, <http://www.sostav.ru/publication/brending-territorij-trendy-2014-2015-14265.html>



Стерлитамак, основываясь на ярких цветах и элементах треугольной и шестигранной формы, сумел брендировать себя без использования фиксированного слогана и логотипа.



Владивосток назвал себя «Мировым тихоокеанским городом».





Мурманск объявил себя городом, где «самые белые ночи».



Республика Дагестан и Воронежская области активно рассказывали о наличии реального проекта создания бренда, но пока что не поделились итогами работы. Будем надеяться, эти регионы не постигнет участь Алтайского края, который спустя год после проведенного тендера так ничего и не рассказал о своем бренде. Видимо, Алтайскому краю пригодится опыт Магаданской области, которая в 2014 году уже во второй раз в своей истории пыталась разработать свой бренд.

Московская область реализует амбициозный проект «новый облик городов», в рамках которого, в том числе, разрабатываются бренды городов Подмосковья. Критики данного проекта хватает, но стоит отметить редкий, но во многом верный подход представления региона через города, а не наоборот.



Тем временем, Вологодская область не только громко заявила о бренде «Душа Русского Севера», но и реально начала внедрять его в социальные сети, сувенирную продукцию, официальные мероприятия и документацию. Интересным стало позиционирование каждого города области, тем самым создав туристический кластер.



Татарстан представил бренд культурно-исторического наследия республики и моментально стал внедрять айдентику в новогодние мероприятия и сувениры. Коми продолжает активно развивать свой туристический бренд эко-республики.



2.0. Белорусский опыт

Опыт территориального маркетинга в Республике Беларусь пока невелик, однако определенные действия в этом направлении уже были предприняты. Необходимо отметить, что далеко не все действия носили системный, комплексный характер.

Далее приведены некоторые примеры государственной политики, позиционирования, инфраструктурных изменений, проведения событий, инвестиционной деятельности, исследований, брендинга, внесших свой вклад в развитие белорусского территориального маркетинга.

2.1. Государственная политика

Только за последние несколько лет государством был принят ряд программ, способствующих развитию всей страны и отдельных территорий.

1. Государственная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2011 - 2015 годы (утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24.03.2011 N 373)



Государственная программа разработана для обеспечения вклада туристической индустрии в решение следующих общенациональных задач:

- создание условий для динамичного и устойчивого экономического роста за счет высоких темпов развития туристической индустрии;
- повышение уровня жизни населения через доступность туристических услуг, обеспечение занятости и роста доходов жителей нашей страны;

- рост конкурентоспособности белорусской экономики путем повышения привлекательности страны как туристического направления;
- обеспечение сбалансированного социально-экономического развития регионов за счет увеличения доли туризма в валовом внутреннем продукте.

Цель Государственной программы - создание благоприятных условий для формирования эффективного конкурентоспособного туристического рынка, способного обеспечить широкие возможности удовлетворения потребности белорусских и иностранных граждан в туристических услугах.

Задачами Государственной программы являются:

- совершенствование системы подготовки кадров в сфере туризма, создание конкурентоспособных туров и туристических маршрутов;
- продвижение национальных туров и экскурсий по Беларуси на мировом и внутреннем туристических рынках;
- развитие объектов туристической индустрии;
- повышение качества туристических и сопутствующих услуг, их реализация по конкурентным ценам.

Заказчиком - координатором Государственной программы является Министерство спорта и туризма, а заказчиками: Министерство спорта и туризма, Министерство культуры, Министерство торговли, Министерство транспорта и коммуникаций, Министерство лесного хозяйства, Министерство архитектуры и строительства, Министерство образования, Министерство сельского хозяйства и продовольствия, Управление делами Президента Республики Беларусь, Федерация профсоюзов Беларуси, Белорусский республиканский союз потребительских обществ, облисполкомы, Минский горисполком.

2. Государственная программа развития курортной зоны Нарочанского региона на 2011 - 2015 годы (утверждена Указом Президента Республики Беларусь от 30.09.2010 № 514)



Основными целями Государственной программы являются:

- обеспечение устойчивого социально-экономического развития курортной зоны Нарочанского региона на основе комплексного использования природных ресурсов;
- увеличение экспорта услуг и инвестиционной активности;
- сохранение условий воспроизводства природно-ресурсного потенциала;
- создание благоприятных условий для отдыха и проживания населения.

Для достижения этих целей потребуется выполнение следующих задач:

- создание на базе курортной зоны Нарочанского региона крупнейшего оздоровительного, культурно-развлекательного и туристического центра республики и его эффективное функционирование;
- мобилизация экспортного потенциала и привлечение инвестиций;
- сохранение уникального природного комплекса, охрана окружающей среды и снижение рисков природного и техногенного характера;
- более полное вовлечение местных природных ресурсов в экономику региона.

Согласно п. 6.1. организации и индивидуальные предприниматели не уплачивают:

- налог на прибыль, полученную от деятельности по производству и (или) реализации товаров (работ,

услуг), осуществляемой в границах курортной зоны Нарочанского региона и локальной территориальной зоны, на основании данных раздельного учета;

- арендную плату за земельные участки, земельный налог и налог на недвижимость. При этом не взимается арендная плата за земельные участки, не облагаются земельным налогом и налогом на недвижимость соответственно земельные участки и здания (сооружения) организаций, индивидуальных предпринимателей, расположенные в границах курортной зоны Нарочанского региона и локальной территориальной зоны и используемые при осуществлении деятельности по производству и (или) реализации товаров (работ, услуг);
- не производят отчисления в инновационный фонд Минского облисполкома и Министерства архитектуры и строительства от себестоимости строительных, в том числе ремонтно-строительных, специальных и монтажных работ, выполненных на объектах, находящихся в границах курортной зоны Нарочанского региона и локальной территориальной зоны.

3. Государственная программа «Замки Беларуси» на 2012–2018 годы (утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 6 января 2012 г. № 17)



Цель Государственной программы – создание благоприятных условий для сохранения, восстановления и рационального использования объектов историко-культурного наследия, развития внутреннего

и въездного туризма. «Замки Беларуси» предусматривают реализацию ряда мероприятий по сохранению историко-культурных ценностей.

Согласно материалам исследователей древней архитектуры на территории Беларуси в разные времена существовало не менее 150 замков, отличных своей историей, архитектурными и ландшафтными особенностями. В случае внешней агрессии замки, которые в мирное время выполняли функцию резиденций, становились могущественными форпостами, которые защищали от врагов не только населенные пункты, но и всю страну. Государственная программа направлена на координацию планируемых мероприятий по сохранению, консервации, реставрации, приспособлению замков в существующей планировочной системе населенных пунктов. Программой предусмотрено проведение реставрационно-обновительных работ на 38 объектах, их приспособление и экспонирование.⁶

4. Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации (утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014 N 27)



Настоящая Концепция разработана в целях оценки имеющегося в Республике Беларусь потенциала и определения перспектив и организационно-экономического механизма стимулирования кластерного развития

национальной экономики в 2013 - 2015 годах и на период до 2020 года.

Целью государственной кластерной политики является создание условий для повышения уровня конкурентоспособности национальной экономики посредством внедрения кластерной модели развития.

⁶ www.pravo.by

В соответствии с этой целью определяются следующие задачи государственной кластерной политики:

- формирование нормативной правовой базы, регламентирующей деятельность в области кластерного развития экономики;
- определение приоритетных направлений для формирования и развития кластеров и осуществление мониторинга в области кластерного развития экономики;
- создание условий для профессиональной подготовки руководителей и специалистов по вопросам кластерного развития экономики;
- создание условий для разработки и реализации кластерных инициатив и проектов;
- формирование и обеспечение функционирования системы государственной поддержки кластерной модели развития экономики.

Государственная кластерная политика основывается на следующих принципах:

- обеспечение системной интеграции кластерной модели развития в существующий механизм хозяйствования и управления;
- содействие в разработке кластерных инициатив и проектов;
- государственная поддержка кластерных проектов.

Предусматривается, что в пределах средств республиканского и местных бюджетов, направленных на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, а также за счет средств инновационных фондов, выделяемых в установленном порядке, и иных источников, не запрещенных законодательством Республики Беларусь, могут быть профинансированы в течение 2014 - 2015 годов мероприятия в области кластерного развития.

2.2. Инвестиционная деятельность

За последние несколько лет в Республике Беларусь проделана большая работа по привлечению инвестиций.



Указом Президента Республики Беларусь от 25 мая 2010 года № 273 создано Государственное учреждение «Национальное агентство инвестиций и приватизации». Цель

агентства – содействие осуществлению прямых иностранных инвестиций, в том числе посредством совершенствования механизма приватизации. Агентством проведен ряд международных инвестиционных форумов, благодаря которым о возможностях бизнеса в Беларуси узнали деловые люди из многих стран.

Среди мероприятий проведенных агентством:

- Белорусский инвестиционный форум во Франкфурте-на-Майне 17 ноября 2010 года. Заключено около 20 инвестиционных соглашений на сумму \$2,7 млрд.
- Одним из крупнейших мероприятий, организованных Национальным агентством инвестиций и приватизации в 2012 году, стал Белорусский инвестиционный форум, в работе которого приняли участие около 500 человек, из них – 300 иностранных участников из 42 стран мира. Также в форуме приняли участие 190 коммерческих компаний, общая капитализация которых составляет более \$2 трлн. В мероприятии участвовали представители крупнейших компаний Голландии, Италии, Франции, Кореи, Японии, Китая, ОАЭ, Катара.
- 22 сентября 2014 года в Нью-Йорке (США) впервые прошел Белорусско-Американский Инвестиционный Форум. Белорусскую делегацию на мероприятии возглавил Премьер-министр Михаил Мясникович.

- 14 ноября 2014 года в Лондоне, который является мировым финансовым центром, был проведен Белорусский инвестиционный форум. Белорусскую делегацию возглавил председатель Банка развития Республики Беларусь Сергей Румас.

- 1 декабря 2014 года состоялся Белорусско-Польский инвестиционный форум «Инвестиции - шанс для роста» в Варшаве. Белорусскую делегацию возглавил заместитель Премьер-министра Михаил Русый.⁷

Также свой вклад в привлечение инвестиций вносит Белорусская торгово-промышленная палата. Она провела следующие форумы:

- 30 октября 2014 года в Цюрихе Белорусская торгово-промышленная палата организовала День белорусской экономики в Швейцарии.

- 14 ноября 2014 года Белорусская торгово-промышленная палата совместно с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и Федеральной палатой экономики Австрии организовала трехсторонний Австрийско – Белорусско – Российский бизнес-форум в Вене.

Также инвестиционные форумы постоянно проводятся в регионах страны. Например, в 2014 году проведены такие мероприятия, как:

- 6-7 февраля в Витебске состоялся Международный форум «Инвестиции. Инновации. Перспективы».

- 24-25 апреля в Бресте состоялся VII Брестский инвестиционный форум.

- 16 мая состоялся XI Гомельский экономический форум – 2014.

- 4 по 6 сентября прошел Международный инвестиционный форум «Гродненщина на перекрестке границ» в рамках XVI Республиканской универсальной выставки-ярмарки «Еврорегион «Неман-2014»

⁷ Источник: investinbelarus.by

- 5-7 ноября 2014 года состоялся VII Международный инвестиционный форум «Могилевская область – Путь к успеху».

2.3. Примеры позиционирования

Позиционирование представляет собой установление конкурентной уникальности, «ниши» территории. Цель позиционирования - выделить те ключевые характеристики, которые станут основными привлечения целевых аудиторий и определяют содержание концепции продвижения. Позиционирование – это фокусировка в сознании целевой аудитории на преимущество в интересах территории.

Позиционирование города определяется положением, в котором город находится сейчас, а также положением, в котором город планирует оказаться в будущем. Позиционирование рассматривается по отношению к основным городам конкурентам, к жителям города и внешней целевой аудитории, в которых заинтересована территория (туристы, инвесторы, потребители товаров и услуг).

Определение конкурентного позиционирования является основой для создания стратегии развития территории. Далее представлены примеры позиционирования белорусских городов Кобрин, Дрибина, Дисны.

Кобрин – город игры и игрушки

Кобрин - административный центр Кобринского района, четвертый по количеству населения город в области. Население города составляет около 52 тысяч человек. Ведущим предприятием города является СООО «ПП Полесье» - крупнейший в



Беларуси производитель пластмассовых игрушек, на котором работает более 2 тысяч человек. В настоящее время продукция предприятия поставляется в 30 стран мира. Поэтому город имеет все возможности позиционировать себя как центр игрушки и игры.

В июле 2014 года впервые в Кобрине прошел семейно-развлекательный «Праздник игрушки и игры». Праздник, прошедший в рамках празднования Дня города, состоялся при поддержке инициативы «Событийная Беларусь». Организаторами стали Кобринский районный исполнительный комитет, отдел идеологии, культуры и по делам молодежи, отдел образования, спорта и туризма Кобринского райисполкома, районное физкультурно-оздоровительное учреждение «Атлант». Генеральным партнером праздника стало СООО «ПП Полесье».

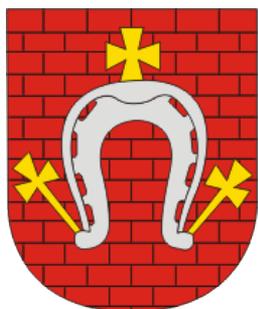
В программе праздника: театрализованное шествие «Парад игрушек», конкурсы, соревнования, выставка игрушек-самоделок воспитанников детских садов «Чудеса своими руками», детская ярмарка обмена игрушек под названием «Игрушки из рук в руки», выставки-продажи игрушек, выступления художественной самодеятельности. Военно-исторический музей им. А. В. Суворова тоже решил присоединиться к семейно-развлекательному празднику, организовав при помощи жителей города выставку «Игрушка и время», уносящую посетителей в прошлое. Взрослые, глядя на деревянных лошадок, плюшевых медведей, заводных курочек и другие игрушки, вспоминали свое детство. А дети имели возможность сравнить свои игрушки с теми, какими играли их родители и дедушки с бабушками.

Руководители города говорят, о том, что они хотят, чтобы под въездным знаком «Кобрин» появилась табличка с надписью «Город игрушки и игры».



Дрибин (Могилевская область) – центр шаповального мастерства в Беларуси

Дрибин - городской поселок, центр Дрибинского района



Могилевской области. Он известен как деревня с XVI века. Статус городского поселка получил только в 1997 году. Дрибин — самый молодой районный центр Могилевской области, он начал активно застраиваться в связи с переселением сюда жителей с радиоактивно загрязненных территорий после аварии на Чернобыльской АЭС.

Сегодня в Дрибине проживает более 3 тысяч человек.

Шерстобитно-валяльный промысел является ремесленной визитной карточкой района. Шаповальство - умение вручную валять валенки хранится в Дрибинском районе и передается из поколения в поколение. Есть мнение, что возникло шаповальство на Дрибинщине в начале XIX века как способ решить проблему низкого плодородия местной почвы. В 80-е годы XIX века в Дрибине и Дрибинском районе насчитывалось 504 шаповала. Дрибинские шаповалы производили валенки, шапки - «брыли» и «магерки», рукавицы, перчатки. У мастеров-шаповалов даже есть свой язык – «катрушницкий лемезень», и до сих пор пожилые люди его знают и используют. Словарь этого языка включает около 1 тыс. слов. При историко-этнографическом музее города Дрибина есть мастерская, где ремеслу шаповальства

обучают детей. Также в музее собираются шаповалы - профессионалы для обмена опытом.



Творчество дрибинских мастеров-шаповалов обрело статус объекта Государственного списка историко-культурных ценностей Республики Беларусь в 2009 году, а в 2012 году Министерство культуры

Республики Беларусь предложило включить традицию шаповальства в список Всемирного нематериального наследия ЮНЕСКО. В 2014 году разработан туристический продукт «Страна шаповалов», который позволит познакомить туристов с уникальным местным промыслом. Туристы получают возможность проследить за всеми этапами работы шаповалов от стрижки овец до изготовления валенок. В местном Доме ремесел гостям покажут, как плетут лапти и мастерят кукол. «Изюминкой» маршрута может стать посещение домов, владельцы которых занимаются шаповальством, возможность принять участие в мастер-классе и самому свалить изделие из войлока.

В Дрибине проводится фестиваль в ярмарочной традиции «Дрибинские торжки», где широко представлены такие промыслы и увлечения как плетение лаптей, соломоплетение и бисероплетение, вышивка, шаповальство.

Дисна (Витебская область) – самый маленький город Беларуси



Дисна расположена в удобном и очень красивом месте Миорского района, где с Двиной сливается река Дисна. Расстояние до Миор – 45 километров, а до Полоцка – 40. Дисна позиционирует себя как

самый маленький город Беларуси. Его население составляет всего 1633 человек. Аналогичным образом позиционируют себя Алоне в Австралии, Мелник в Болгарии, Залакарош в Венгрии, Мадюродам в Нидерландах, Калласте в Эстонии и другие города.

Несмотря на небольшое количество жителей, город имеет древнюю историю. Первое письменное упоминание о Дисне относится к 1461 году, а в 1569 году город получил Магдебургское право. Он был крепостью, от стен которой войска Стефана Батория шли освобождать Полоцк от войск Ивана Грозного. Город был культурным центром, в котором появился первый национальный Белорусский театр под управлением Игната Буйницкого. В Дисне учился Язеп Дроздович, творил Адам Мицкевич.

Проекты Дисны



В городе реализуется проект ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне». Создано сообщество «Дисненский край» для составления и реализации Местной повестки-21 (МП-21), для

чего объединились усилия местного самоуправления Миорского района Витебской области – Дисненского горсовета и четырех сельских советов: Язно, Николаево, Перербродья и Заутья.



Сформированы следующие инвестиционные проекты:

Историческим зданиям – новую жизнь.

- Площадка для дельтапланеризма.
- Использование строений и территории бывшего консервного завода.

- Восстановление храма.
- Музей «Из варяг в греки».
- Остров на Двине – Даугаве.
- Набережная – экологическая тропа.
- Использование строений и территорий.

С целью продвижения города создан Интернет-сайт, его адрес <http://www.disna.by>, на нем можно получить полную информацию о Дисне.

2.4. Инфраструктурные изменения

Регионы и города Беларуси постоянно изменяются, строятся новые или реконструируются старые архитектурные объекты, улучшается дорожная сеть. На улицах городов появляются скульптурные композиции, уличная навигация, культурные и спортивные объекты.

Ниже приведены примеры изменений в Бресте, Минске, Могилеве, Несвиже, Полоцке.

Брест

Цель проекта «Брест-2019» - создание на базе Брестской крепости нового городского историко-культурного и туристского центра. В настоящее время крепость является наиболее посещаемым туристами объектом в Республике Беларусь. В результате реализации проекта планируется привлечь 2 миллиона туристов в год.



Крепость рассматривается в качестве ключевого ресурса для развития города и приграничного региона.

Проект инициирован Брестским горисполкомом и инвестором с брестскими корнями Владимиром Микуликом. Над проектом работает международная команда, состоящая из специалистов в области культуры, архитектуры, музейного

дела, туризма из 9 стран. Создан общественный благотворительный Фонд развития Брестской крепости. Фонд развития Брестской крепости стал финалистом премии Русского географического общества «Хрустальный компас». Исследования проекта «Брест-2019» были отмечены в номинации «Лучший социально-информационный проект по сохранению природного и историко-культурного наследия».

Минск

К чемпионату мира по хоккею 2014 года в городе произошло много изменений:



- количество гостиничных мест в Минске было увеличено в 2 раза (до 9500) благодаря реконструкции и строительству 14 новых отелей;

- построен новый спортивный объект «Чижовка-Арена»;

- построен современный аквапарк;

- проведена реконструкция Национального аэропорта Минск-2;

- появились четыре новые станции метро, на городские линии

вышли новые автобусы;

- построены четыре новые транспортные развязки возле хоккейных арен;

- построены новые музеи, объекты общественного питания;

- созданы фан-зоны для любителей спорта;

- появились новые объекты уличной навигации;

- гостям столицы предложено большое количество сувенирной продукции.

Обновленный Минск очень нравится гостям города и минчанам.



Могилев

Ленинская – одна из старейших улиц города (известна с начала XVI века), расположена в центре города, общая протяженность составляет 1490 метров, примерно 2/3 из которых в настоящее время составляет пешеходная часть. На ней расположены музеи, офисы, магазины. Фактически



улица Ленинская – это живой музей под открытым небом. На улице расположена Площадь Звезд. Ее можно назвать визитной карточкой города. В центре площади находится скульптура 4-х метрового звездочета, который смотрит в 7-ми метровый телескоп и что-то рассказывает прохожим. Вокруг скульптуры расположены 12 стульев, на каждом из которых изображен знак зодиака. Автор скульптуры - Владимир Жбанов. Улица с сохраненными и реконструированными домами стала любимой зоной отдыха горожан и туристов. Наверное, нет гостя города, который не побывал бы на улице Ленинской.

Несвиж

Благодаря наличию дворцово-паркового ансамбля XVI-XIX веков, Несвиж в прошлые века называли «северным Парижем». Ансамбль внесен в список Всемирного наследия



ЮНЕСКО, в 2001 году он передан на баланс Национального историко-культурного музея-заповедника «Несвиж». В 2014 году начата реставрация, а в 2012 году завершены реставрационные работы и для посетителей открылись экспозиционные залы. Реставрация проводилась по найденным оригинальным чертежам дворца, по ним работали белорусские и европейские специалисты. После завершения реставрации количество туристов, приезжающих в Несвиж, выросло в несколько раз. Дворцово-парковый ансамбль – главный объект Несвижа, вокруг которого формируется городское пространство. Благодаря ему город получает возможность посещения большим количеством туристов, а также дальнейшего развития инфраструктуры, привлечения инвестиций.

Полоцк

Полоцк – самый древний город Беларуси, один из старейших городов Древнерусского государства. Население города насчитывает 85 тысяч человек. Полоцк составляет агломерацию с городом Новополоцк (население – 107 тысяч человек). Решением руководства страны в Полоцке



реализована «Комплексная программа развития г. Полоцка на 2008–2012 год», проведена большая работа по реставрации историко-архитектурных сооружений и развитию музеев, городской инфраструктуры, созданию памятников. В настоящее время туристы могут посетить реконструированные исторические объекты: Софийский собор, комплекс зданий Спасо-Ефросиниевского монастыря, «Домик Петра I» и другие.

На улицах города появились новые памятники, среди них памятники Ефросинии Полоцкой, Франциску Скорине, Симеону Полоцкому, Всеславу Чародею, князю Андрею Ольгердовичу. Установлен оригинальный памятник белорусской букве Ў. Весной 2008 года специалисты РУП «Белаэрокозмеодезия» установили, что географический

центр Европы находится в Полоцке, поэтому в городе был установлен памятный знак «Географический центр Европы». Теперь каждый, кто побывает в Полоцке, сможет получить памятный сертификат о том, что он побывал в самом сердце Европы. Сейчас в рамках Национального Полоцкого историко-культурного музея-заповедника работают 11 музеев.

В соответствии с Планом реализации проекта международной технической помощи «Усиление возможностей туристического развития в приграничном регионе «Латгале-Утена-Витебск» (Белла Двина 2) установлены информационные таблички у основных достопримечательностей и указатели направления движения туристов к достопримечательностям города, объектам туристической инфраструктуры.

В настоящее время реализуется проект международной технической помощи по совершенствованию городской инфраструктуры и мобильности, по завершению которого в 2016 году запланировано строительство велодорожек в центральной части города.

2.5. События

Проведение фестивалей, праздников, спортивных соревнований за последние годы в Республике Беларусь значительно увеличилось. Среди них как большие события международного значения, так и события локального масштаба. Но, и большие и малые события играют значительную роль в привлечении туристов и продвижении отдельных регионов и страны в целом.

Чемпионат мира по хоккею 2014 в Минске



Чемпионат мира стал самым значительным спортивным событием в истории Республики Беларусь. В Минске поставлен рекорд посещаемости подобных

соревнований. Общее число болельщиков, посетивших матчи чемпионата мира по хоккею в Беларуси, составило 582 032 человека. Прежний рекорд составлял 552 097 человек. Более 70 тысяч билетов были проданы представителям зарубежных стран. Российские болельщики приобрели 15 тысяч билетов, латышские свыше 13 тысяч. В Минск также приехали болельщики из Германии, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Литвы, Украины, Чехии, Словакии, Польши и других стран. Всего с 8 по 26 мая в гостиницах Минска проживали 88 717 человек, средняя загрузка гостиниц составила 81,3%

За 17 дней чемпионата мира по хоккею товарооборот на двух спортивных аренах, в фан-зонах и трех зонах гостеприимства составил 46 млрд. рублей (4,6 млн. долларов). На реализации билетов было заработано около 150 млрд. рублей. Реализовано более 420 тыс. литров пива, 27 тонн шашлыка, более 53 тонн колбасок и куриных крылышек гриль.

«Центркурорт» реализовал 14 тыс. проездных билетов на 10 поездок каждый на общую сумму 660 млн рублей. Суммы выручки от работы экспресс-маршрутов «Национальный аэропорт - автовокзал Центральный» и «Национальный аэропорт - Студенческая деревня» с 9 по 25 мая составил 528 млн. рублей.

Матчи соревнования посмотрели телезрители 120 стран, что составило более миллиарда зрителей всех стран, где чемпионат транслировался. В результате Минск получил мощный импульс в деле территориального маркетинга.



Фестиваль «Мотольские прысмаки» (Брестская область, Ивановский район, агрогородок Мотоль)



Фестиваль в настоящее время является самым масштабным и известным продуктовым фестивалем в Беларуси, собирает более 10000 посетителей. Основа фестиваля – колбасные и другие кулинарные изделия, которыми давно славится Мотоль. Также на фестивале представлены местные подворья, народные промыслы, продукция местных производителей. В программе музыкальные и танцевальные выступления народных коллективов. Для детей работают аттракционы, организованы игры.

Благодаря фестивалю Мотоль узнало большое количество людей из Беларуси и других стран, он получил статус «центра кулинарии».

«Фестиваль народного юмора» (Гомельская область, Калинковичский район, деревни Большие и Малые Автюки)



Автюки, после того как там стали проводить фестиваль, начали называть столицей юмора Беларуси. В празднике принимают участие творческие коллективы из всех областей страны, а также из регионов Украины. В программе юмор, музыка, конкурс подворий. Для гостей фестиваля работает ярмарка юмора, где все желающие могут приобрести сувениры и изделия народных ремесел, проводятся выставки скульптур по мотивам народных баек и пародийных картин. Завершается фестиваль гала-концертом, праздничным

салютом. Фестиваль в Автюках стал одним из наиболее заметных событий на карте страны.

Международный музыкально-спортивный праздник «Большая бард-рыбалка»

Событие проводится в Могилевской области, Быховском районе, деревни Грудичино и Чечевичи на базе агроусадб «Песчаный берег» и «Отдых на поляне» на Чигиринском водохранилище. В программе праздника: конкурс авторской песни, рыболовный турнир, открытый чемпионат Беларуси по приготовлению ухи «Чигиринская ушица!», концерты авторской песни, инструментальной музыки и классической гитары, «Ярмарка здоровья», банный праздник «Лазеньки», открытый турнир среди партнеров по пляжному волейболу, водные экскурсии на остров любви, катание на лошадях, работа мобильного тира и кинотеатра, город мастеров, мастер-классы народных умельцев, фотоплер, различные выставки, концертно-развлекательная программа, фейерверк и круглосуточная работа выездной торговли. Событие посетило более 2000 участников и гостей из разных стран. Праздник положил начало территориальному маркетингу Быховского района, у которого, без сомнения, большое будущее.



2.6. Исследования

В августе 2014 года компанией «Центр стратегического развития «Маркетинговые системы» по заказу разработчика Генерального плана Минска УП «Минскградо» проведено маркетинговое исследование с целью подготовки маркетинговой концепции развития города Минска. В ходе исследования был проведен анализ конкурентного окружения города и определена сегментация городов по отношению к Минску. В результате была составлена следующая классификация:

1. Районы (конгломерации) Минска:

- В городе Минске: Веснянка-Дрозды, Уручье, Зеленый луг, Шабаны, Чижовка, Центр, Юго-Запад, Запад, Малиновка, Степанка и другие.

- Под Минском: Сосны, Зеленый Бор, Калядичи, Колодищи, Ждановичи и другие.

2. Города спутники/партнеры из Минской области:

- Спутники: Заславль, Фаниполь, Руденск, Смолевичи, Логойск, Дзержинск.

- Партнеры: Борисов, Жодино, Молодечно, Слуцк и другие.

3. Областные города: Брест, Гродно, Витебск, Могилев, Гомель.

4. Ближайшие внешние города:

- Столицы: Вильнюс, Рига, Москва, Киев, Варшава.

- Соседи: Брянск, Смоленск, Даугавпилс, Друскининкай, Чернигов, Белосток и другие.

5. Дальние внешние города:

- Города-побратимы: Ноттингем, Сендай, Бангалор, Лион, Чаньчунь, Лодзь, Бонн, Эйнховен, Душанбе, Кишинев, Гавана, Тегеран, Абу-Даби, Анкара, Новосибирск, Мурманск, Детройт, Киев, Белу-Оризонти, Тирасполь

- Города дополнения.

- Города со схожим имиджем.

При определении своей стратегии территориального маркетинга Минск должен учитывать влияние на него данных

городов. Одни города являются для него конкурентами, а другие – партнерами.

Также в ходе исследования были проведены интервью с двумя аудиториями: профессиональной (специалисты по маркетингу, туризму, журналисты, архитекторы) и студенческой молодежью. Цель интервью – получить обратную связь о восприятии города, его сильных и слабых сторонах и сформировать предложения по его позиционированию. Результаты ответов сведены в таблице 1.

Таблица 1. Ответы на вопросы интервью

Вопросы	Молодежь	Профессионалы
Как вы можете охарактеризовать г. Минск сегодня, какой он?	Неживой (пустой), разный, город советского периода, чистый, компактный, просторный.	Скучный, малоцветный, устаревший, нет стиля, светлый, просторный, частично красивый.
Продолжите, пожалуйста, фразу (три варианта прилагательных): Минск ...	Зеленый, спокойный, серый.	Серый, просторный, чистый.
Каким вы хотели бы видеть Минск в будущем, в каком городе вы бы хотели жить?	Живой, яркий, творческий, уютный, просторный, город для студентов и бизнеса, город предпринимателей, деловой и туристический.	Добрый (дружелюбный), комфортный, уютный, зеленый, деловой.

На основании интервью был составлен список возможных позиционирований города, объединенных по группам. Информация представлена в таблице 2.

Таблица 2. Группы позиционирования

Экология	Инфраструктура
<ul style="list-style-type: none"> • Город парков. • Город уникального водно-зеленого диаметра. • Город широких проспектов и зеленых скверов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Город комфорта. • Столица государства. • Центр Европы. • Город качества. • Город городов.
Внешние связи	Человек
<ul style="list-style-type: none"> • Город деловых возможностей. • Город советской истории и архитектуры. 	<ul style="list-style-type: none"> • Город для людей. • Город интеллекта и творчества. • Город культурного и творческого времяпровождения. • Город для самореализации. • Доброжелательный город. • Спокойный, безопасный.

На завершающей стадии анализа было определено, что разное позиционирование необходимо в отношении трех аудиторий:

1. **Жители** - живой, яркий, комфортный город для людей.
2. **Туристы** - чистый, добрый, зеленый, спокойный, исторический город.
3. **Бизнес, инвесторы** - интеллектуальный, качественного продукта, деловой город.

2.7. Брендинг

Брендинг является ключевым элементом территориального маркетинга. В Беларуси он еще делает первые шаги, но некоторые примеры уже появились. Наиболее активна в брендинговой деятельности столица страны – город Минск.

Минск

В 2012 году Информационно-туристский центр «Минск» подписал договор о создании бренда города Минск с британской компанией INSTID. За основу логотипа была взята концепция «умного города» (Минск – город науки, образования, современной промышленности), поэтому на логотипе присутствуют слова «Think Minsk».



Проект компании INSTID был критично оценен общественностью города и до настоящего времени не используется. В качестве альтернативы белорусские специалисты в области маркетинга, рекламы предложили свои варианты логотипов для города. Конкурс энтузиастов продемонстрировал высокий уровень интереса минчан к созданию бренда своего города и их творческий потенциал.



В начале 2008 года Федерация хоккея Республики Беларусь объявила конкурс на лучший логотип для заявки на проведение Чемпионата мира по хоккею-2014 в Минске. В оргкомитет поступило более 200 работ, из которых был выбран знак дизайнера Виктории Адамович. Он и стал официальным логотипом чемпионата.

Официальным талисманом Чемпионата мира по хоккею с шайбой 2014 стал зубр по имени Волат. Федерацией хоккея Беларуси был

объявлен открытый конкурс на создание талисмана. На звание победителя претендовало около 40 вариантов. В итоге талисманом мирового хоккейного форума стал один из символов Беларуси – зубр, образ которого воплотил



художник-дизайнер из Минска Виталий Ортюх. В марте 2013 года стартовал Национальный конкурс на имя и историю-биографию официального талисмана Чемпионата мира по хоккею. По итогам творческого состязания, во время которого было предложено почти 300 вариантов, зубр-хоккеист получил имя Волат, что в переводе с белорусского означает «богатырь».

Лида

Лида – город с богатой историей, в настоящее время промышленный город, в котором работает целый ряд ведущих предприятий страны. Официальный герб Лиды основан на классической геральдике города, имевшего в прошлом Магдебургское право. Жители Лиды очень любят свой город и считают, что помимо официального логотипа должны быть и современные решения логотипа. Группа студентов Гродненского государственного университета им. Янки Купалы предложила собственные варианты логотипов.



На конкурсе в рамках 5-го форума «Имидж Республики Беларусь» лидский дизайнер Кристина Иванова предложила свое решение логотипа, взяв за основу визуального решения символ города - Лидский замок XIV века (одно из наиболее известных фортификационных сооружений Беларуси, построен по поручению князя Гедимина). Замок является центром исторической части города, именно он привлекает в него туристов.



Так дизайнер видит использование логотипа Лиды на различной сувенирной продукции. Для территориального маркетинга города наличие сувениров имеет большое значение.



Глубокое



В городе Глубокое (Витебская область) с 2013 года проводится «Вишневый фестиваль». Глубокое позиционируется как вишневая столица Беларуси. Издавна Глубокский район славится вишневыми садами. Первым любителем вишни в регионе стал местный селекционер Болеслав Лапырь, который специально ездил за саженцами в Польшу. Из его садов вишня шагнула сначала в здешние крестьянские усадьбы, а потом распространилась по всему краю. В результате конкурса был выбран логотип фестиваля. На конкурс было предложено четыре варианта, победил «музыкальный» логотип, где вишни представлены в виде нот (хотя «Вишневый фестиваль» не носит явной музыкальной направленности).

Образ вишни используется для оформления городского пространства. Витебский скульптор Иван Казак создал скульптурную композицию «Вишенки», уже появилась примета – если взяться за аппетитный бочок вишни, а потом обойти вокруг скульптуры, то все желания исполнятся. У «Вишневого фестиваля» появился и свой неофициальный гимн — песня глубокских авторов «Глубокое — вишневый городок». Также город обрел свою сувенирную продукцию с изображением вишни.



Пинск



Пинск - исторический, промышленный и культурный центр белорусского Полесья. Первое упоминание о городе датируется XI веком. Пинск второй город Беларуси по числу сохранившихся памятников архитектуры. Население Пинска составляет около 135 тысяч человек, в нем работают такие предприятия как ЗАО «Пинскдрев», ОАО «Полесье». В октябре 2014 года руководитель Пинского горисполкома принял решение о разработке бренда города. Цель работы - развитие инвестиционной составляющей территории, повышение ее туристической привлекательности.

Реализовать инициативу городских властей предоставлена возможность специалистам и слушателям бизнес-школы при Полесском государственном университете. Первый заместитель председателя Пинского горисполкома Михаил Самолазов сформулировал свое видение городского брендинга следующим образом: «Мы хотим заинтересовать этой темой творчески мыслящих молодых людей, пробудить их инициативу в области маркетинга. Надеемся, в результате нашего сотрудничества появятся новые свежие идеи и мысли, которые помогут в будущем создать нам бренд города. А это процесс не быстрый. Мы находимся лишь в начале пути». ⁸ На первом этапе работы специалисты Полесского государственного университета проводят маркетинговое исследование, которое позволит в дальнейшем разработать бренд с учетом собранной информации.

⁸ <http://mypinsk.com>

3.0. Алгоритм создания маркетинга (брендинга) территории

Реализация территориального маркетинга (брендинга) требует следования определенному алгоритму действий. Это позволяет быстро выйти на конкретный результат. Далее изложена последовательность действий по шагам с целью осуществления территориального маркетинга.

3.1. Организационная структура территориального маркетинга



Создание организационной структуры, осуществляющей территориальный маркетинг (брендинг), является первым и очень важным шагом. Для эффективной реализации

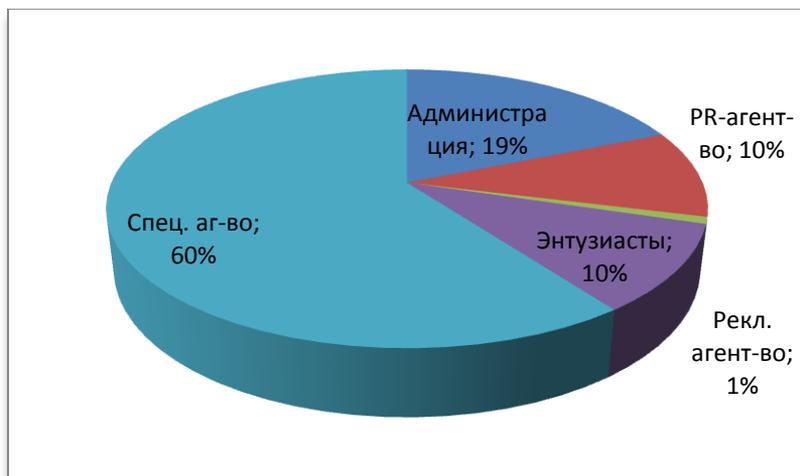
маркетинга (брендинга) территории необходимо наличие постоянной действующей организационной структуры (см. пример Амстердама). Работа по принципу создания временных коллективов гораздо менее результативна. Варианты организационной структуры могут быть разными, основными из них являются:

- специализированное агентство (бюро) территориального маркетинга;
- отдел в администрации области, района, города;
- маркетинговое, рекламное, PR – агентство (аутсорсинг);
- общественная группа - группа энтузиастов.

В рамках проведения семинаров-дискуссий «Территориальный маркетинг (брендинг)» в областных городах Беларуси осенью 2014 года был проведен опрос (см. Введение.). В ходе опроса работникам исполкомов, представителям общественных организаций, бизнеса был задан вопрос: «Кто, по вашему мнению, должен заниматься

продвижением региона?». Распределение ответов приведено в Диаграмме 1.

Диаграмма 1. Ответы на вопрос Кто, по вашему мнению, должен заниматься продвижением региона?



60% участников опроса считают, что продвижением региона должно заниматься специализированное агентство. 19% считают, что с данной задачей справятся специалисты администрации. Только 10% респондентов рассчитывают на помощь общественной группы энтузиастов.

От состава команды зависит успех реализации проекта, поэтому в нее необходимо включить квалифицированных специалистов, представляющих различные организации, такие как:

- представители администрации территории;
- бизнес;
- общественность, общественные организации;
- консультанты (маркетологи, специалисты в области PR, рекламы, дизайна).

Люди, входящие в рабочую группу, должны соответствовать следующим критериям:

- наличие знаний в области территориального маркетинга (брендинга);

- наличие временного ресурса;
- инициативность;
- креативность.

Рабочая группа также должна быть обеспечена необходимыми ресурсами, к которым относятся:

- финансы;
- офисное помещение;
- оргтехника.

Также большое значение для успеха работы команды имеет планирование, учитывающее:

- цели и задачи деятельности команды;
- количество и периодичность рабочих встреч;
- планы конкретных мероприятий с учетом времени, ресурсов, ответственных исполнителей.

3.2. Аудит территории и маркетинговые исследования

Прежде чем приступить к разработке стратегии



разработки стратегии территориального маркетинга (брендинга) рабочей группе необходимо иметь точную и объективную информацию о регионе, целевых группах, конкурентах, партнерах. Для достижения этой цели проводится внутренний и

внешний анализ. Анализ проводится силами членов рабочей группы или дополнительно привлекаются специалисты-аналитики.

Внутренний анализ включает:

- Анализ внутренних целевых аудиторий.
- Определение сильных сторон региона.
- Определение слабых сторон региона.
- Определение стратегического потенциала (оценка отраслей и кластеров), приоритетных отраслей, точек роста.

Внешний анализ включает:

- Анализ внешних целевых аудиторий.
- Определение территорий – конкурентов.
- Определение территорий партнеров.
- Анализ возможностей территории.
- Анализ угроз территории.



Ключевым моментом анализа является проведение SWOT-анализа, позволяющего оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Основой для SWOT-анализа являются предварительно собранные данные о потенциале региона (экономический, культурный,

историко-архитектурный, природный, туристический, кадровый), а также о потенциальных изменениях во внешней среде, которые могут позитивно или негативно повлиять на регион.

Обязательным условием наличия качественной информации для внутреннего и внешнего анализа является проведение маркетинговых исследований. Цель проведения исследований – принятие решений о необходимых действиях.

Основные методы исследований:

- Опросы (личные и телефонные).
- Фокус-группы.
- Вторичные данные (desk research).
- Экспертные опросы.
- Бенчмаркинг.

Источником получения вторичных данных являются:

- Статистические данные государственных организаций.
- Аналитические материалы.
- Результаты проведенных ранее маркетинговых и социологических исследований.
- Публикации в средствах массовой информации.

Для обеспечения высокого качества проведения исследований к ним необходимо привлекать квалифицированных специалистов в сфере маркетинга, социологии, имеющих в регионе или за его пределами.

3.3. Разработка стратегии

На основе имеющейся информации о регионе разрабатывается маркетинговая стратегия территории. Маркетинговая стратегия территории – это согласованная местными властями, рабочей группой, представителями общественности система долгосрочных целей ее развития и путей их достижения (мероприятий, программ и проектов). Стратегия предполагает планирование времени и ресурсов для достижения обозначенной цели и задач.



Структура стратегии включает:

- Выбор экономического позиционирования территории, приоритет, видение. Нахождение своей экономической ниши, позиционирования имеет существенное значение для территориального маркетинга. Ни одна территория не может одновременно развивать все отрасли экономики, ей необходимо находить наиболее подходящие ей приоритеты. Выбор основывается на анализе реально имеющихся ресурсов и возможностях создания новых экономических проектов, который выполняется на этапе аудита и исследований.
- Цель стратегии. Цель стратегии должна быть сформулирована максимально конкретно в цифровой форме, соответствуя выдвижению целей в бизнес-планировании. Цель выступает в роли путеводной звезды, к которой движется территория. Например, целью стратегии может быть увеличение городского бюджета на определенный процент.

- Задачи стратегии. Задачи стратегии раскладывают цель на несколько составляющих, которые способствуют ее достижению.
- Проекты, планируемые в рамках концепции маркетинга территории. Конкретизация цели и задач осуществляется в отдельных программах маркетинга территории, среди которых:
 - Экспорт.
 - Инвестиции.
 - Туризм.
 - Экология.
 - Жители, кадры.
 - Управление, партнерство.
 - Продвижение.

3.4. Творческая разработка стратегии



Для презентации территории целевым аудиториям большое значение имеет творческая концепция, визуализация территории, брендинг. Основными

целевыми аудиториями территории являются:

- Местное население.
- Государственные органы.
- Туристы.
- Инвесторы.
- Спонсоры.
- Партнеры.
- Средства массовой информации.
- Лидеры мнений.

Творческая разработка стратегии территории включает в себя следующие действия:

1. Определение внутренней идентичности (восприятие территории жителями и лидерами мнений) и внешней идентичности (желаемый имидж, восприятие территории внешним окружением). На основе идентичности разрабатывается набор идей, образов, визуализация территории.
2. Выбор позиционирования, уникальности территории (о позиционировании см. раздел «Белорусский опыт»).
3. Разработка визуальных образов территории. Визуальные образы территории содержатся в бренд-бук, наборах фотографий, графике, видео. Бренд - бук территории включает такие элементы как:
 - Логотип.
 - Цвета.
 - Слоган.
 - Шрифт.
 - Фирменный бланк.
 - Печать.
 - Визитки.
 - Конверты.
 - Буклеты.
 - Одежда.
 - Музыка.
 - Сувениры.

Центральным элементом бренд-бук является логотип. У территории может быть несколько логотипов, предназначенных для разных целей. Основные виды логотипов:

- Официальный.
- Торговый.
- Туристический.
- Инвестиционный.
- Событийный.

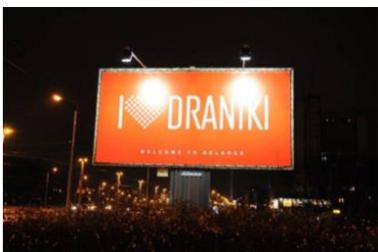
В настоящее время в Беларуси в основном используются официальные геральдические логотипы территорий.

4. Создание проектов в рамках творческой концепции территории. К ним относятся проекты по следующим направлениям:

- Пространство.
- Инфраструктура.
- Культура.
- Продвижение.
- Управление творческой стратегией.

3.5. Программа продвижения, коммуникационная политика

Ключевым этапом территориального маркетинга является его продвижение. Цель данного этапа – информировать целевые аудитории о позиционировании, преимуществах, проектах территории и привлечь их в качестве инвесторов, партнеров, туристов. Для продвижения используется комплекс средств рекламы и PR. Каждой территории необходимо найти для себя наиболее оптимальные средства продвижения, которые позволят ей заявить о себе.



Основные средства продвижения:

- СМИ (телевидение, газеты, журналы);
- полиграфическая продукция;
- Интернет;
- наружная реклама;
- сувениры;
- одежда;
- транспорт;
- выставки;
- форумы;
- PR.



Например, в рамках разработки брендинга города Минска предложен вариант использования стиля города для наружной рекламы.

Агентство Fabula Branding предложило свой вариант продвижения города Минска. Концепция построена на ценностях гостеприимства, а вербально она воплотилась в слогане «Nice to Minsk you». Предложенный стиль и слоган могут быть использованы в наружной рекламе, рекламе на транспорте, навигации.



Для продвижения территории необходимо использовать различные нестандартные, креативные решения. Например, маркетолог Елена Бай и дизайнер Анна Редько из Бреста предложили повысить узнаваемость своего города с помощью объемных фигур зубра, который ассоциируется с Беловежской пущей.



По их задумке, художники и дизайнеры могут разрисовать зубров и провести выставку своих работ. После того как зубров раскрасят, они будут путешествовать по

другим городам Беларуси. Там региональные художники также могут создавать и раскрашивать своих зубров. В

Бресте же авторы идеи предлагают создать парк фигур зубров и провести тематический фестиваль. Проект получил второе место на конкурсе творческих работ по территориальному маркетингу в рамках пятого форума «Имидж Республики Беларусь».

Существенное значение для продвижения территории играют средства PR, поскольку они позволяют донести до целевых аудиторий большой объем разнообразной информации о территории, в которую входит информация об истории, культуре, населении, экономике и других аспектах. Наиболее важны PR- компании в зарубежных странах, где о стране в целом и отдельных территориях знают недостаточно. Например, в ходе инвестиционных форумов за рубежом средства PR находят активное применение.

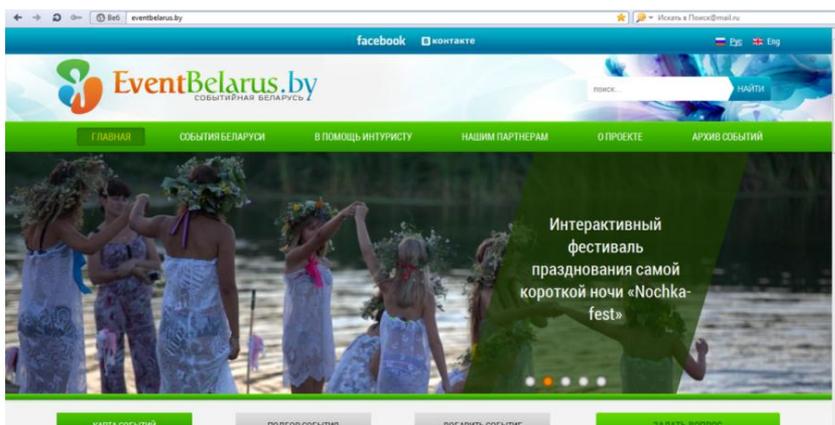
Основные средства PR:

- пресс-релизы;
- пресс-конференции;
- презентации;
- ознакомительные туры;
- некоммерческие статьи, ролики;
- местные газеты, журналы, бюллетени.

В современном продвижении большую роль играет Интернет, он предоставляет возможность с небольшими затратами рассказать о странах, регионах, городах, используя при этом максимум визуальных возможностей. Примером Интернет-ресурса, который посвящен территориальному маркетингу страны, является портал «Имидж Республики Беларусь», находящийся по адресу imagebelarus.by. Ресурс принадлежит компании «Центр стратегического развития «Маркетинговые системы».



Портал eventbelarus.by посвящен событиям, проводимым в стране, позволяет получить информацию об их типе, программе, дате проведения и других сведениях.



Портал создан благодаря инициативе ОО «Гильдии маркетологов» «Событийная Беларусь» в рамках проекта USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого ПРООН в Брестской и Гродненской областях.

4.0. Ограничения и возможности

Территориальный маркетинг в Беларуси имеет большие перспективы благодаря ряду существующих возможностей. Таковыми являются:

- развитая экономика;
- богатое историческое наследие;
- инфраструктура городов и дорожной сети;
- природные ресурсы;
- образованное и квалифицированное население;
- выгодное географическое положение.

Вместе с тем существует и ряд ограничений, оказывающих негативное влияние на внедрение территориального маркетинга. К ним относятся:

- недостаточно развитое самоуправление территорий;
- недостаточная активность местных властей в вопросах территориального маркетинга;
- отсутствие бюджетов, выделенных на территориальный маркетинг;
- недостаток инициатив общественных организаций и физических лиц;
- отсутствие специалистов в области территориального маркетинга (брендинга) в регионах.

В настоящее время примеры системной деятельности в области территориального маркетинга носят единичный характер. Для выяснения факторов, препятствующих реализации территориального маркетинга, в ходе опроса (см. Введение) респондентам был задан вопрос: «Что, по вашему мнению, препятствует территориальному маркетингу в регионе? Ответы на него приведены в таблице 3.

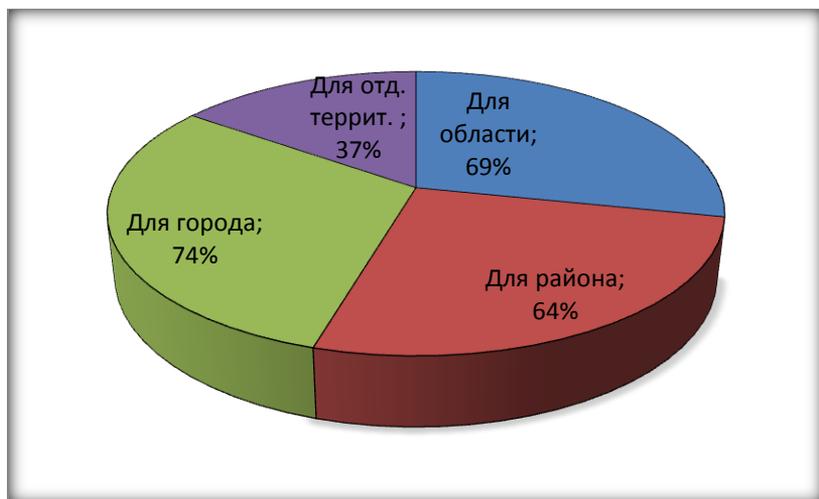
Таблица 3. Ответы на вопрос «Что, по вашему мнению, препятствует территориальному маркетингу в регионе»

Вариант ответа	%
Недостаточно знаний о территориальном маркетинге	20%
Отсутствие квалифицированных специалистов	20%
Нет взаимосвязи власти, бизнеса, общества	20%
Нет координации усилий со стороны власти	14%
Нет убежденности, что он необходим	13%
Нет распоряжения от вышестоящих органов	7%
Не ведется работа по поиску источника финансирования	6%

Основными, факторами, ограничивающими территориальный маркетинг, респонденты считают «Недостаточно знаний о территориальном маркетинге» (20% ответов), «Отсутствие квалифицированных специалистов» (20% ответов), «Нет взаимосвязи власти, бизнеса, общества» (20% ответов). Суммарно недостаток знаний и отсутствие квалифицированных специалистов составили 40% ответов.

Большинство участников опроса считают, что территориальный маркетинг для их региона необходим. Процент, утвердительно ответивших респондентов на вопрос «Как вы считаете, необходима ли стратегия территориального маркетинга (брендинга) для вашего региона?» приведен в диаграмме 2.

Диаграмма 2. Респонденты утвердительно ответившие на вопрос «Как вы считаете, необходима ли стратегия территориального маркетинга (брендинга) для вашего региона?»



Наибольшее количество утвердительных ответов набрал вариант «Для города» - 74% ответов, а наименьшее «Для отдельной территории» - 37% ответов.

Далее респондентам был задан вопрос: «Какие действия в области территориального маркетинга в вашем регионе (области, городе) предпринимаются?». Ответы приведены в таблице 4.

Таблица 4. Ответы на вопрос «Какие действия в области территориального маркетинга в вашем регионе (области, городе) предпринимаются?»

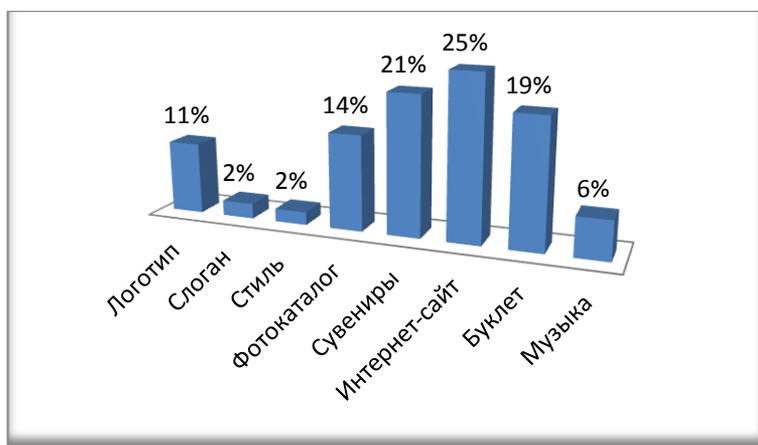
Вариант ответа	%
Разрабатывается концепция	20%
Создана рабочая группа	16%
Проводятся маркетинговые исследования	13%
Разрабатывается бренд	13%
Разрабатывается программа продвижения	9%

Работают эксперты	9%
Стратегия территориального маркетинга уже реализуется	3%
Не знаю	17%

Ответы показывают, что вариант «Стратегия территориального маркетинга уже реализуется» набрал только 3% ответов. Основными ответами стали «Разрабатывается концепция» - 20% ответов и «Создана рабочая группа» - 16% ответов.

Для более точного определения стадии разработки территориального маркетинга в регионах респондентам был задан вопрос: «Какие элементы территориального маркетинга (брендинга) уже разработаны в вашем регионе?». Ответы приведены в диаграмме 3.

Диаграмма 3. Ответы на вопрос «Какие элементы территориального маркетинга (брендинга) уже разработаны в вашем регионе?»

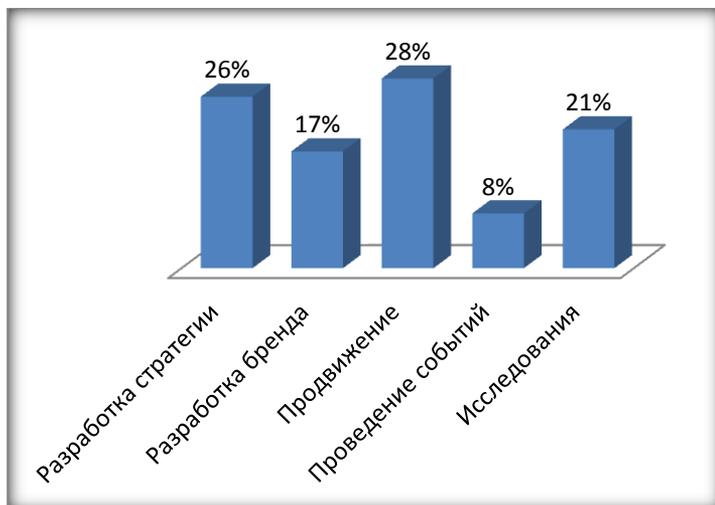


Наибольшее количество ответов набрали варианты «Интернет-сайт» (25% ответов) и «Сувениры» (21 % ответов), «Буклет» (19% ответов). Только в 11% ответов указан вариант «Логотип», в 2% ответов «Слоган» и «Стиль». Это говорит о

том, что основные элементы брендинговой составляющей в регионах практически отсутствуют.

Также участникам семинаров был задан вопрос: «В какой помощи в территориальном маркетинге вы нуждаетесь?» Ответы приведены в диаграмме 4.

Диаграмма 4. Ответы на вопрос: «В какой помощи в территориальном маркетинге вы нуждаетесь?»



Опрос участников семинаров показал актуальность помощи в продвижении (28% ответов), разработке стратегии (26% ответов) и проведении исследований (21% ответов).

5.0. Источники ресурсов

Поиск ресурсов для маркетинга городов и регионов является сложной, прежде всего, психологически, проблемой для Беларуси и стран постсоветского периода. Это проблема является препятствием для развития маркетинга территории.

Маркетинг (брендинг) территории действительно требует больших ресурсов, но на начальном этапе можно обойтись и существующими, или малобюджетными ресурсами.

Существует несколько источников ресурсов внедрения маркетинга территории:

1. **Реструктуризация и изменение функций** органов государственного управления. Как правило, в каждом регионе есть специалисты, которые отвечают за экономику, инвестиции, культуру, туризм, идеологию. Создав маркетинговую стратегию развития региона, меняются цели и функции органов госуправления.
2. **Перераспределение существующих статей бюджета территории.** Создав стратегию маркетинга (брендинга) территории, расходы бюджета местного органа управления можно направить на реализацию целевых мероприятий, а также использовать ресурсы подведомственных юридических структур в нужном направлении. Здесь очень важным является мотивация местных органов власти в получении выручки, налогов от своих мероприятий. Об этом должны побеспокоиться и центральные органы, выделяя долю, остающуюся в местном бюджете.
3. **Общественные инициативы.** Многие жители городов и регионов, зачастую на безвозмездной основе предлагают свое участие в развитии города и региона. Такую инициативу следует развивать и поддерживать. Как правило, активность проявляет молодежь, с удовольствием в активность проявят и пенсионеры. Здесь важны интересные инициативы снизу или проекты, объединяющие неравнодушных людей.

4. **Фонды.** Можно создавать специализированные фонды под реализацию различных задач. Так в Зельве (Гродненской области) формируется фонд для проведения ежегодного фестиваля «Анненский кирмаш».
5. **Гранты.** Многие зарубежные программы грантов предлагают воспользоваться денежными ресурсами для реализации тематических программ в области экологии, сотрудничества власти и гражданского общества, трансграничного сотрудничества. Некоторые правительства стран создают собственные программы грантов для стимулирования необходимой деятельности.
6. **Бизнес.** Большинство крупных предприятий относятся к категории социально ответственного бизнеса, а также проводят различные рекламные кампании. В этой связи, в том числе и с целью PR, создаются социальные проекты по строительству мини-футбольных полей для детей, создание велодорожек, проведение крупных международных соревнований и т.д. Данное участие при согласованной маркетинговой стратегии территории может грамотно (с интересами бизнеса) создать комплекс взаимодополняющих мероприятий. Примером может служить фестиваль фейерверков в Сиднее (Австралия) на Новый год, организованный одним из владельцев гостиниц. Благодаря фестивалю он сумел привлечь туристов в город.
7. **Бизнес-альянсы.** Возможно также создание бизнес-альянсов для реализации определенных проектов. Так в городе Львове был создан «Туристический альянс», в который вошли туроператоры, гостиницы, объекты общественного питания, музеи, транспортные компании для формирования фонда и проведения маркетинговых мероприятий с целью привлечения туристов в город.
8. **Проекты, события.** Генерируя различные проекты и события, можно находить партнеров и спонсоров данных мероприятий, которые будут реализовываться в рамках выбранной стратегии. Примером могут послужить

инвестиционные форумы за рубежом, или, например, «Сырный фестиваль» для сыродельных предприятий.

9. **Инвесторы.** Территория, создав маркетинговую стратегию, сможет целенаправленно находить инвесторов, заинтересованных в реализации выбранного позиционирования территории. Инвестору интересней включиться в территориальный проект, если он видит специализацию региона и заинтересованность властей.
10. **Бюджет города.** Большинство городов, конечно же, выделяют бюджет для реализации маркетинговой стратегии развития города. Это могут быть бюджеты на создание специальных структур (маркетинговое бюро в Амстердаме), на исследования, создание визуализации бренда, проведение различных культурных и деловых мероприятий, работы в Интернет и участия в международных выставках, создание архитектурных и инфраструктурных объектов.

От выбора позиционирования и целей маркетинга территории зависят источники и способы получения ресурсов. К примеру, изменением отношения к городу самих жителей занимался Нью-Йорк и Берлин, привлечением туристов в город занимались Мадрид и Амстердам, акцентировали внимание на экономической привлекательности региона Йоханнесбург, Гонконг и Шанхай, повышение культурной привлекательности для себя выбрали Лондон и Лион.

Для использования максимального количества источников ресурсов необходима координация, согласование и взаимодействие различных субъектов маркетинга территории: властей, бизнеса, сообществ, зарубежных партнеров, инвесторов. Важным в этом процессе является ясность понимания целей, группировка по направлениям или проектам, прозрачность процессов и доверие между участниками.

6.0. Эффективность маркетинга

Одной из основных проблем развития территориального маркетинга (брендинга) является доказательство его эффективности. Эта проблема является основным препятствием понимания (особенно местных органов государственного управления) необходимости внутреннего и внешнего конкурентного анализа, поиска идентичности, выбора позиционирования, создания бренда города или региона, реализации программы маркетинговой активности. Они воспринимаются не в качестве инвестиций, а как затраты. Поэтому перед тем, как начать процедуру маркетинга (брендинга) территории важно определить результат этого процесса. Это предоставляет возможность:

1. Осуществлять замер эффективности реализации направлений маркетинга территории, сравнивать с конкурирующими территориями.
2. Осуществлять коррекцию реализуемых мероприятий и показателей исходя из их эффективности, добиваясь наиболее эффективного комплекса инструментов в изменяющемся мире.
3. Координировать деятельность участников территориального маркетинга в соответствии с достигнутыми и скорректированными показателями.

Многие сферы хозяйства получают эффект от маркетинга (брендинга) территории: предприятия, общественное питание, гостиницы и другие. Однако часто достаточно трудно связать динамику достижения различных показателей только с маркетингом или брендингом, поскольку на них влияет множество факторов, формально не имеющих отношения к маркетинговой активности территории.

Отсюда основным подходом к оценке эффективности маркетинга (брендинга) территории по мнению Никифоровой Г.Ю. является программно-целевой, подразумевающий, что территориальные власти должны разрабатывать программы по маркетингу (брендингу) территории с четким определением целевых показателей, которые должны быть

достигнуты по результатам реализации этих программ. Достижение или не достижение данных целевых показателей как раз и отражает степень эффективности маркетинга (брендинга) территории.

Маркетинг (брендинг) территории генерирует доходы в бюджет территорий в виде прироста инвестиций; прироста числа туристов и доходов от туризма; прироста налогов.

Кроме того, бренд-капитал территории может приносить дивиденды его обладателям в виде роялти (платы за лицензию на пользование брендом). Собственниками бренда территории являются территориальные органы управления. Доходы от бренда территории являются составной частью ВРП и направляются, как правило, на поддержание и развитие привлекательности бренда.

Следует также учитывать неэкономические эффекты от брендинга территории, выражающиеся в развитии социокультурной среды территории и экологической ответственности местной власти.

Ниже представлены сферы территориального хозяйства, имеющие очевидные эффекты от маркетинга (брендинга) территории, которые выделяет Никифорова.

Туризм:

- рост числа внутренних и внешних туристов;
- рост доходов от туризма;
- рост средних затрат одного туриста на территории.

Инвестиции и предпринимательство:

- рост объема прямых иностранных инвестиций;
- рост объема инвестиций в основные средства;
- рост числа зарегистрированных предприятий.

Экспорт:

- рост объемов экспорта товаров и услуг местных производителей за пределы территории.

Население и занятость:

- рост численности населения;
- рост числа новорожденных;
- рост числа эмигрантов;

- рост числа новых рабочих мест;
- рост числа занятых;
- сокращение числа безработных.

Территориальное управление и бюджет:

- рост ВРП;
- рост рыночной стоимости (котировки) городских ценных бумаг;
- рост доходов бюджета от роста налогов;
- рост доверия к территориальным органам власти.

Социум и культура:

- рост взаимного доверия среди населения территории;
- рост самоуважения;
- распространение культуры клиентоориентированности среди населения и предпринимателей;
- рост целостности и общности территориальных субъектов.

Экология:

- рост возможностей более эффективного контроля за соблюдением экологического баланса в целях привлечения потребителей на территорию;
- активизация деятельности территориальной администрации по исправлению экологической ситуации⁹.

Важным в оценке эффективности маркетинга (брендинга) территории является выбор приоритетных направлений и показателей, актуальных в планируемом периоде.

⁹ Никифорова Г.Ю. Оценка эффективности брендинга территории. Автореферат диссертации. - Санкт-Петербург: Учреждение Российской академии наук «Институт проблем региональной экономики РАН (ИПРЭ РАН), 2011.

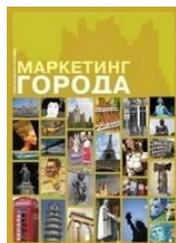
Литература



Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д..
Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – Санкт-Петербург : издательство: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.



Панкрухин А. П. **Маркетинг территорий.** 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер 2006.



Визгалов Д. **Маркетинг города.** – М.: Институт экономики города, 2008.



Визгалов Д. **Брендинг города.** Институт экономики города, 2011.



Стась А. **Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды.** – М.: издательство «Группа ИДТ», 2009.

Перечень Интернет-сайтов

imagebelarus.by (Республика Беларусь) – открытый профессиональный интернет-проект «Имидж Республики Беларусь», сбор статей и материалов о международном опыте маркетинга территорий и продвижения Беларуси.

eventbelarus.by (Республика Беларусь) – портал, содержащий информацию о фестивалях и праздниках, которые проводятся во всех регионах страны.

belarusfacts.mfa.gov.by (Республика Беларусь) – портал МИД Республики Беларусь, содержащий различную информацию о стране.

facebook.com/brandminsk (Республика Беларусь) – страничка посвященная бренду города Минска.

citybranding.ru (Россия) – российский портал о брендинге городов. Команда профессионалов, по-настоящему влюбленных в Россию.

urbaneconomics.ru (Россия) – Институт экономики города создан с целью анализа и содействия решению социально-экономических проблем развития городских территорий.

brandukraine.org (Украина) – брендинг Украины.

id-reel.blogspot.fr (Франция) – зарубежный проект о территориальном маркетинге.

brandchannel.com (Нью-Йорк) – статьи зарубежных авторов на тему территориального брендинга, календарь международных мероприятий.

nation-branding.info (Лондон) – интернет-портал, посвященный национальному брендингу.

earthSpeak.com (сайт Саймона Анхольта) – статьи и исследования гуру странового маркетинга и территориального брендинга Саймона Анхольта.

placebranding.com – статьи зарубежных авторов по территориальному брендингу.

nationbranding.de (Берлин) – сайт независимой некоммерческой организации, посвященный исследовательской и организаторской работе в сфере территориального брендинга.

Приложение. Сведения об участниках опроса

Диаграмма 5. Распределение респондентов по областям

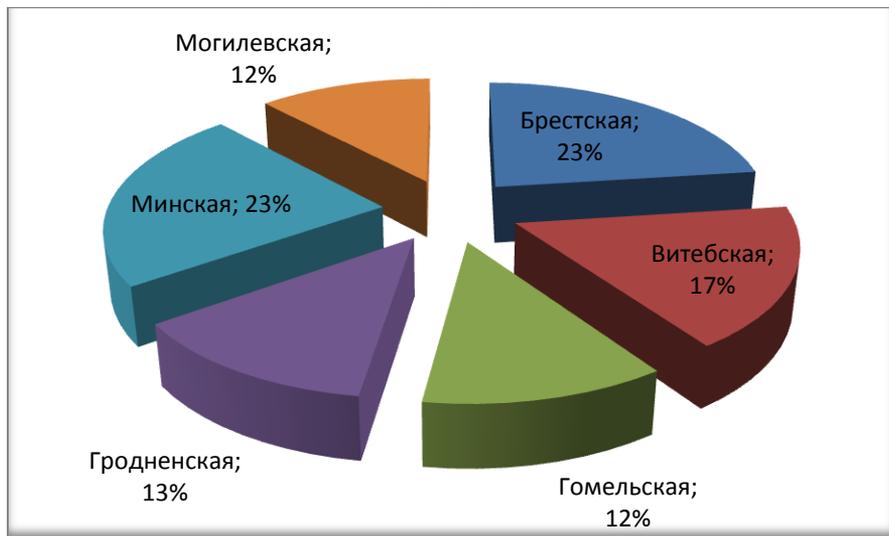


Диаграмма 6. Распределение респондентов по сферам деятельности

