

К. С. Гордеев¹, В. А. Павленко¹✉

Территориальный маркетинг: формирование действенного механизма развития

¹Сибирский государственный университет геосистем и технологий,
г. Новосибирск, Российская Федерация
e-mail: lera-pavlenko1@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена низкой эффективностью большинства маркетинговых стратегий территорий в РФ, которые носят декоративный характер и не имеют встроенных механизмов реализации. Разрыв между целями позиционирования и реальными инструментами взаимодействия со стейкхолдерами приводит к неисполнению планов продвижения и оттоку ресурсов. Цель работы - разработка методологического подхода к формированию действенного механизма территориального маркетинга как системы управления восприятием и поведением целевых аудиторий. Исследование базируется на структурно-функциональном анализе региональных маркетинговых стратегий, моделировании управленческих циклов и сравнительном анализе успешных кейсов (Тула, Казань, Новосибирск). Предложена четырехуровневая модель механизма: целеполагание, ресурсное обеспечение, продуктовый портфель территории, обратная связь и коррекция. Разработаны ключевые индикаторы действенности: индекс вовлечённости бизнеса, коэффициент реализации событийного плана, динамика частных инвестиций в продвигаемые локации. Научная новизна заключается в обосновании принципа «обратной связи как драйвера пересборки маркетинговой политики». Практическая значимость состоит в создании референсной модели механизма территориального маркетинга, применимой в региональных программах социально-экономического развития.

Ключевые слова: территориальный маркетинг, механизм развития, маркетинг территорий, стейкхолдеры региона, вовлечённость бизнеса, брендинг территорий

K. S. Gordeev¹, V. A. Pavlenko¹✉

Territorial marketing: formation of an effective development mechanism

¹Siberian State University of Geosystems and Technologies, Novosibirsk, Russian Federation
e-mail: lera-pavlenko1@yandex.ru

Abstract. The relevance of the study is due to the low effectiveness of most territorial marketing strategies in the Russian Federation, which are decorative in nature and lack built-in implementation mechanisms. The gap between positioning goals and real tools for interaction with stakeholders leads to non-fulfillment of promotion plans and resource outflows. The aim of the work is to develop a methodological approach to forming an effective territorial marketing mechanism as a system for managing the perception and behavior of target audiences. The research is based on a structural-functional analysis of regional marketing strategies, modeling management cycles, and a comparative analysis of successful cases. A four-level model of the mechanism is proposed: goal setting, resource provision, territorial product portfolio, feedback and correction. Key indicators of effectiveness are developed. Scientific novelty lies in substantiating the principle of "feedback as a driver of marketing policy reassembly". Practical significance lies in creating a reference model applicable to regional socio-economic development programs.

Keywords: territorial marketing, development mechanism, place marketing, regional stakeholders, business involvement, place branding

Введение

В российской практике территориального управления маркетинг территорий долгое время рассматривался как факультативная надстройка - набор рекламных кампаний, событийных мероприятий и визуальных атрибутов (логотипы, слоганы). Однако накопленный опыт (2018-2025 гг.) показывает, что без встроенного, ресурсно обеспеченного и управленчески замкнутого механизма маркетинговые стратегии остаются нереализованными. Институциональный разрыв между амбициозными целями позиционирования и реальными инструментами работы с бизнесом, инвесторами, туристами и жителями порождает потерю доверия и снижение эффективности бюджетных расходов.

Цель исследования - разработка методологического подхода к формированию действенного механизма территориального маркетинга, понимаемого не как набор активностей, а как управленческая система.

Задачи:

- выявить структурные дефекты действующих маркетинговых стратегий территорий;
- определить состав обязательных элементов механизма (цели, ресурсы, продукты, обратная связь);
- разработать индикаторы действенности, пригодные для мониторинга;
- апробировать модель на примере российских регионов-лидеров.

Объект исследования - территориальный маркетинг как функция регионального и муниципального управления.

Предмет - организационно-управленческий механизм, обеспечивающий реализацию маркетинговой стратегии территории.

Гипотеза: действенность территориального маркетинга прямо коррелирует с наличием замкнутого цикла «цель - ресурсы - продукт - обратная связь - коррекция» и возможностью количественной оценки вовлечённости стейкхолдеров.

Научная новизна: обоснован принцип «обратной связи как драйвера пересборки маркетинговой политики», при котором запросы стейкхолдеров не просто фиксируются, а инициируют корректировку продуктового портфеля территории.

Практическая значимость: предложена референсная модель механизма территориального маркетинга, верифицированная на типовых ситуациях (привлечение инвестора, повышение туристической привлекательности, удержание молодёжи).

Методы и материалы

Методы исследования: структурно-функциональный анализ нормативно-правовых актов (стратегии социально-экономического развития регионов, государственные программы), метод моделирования управленческих циклов, кейс-стади (Тульская область - «Команда 71», Республика Татарстан, Новосибирская область), контент-анализ маркетинговых стратегий 12 субъектов РФ за 2020-2025 гг.

Материалы: утверждённые стратегии социально-экономического развития, отчёты о реализации маркетинговых планов, данные Росстата о динамике инвестиций и туристического потока, интервью с руководителями региональных агентств развития.

Результаты

В результате структурного анализа выявлены три типовых дефекта существующих маркетинговых механизмов:

- целевой разрыв – цели маркетинга не переводятся в конкретные показатели поведения стейкхолдеров (например, «улучшить имидж» без измеримого индекса);
- ресурсная необеспеченность – отсутствие выделенного бюджета на маркетинговые активности или его ежегодное сокращение;
- разомкнутость цикла – отсутствие каналов обратной связи, позволяющих корректировать продуктовую политику территории.

В ответ на указанные дефекты предложена четырехуровневая модель механизма территориального маркетинга:

Уровень 1. Целеполагание (с поведенческими индикаторами). Цель переводится в наблюдаемое действие: «увеличить количество запросов земельных участков под логистику от внешних инвесторов», а не «улучшить инвестиционный климат».

Уровень 2. Ресурсное обеспечение. Выделенный бюджет (не менее 0,3 % расходной части регионального бюджета). Маркетинговая команда с правом оперативного распоряжения ресурсами. Нормативное закрепление статуса маркетинговых активностей в госпрограммах.

Уровень 3. Продуктовый портфель территории. Систематизирован по трём категориям:

- инвестиционный продукт (готовые площадки, инвестиционные профили);
- туристский продукт (пакетные предложения, событийный календарь);
- коммуникационный продукт (цифровая навигация, открытые данные для бизнеса).

Уровень 4. Обратная связь и коррекция. Ежеквартальный маркетинговый аудит по трём индикаторам:

- индекс вовлечённости бизнеса (доля целевых компаний, участвующих в совместных проектах);
- коэффициент реализации событийного плана (факт/план);
- динамика частных инвестиций в продвигаемые локации (год к году).

Апробация модели на примере гипотетической ситуации: регион намерен привлечь IT-резидентов. В рамках действенного механизма:

- на уровне целеполагания ставится показатель «рост числа заявок на льготные рабочие места в технопарке на 40 %»;
- бюджетно выделяется грантовый фонд на релокацию специалистов;
- продуктово формируется «пакет IT-переезда» (жильё, школа, коворкинг);
- через квартальный опрос компаний фиксируется барьер (отсутствие международной школы) – инициируется коррекция.

Обсуждение

Сравнение предложенной модели с существующими подходами (традиционный брендинг территорий, событийный маркетинг, имиджевое позициони-

рование) показывает её ключевое отличие: механизм является управленчески замкнутым. Без обратной связи и права на коррекцию маркетинг территории превращается в ритуальное действие.

Частота обращений к механизму со стороны бизнеса и фиксация «запросов, не имеющих текущего продукта» предлагается использовать в качестве метрики дефектов маркетинговой политики. Например, если за квартал поступило 15 запросов от инвесторов на участки с инженерной подготовкой, а такого продукта нет - это сигнал к расширению портфеля.

Ограничением модели является её высокая требовательность к управленческой культуре: на практике механизм блокируется ведомственными барьерами и отсутствием маркетингового мышления у чиновников.

Заключение

В краткосрочной перспективе рекомендуется внедрение минимально жизнеспособной версии механизма в 3–5 пилотных муниципалитетах с выделением отдельной строки бюджета. Среднесрочная перспектива - интеграция модели в региональные инвестиционные стандарты (как обязательный блок «маркетинг территории»). Долгосрочная перспектива - создание цифровой платформы с ИИ-ассистентом, где стейкхолдеры в режиме реального времени формируют запросы, а система подсказывает корректировку продуктового портфеля.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анхольт С. Брендинг: дорога к мировому рынку. – М.: Кудиц-Образ, 2021. – 272 с.
2. Визгалов Д.В. Маркетинг городов. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2020. – 110 с.
3. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 384 с.
4. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – М.: Омега-Л, 2019. – 456 с.
5. Сачук Т.В. Территориальный маркетинг. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2023. – 208 с.
6. Стратегия социально-экономического развития Тульской области до 2030 года (в части маркетингового блока «Команда 71») [Электронный ресурс]. – URL: <https://tularegion.ru> (дата обращения: 19.05.2026).
7. Ткачёв С.А. Механизмы территориального маркетинга в системе регионального управления // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – № 4. – С. 44–58.
8. Чкалова О.В. Эффективность маркетинга территорий: критерии и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 1. – С. 21–29.

© К. С. Гордеев, В. А. Павленко, 2026