

Copyright © 2023 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2023. 17(1): 8-19

www.vestnik.sutr.ru



Articles

UDC 339.138

Marketing as a Tool for Improving the Sustainability of the Development of Tourist Territories

Vazgen A. Avetisyan ^{a, *}

^a I2V branding & marketing strategy, Russian Federation

Abstract

Using the example of the goal-setting stage, the article considers the topic of using marketing approaches to the development of the territory, which is relevant and popular among specialists of both state institutions and private companies planning and implementing strategic and tactical documents and activities related to the development of tourist territories.

Starting with the conclusion and formulation of definitions, the goal-setting is revealed, starting with the definition of the specifics and objectives of marketing territories and consideration of key stages-bundles of development strategy development, to the classification of the goal by type and turning it into a target indicator. At the same time, the author reveals the methodology and tools of this process.

This approach provides for the consideration of tourism not as an object of development, but as a tool for the development of the territory. Another important thesis is the principle of “a tourist for a resident, not a resident for a tourist”, prioritizing the Residents pool among other pools of the target audience of the territory. The range of tasks of the territory that marketing of this territory is able to solve is also formulated.

Of course, marketing of tourist territories does not consist only of goal-setting, but understanding the types and hierarchy of goals, the ability to formulate them, balance them, provide metrics, tools and methodology for evaluating the result is the basis for the success of the future development strategy. An incorrectly set goal reduces the value and practicality of further work on the development and implementation of marketing efforts, and therefore leads to an unreasonable waste of resources.

Keywords: marketing, territory marketing, tourism, territory development.

1. Введение

Тема использования маркетинговых подходов к развитию территории набирает популярность у специалистов как государственных учреждений, так и частных компаний, планирующих и реализующих стратегические и тактические документы и мероприятия, связанные с развитием туристских территорий.

Однако из-за сложившейся исторически подмены понятий многие из этих специалистов либо сразу переходят при разработке таких документов и мероприятий к «креативной части», минуя необходимые для этого этапы (например, описание продукта

* Corresponding author

E-mail addresses: Vazgen@i2vbranding.ru (V.A. Avetisyan)

территории), либо допускают логические неточности при разработке всего документа из-за некорректного результата таких этапов (например, целеполагания).

В любом из этих случаев происходит ошибка планирования, которая ведет к снижению полезности и практикопримимости такого документа (стратегии, проекта, мастер-плана и т.п.).

В статье затронута одна из тем, часто подвергающаяся влиянию вышеуказанных внешних и внутренних проблем, а именно – целеполагание, ведь именно с целеполагания начинается разработка любого стратегического документа, и ошибка, совершенная на этом этапе, автоматически протягивается «красной линией» через всю дальнейшую работу, понижая ее полезность для территории.

Научная новизна работы состоит в формулировке определения маркетинга территорий с современным подходом к проблематике (не развитие туризма на территории, а развитие территории туризмом), сегментации целевой аудитории территории на 5 пулов с выделением приоритетного – Жители (население), а также в обозначении спектра задач, решаемых маркетингом туристской территории, с методологией их постановки.

2. Материалы и методы

Для написания статьи использованы:

- нормативно-правовые документы Российской Федерации, размещенные на официальных сайтах федеральных и региональных органов исполнительной власти;
- аналитические, статистические и правоустанавливающие документы международных организаций и иностранных государств, связанные с развитием территорий;
- научно-популярная и деловая литература по теме маркетинга, брендинга и развития территорий;
- профессиональный практический опыт автора: участие в проектах по мастер-планированию и развитию территорий различного масштаба – от муниципалитета до страны.

При проведении исследований использованы аналитический, сравнительный и статистический методы. В целях обобщения и выявления как тождественности, так и особенностей в определениях и применяемых подходах, методологиях, технологиях и инструментах, используется качественный анализ, методы группировок и кросс-табуляции.

3. Обсуждение

С 1902 года маркетинг стал изучаемой дисциплиной в высших учебных заведениях США (Мичиганский университет, Калифорнийский университет в Беркли и Иллинойский университет), и до сегодняшнего дня концепция, определение, наполнение, процессы и функции маркетинга неоднократно менялись, дополнялись и развивались.

Оглядываясь ретроспективой определения экспертов в маркетинге (таких как Филип Котлер, Джек Траут и др.), с учетом опыта автора и учета современных реалий можно сказать, что глобально:

Маркетинг – это функция, процессы и набор инструментов нивелирования рисков и максимизации прибыли (рыночной, предпринимательской) деятельности.

Однако даже данное определение все же нуждается в уточнении применительно к каждому объекту (точке, сфере приложения) маркетинга.

Укрупненно объекты маркетинга можно разделить на 4 группы:

1. Продукт – результат труда, хозяйственной или экономической деятельности.

Может быть представлен в виде:

- товара (имеет материально-вещественную форму, например молоток или автомобиль);
- услуги (не имеет материально-вещественную форму, неосвязаем; например консалтинг или стрижка волос);
- комбинации «товар + услуга» (например доставка цветов (одежды, еды), изготовление ключей или поход в ресторан);
- проекта (государственного, инвестиционного, краудфандингового, архитектурного, дизайн-, мастер-плана и т.п.);
- идеи (социально или политически значимой, например отказ от вредных привычек, расовое равноправие, борьба с загрязнением окружающей среды и т.п.).

2. Компания – любая форма организации людей с определенной целью.

Это может быть:

- извлечение прибыли (бизнес, предпринимательство);
- общественная деятельность (фонды, НКО, благотворительность, политические партии);
- управление и контроль (государственные образования, учреждения, министерства и их исполнительные органы);
- спортивные, музыкальные и любые другие виды достижений.

3. Персона как отдельное лицо (персоналия, персонаж, личность).

Это могут быть как люди искусства, науки, спорта и шоу-индустрии, так и политики и общественные деятели, предприниматели, бизнесмены, нишевые специалисты-профессионалы, фрилансеры.

В некоторых странах Азии (особенно в Японии) большую популярность имеют также и виртуальные персоны (например, певица-вокалоид Мику Хацунэ) и персонажи (например, покемоны).

4. Территория.

Любая часть Земли в определенных границах. Особо следует отметить, что границы территории как объекта маркетинга не обязательно должны совпадать с муниципальными, государственными или другими видами официальных границ.

Этот принцип ярче всего проявляется для туристских территорий и работает как в сторону уменьшения масштаба (например, квартал Красных фонарей в Амстердаме, 130-й квартал Иркутска или деловой квартал Сити в Москве), так и увеличения масштаба и образования макрорегионов или макротерриторий (например, макротерритории Алтай или Байкал в России). Туристская территория может быть представлена даже в виде дороги, например трасса Route 66 в США или Путь Сантьяго в Испании.

Применительно к территории определений маркетинга уже не так много, но особо следует отметить определение Филипа Котлера: «Маркетинг мест – это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений и/или поведения, касающихся конкретных мест» (Котлер и др., 2008).

Адаптировав определение маркетинга, данное нами выше, получаем:

«Маркетинг территорий – функция и процессы нивелирования рисков и повышения стабильности развития территорий».

В статье используется словосочетание «стабильное развитие», чтобы не возникло путаницы с термином «устойчивое развитие», который предполагает достижение 17 конкретных целей (разработаны в 2015 году Генеральной Ассамблеей ООН) в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех», хотя некоторые цели могут и совпадать (United Nations, 2017).

Под стабильностью развития понимается устойчивость системы достижения всех видов целей территории к различным внешним и внутренним воздействиям.

Согласно определению UNWTO, туризм – это социальное, культурное и экономическое явление, которое представляет собой перемещение людей в страны или места за пределами их обычной среды обитания для личных или деловых (профессиональных) целей.

В редакции от 03.07.2019 Федерального Закона №170-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» туризм определяется как «временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства (далее – лица) с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания».

Таким образом, маркетинг туристских территорий – функция и процессы нивелирования рисков и повышения стабильности развития территорий туризмом (с помощью туризма).

Именно в этой системе координат следует понимать определение маркетинга туристской территории.

При маркетинге туристской территории основная цель – не развитие туризма на территории, а развитие территории туризмом.

Такой подход позволяет комплексно подходить к проблематике развития территории и рассматривать туризм не столько в качестве отрасли экономики, а сколько – инструмента развития территории.

4. Результаты

Спецификой маркетинга территорий является то, что в итоге он сводится к маркетингу продуктов и/или компаний и/или персон, связанных с территорией в принципе, и предполагает наличие продукта(ов) для всех пулов целевой аудитории территории.

В маркетинге территорий можно выделить пять укрупненных пулов целевой аудитории:

- Жители (население);
- Компании (бизнес, организации, инвесторы);
- Туристы (посетители);
- Над- и межтерриториальные образования;
- Фанаты.

Развивая территорию, необходимо учесть, что самый главный пул целевой аудитории территории – это Жители. В любом случае развитие территории сводится к достижению стратегических целей повышения уровня жизни населения территории.

Таким образом, можно обозначить специфику маркетинга туристской территории – это работа со всеми пятью пулами целевой аудитории территории, но учитывая фактор приоритета пула Жители перед остальными.

То есть не «житель для туриста», а «турист для жителя».

Прежде чем описать спектр задач, решаемых маркетингом туристской территории, необходимо обозначить, что туризм, в качестве инструмента развития территории, можно использовать как:

- дополнительный инструмент развития территории;
- основной инструмент развития территории.

Выделение приоритетного инструмента развития территории поможет позже, на этапе формирования продукта туристской территории.

Сейчас важно отметить:

- это хоть и условное (например, туризм, как инструмент развития территории, из дополнительного может со временем перейти в основной и наоборот), но разделение;
- туристской может стать любая территория, даже, на первый взгляд, не предназначенная для этого (это вопрос стратегического плана развития территории и приоритизации инструментов развития).

Задачи маркетинга туристских территорий

Маркетинг туристских территорий способен решать экономические, социальные, демографические и политические задачи территории и ее надтерриториального образования, если оно есть (например, страна для региона, регион для города и т.д.).

Решение таких задач всегда взаимосвязано, но по доминирующему аспекту это:

1. Экономические задачи:

- 1.1. увеличение налоговой базы объектов экономической деятельности территории (увеличение налогов, перечисляемых в бюджет территории);
- 1.2. увеличение количества объектов экономической деятельности территории;
- 1.3. увеличение налогов, перечисляемых в бюджет надтерриториального образования;
- 1.4. уменьшение оттока денежной массы за рубеж и/или за пределы территории и/или за пределы надтерриториального образования (например, за счет развития внутреннего туризма для замещения выездного);
- 1.5. увеличение притока денежной массы на территорию (в том числе из-за границ территории и надтерриториального образования);
- 1.6. увеличение доходов населения территории.

2. Социальные задачи:

- 2.1. повышение занятости населения территории (увеличение количества рабочих мест на территории);
- 2.2. расширение номенклатуры профессий (видов хозяйственной и экономической деятельности, доступных населению), востребованных на территории;
- 2.3. повышение уровня образования населения территории;

2.4. повышение общего уровня развития (в том числе намотренности) населения территории и/или надтерриториального образования;

2.5. увеличение уровня жизни населения территории (как за счет инвестирования повышенных доходов территории в социальную инфраструктуру и социально значимые проекты и объекты, так и за счет повышенного разнообразия объектов экономической деятельности территории).

3. Демографические задачи:

3.1. увеличение продолжительности жизни населения территории и надтерриториального образования;

3.2. уменьшение оттока населения с территории (удержание населения на территории);

3.3. увеличение притока населения на территорию (в т.ч. и репатриация);

3.4. увеличение рождаемости.

4. Политические задачи:

4.1. повышение уровня лояльности и доверия к органам власти территории и/или надтерриториального образования;

4.2. повышение индекса узнаваемости территории и/или надтерриториального образования;

4.3. повышение индекса популярности территории и/или надтерриториального образования;

4.4. повышение уровня патриотизма населения территории и/или надтерриториального образования.

Приведенный выше список не является полным, однако отображает самые востребованные задачи, стоящие перед маркетингом туристской территории. Постановка решения таких задач в качестве цели (целей) развития территории может стать основой для маркетинговой стратегии туристской территории или стратегии развития туризма на территории.

Следует отметить, что данные задачи могут быть решены и другими инструментами развития территории, критерии выбора которых оставим за скобками данной статьи.

Мы предполагаем, что данный инструмент (туризм) для территории подобран правильно и/или работает на достижение стратегических целей государства (или другого надтерриториального образования) и/или в качестве «мягкой силы».

Этапы-связки

В маркетинге территории (как, впрочем, и любого другого объекта маркетинга) можно выделить 4 ключевые этапа-связки:

1 Этап: Цель – Ресурсы.

2 Этап: Продукт – Целевая аудитория.

3 Этап: Продвижение – Продажи.

4 Этап: Гарантии – Лояльность.

Лучше всего проходить этапы последовательно: от первого к четвертому.

При движении от этапа к этапу может возникнуть потребность в пересмотре каких-либо тезисов предыдущих этапов и составляющих их элементов – это нормально.

Связками же они называются потому, что оба элемента каждого этапа взаимосвязаны и не могут быть рассмотрены друг без друга.

Еще одной особенностью каждого этапа является то, что элементы внутри связки могут разрабатываться в любой последовательности (например, как Продукт под Целевую аудиторию, так и Целевая аудитория под Продукт) – это вопрос стратегии и наличия определенных ресурсов.

Применительно к маркетингу туристских территорий этапы-связки можно рассмотреть так:

1) Цель – Ресурсы.

Цели маркетинга туристской территории можно установить, исходя из задач развития территории, которые он способен решить. Цель следует связать с ресурсами, необходимыми для ее достижения.

Как уже обозначалось, цели маркетинга можно установить, исходя из имеющихся ресурсов.

Или, наоборот, – можно поставить цель и затем определить необходимые ресурсы для ее достижения.

Необходимо помнить, что в любом случае в этой связке важен баланс.

Пока его нет – двигаться дальше не просто бесполезно, но и опасно.

Нельзя ставить цели, не имея нужных ресурсов и/или возможности их получить.

Итогом проработки первого этапа станет стратегический вектор и план развития туристской территории.

2) Продукт – Целевая аудитория (ЦА).

Здесь также можно идти двумя путями:

1) создавать продукт туристской территории под интересную ЦА,

2) имея такой продукт, подобрать/найти под него ЦА.

Эта связка интересна еще и тем, что именно на этом стыке (Продукт–ЦА) и появляется бренд туристской территории, как «клей», связывающий оба элемента этапа.

Брендинг скорректирует характеристики продукта туристской территории, портреты ЦА и окажет прямое влияние на последующие две связки (Котлер и др., 2017).

Важно: нельзя приступать к брендингу территории без понимания продукта и ЦА.

Здесь и далее.

Мы оперируем двумя понятиями:

А) продукт туристской территории,

Б) туристский продукт территории.

Чтобы избежать разногласия и несогласованности дефиниций, примем, что в обоих случаях мы говорим об одном и том же, но с небольшим нюансом.

Мы употребляем термин «продукт туристской территории», когда туризм – это основной инструмент развития территории, а «туристский продукт территории», когда – дополнительный.

3) Продвижение – Продажи.

Повторим принцип: можно планировать каналы коммуникации под нужные каналы продаж, а можно подбирать каналы продаж, исходя из каналов коммуникации.

Как бы удачно ни был разработан продукт и сделан брендинг, чрезвычайно важно разработать и сбалансировать план продвижения (коммуникационную стратегию) и план продаж (стратегию продаж).

4) Гарантии – Лояльность.

Первая ключевая связка отвечает за планирование.

Вторая – за продукт и повышение его ценности для целевой аудитории.

Третья – за привлечение внимания целевой аудитории и продажи.

Четвертая – за построение долгосрочных отношений со своей целевой аудиторией.

Удобнее запомнить, используя формулу 6П (не путать с 6Р маркетинга):

Первая связка – Планирование.

Вторая – Продукт и Повышение его ценности для целевой аудитории.

Третья – Привлечение внимания целевой аудитории и Продажи.

Четвертая – Построение долгосрочных отношений со своей целевой аудиторией.

Заявленные гарантии в спектре рассмотрения территории находят свое отражение и практикоприменение в виде законов (от Конституции до различных кодексов и подзаконных актов). В разрезе туристской территории гарантии могут быть воплощены в виде своего «закона» – Стандарта гостеприимства территории.

Виды целей

Как уже отмечалось, разработку маркетинговой стратегии необходимо начать с целеполагания.

В «классическом» маркетинге есть следующие цели возникновения и развития объекта маркетинга, представленные в трех измерениях:

1) Коммерческие

Это про деньги, прибыль, капитализацию, долю рынка, количество контрактов и тому подобное, то есть про что-то монетизируемое и необходимое для осуществления заявленного вида деятельности. Даже если речь о НКО (деятельность все равно чему-то посвящена, на что нужны деньги) или территории (количество жителей, ВВП (ВРП), экспорт, собранные налоги и так далее), все равно можно обозначить коммерческую цель.

Коммерческие цели позволяют объекту маркетинга существовать.

2) Личные

Личные цели – это цели, ради которых основатель (владелец, собственник, руководитель и т.п.) решил создать и развивать объект маркетинга. Это его личный драйвер, это то, ради чего основатель жертвует своим временем, силами и деньгами.

Не надо путать личные цели с коммерческими целями.

Проще говоря, если коммерческие цели – это про что-то материальное, то личные – для чего это материальное. Бывают случаи (например, при маркетинге персоны), когда личные и коммерческие цели совпадают, но это, как правило, редкость.

Личные цели позволяют объекту маркетинга развиваться.

3) Социальные

Социальные цели – это то, чем вы хотите запомниться человечеству, чем ему помочь, что улучшить и что облегчить.

Социальная цель становится или миссией, или основой для нее.

Наличие социальной цели привлекает к вам людей с близкими ценностями, у которых эта цель либо не сформулирована, либо ее нет.

Можно сказать так: если у вас нет социальной цели, то рано или поздно вы попадете под влияние того, у кого эта цель есть.

Социальная цель может совпадать с личной, но это тоже, как правило, редкость.

Социальные цели (точнее, их достижение) вписывают объект маркетинга в историю.

Перед тем, как адаптировать эти положения применительно к маркетингу туристской территории, введем следующие определения:

Метрика – это количественный или качественный показатель, отражающий необходимую характеристику, с заданной единицей измерения.

Целевой показатель – метрика, выбранная в качестве основной для достижения.

Целевое значение – минимально допустимое значение целевого показателя.

Таким образом, применительно к маркетингу туристской территории виды целей можно интерпретировать так:

1) Коммерческими целями туристской территории могут стать целевые показатели решения задач, описанных выше (без привязки к «роду» такой задачи: экономическая, социальная, демографическая или политическая).

Это всё – цели, достижение которых оправдывает образование туристской территории и позволяет такой территории существовать (как туристской), поэтому мы называем их все условно – коммерческие.

Так как среди этих целей встречается дублирование основных показателей эффективности ([Указ Президента...](#)) высших должностных лиц и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (губернаторы, главы регионов), то можно сказать, что в этом случае коммерческие цели совпадают с личными ([Постановление Правительства..., 2022](#)).

Поэтому, хоть и условно, коммерческие и личные цели маркетинга туристской территории можно объединить в одну общую цель, достижение которой позволит туристской территории как существовать, так и развиваться.

2) Отметим, что социальная цель территории – это основа для ее миссии, а в маркетинге территорий миссия территории – это «национальная идея» ([Аветисян и др., 2023](#)).

Социальная цель туристской территории должна указывать, какую именно задачу социальной цели (или миссии) территории в целом (или ее надтерриториального образования) она решает.

Другими словами, у территории есть социальная цель (миссия, национальная идея).

При маркетинге этой территории как туристской необходимо сформулировать, как именно и чем туризм помогает в достижении глобальной социальной цели этой территории.

По приоритету цели можно поставить так (в порядке убывания):

- 1) социальная;
- 2) личная (если отличается от коммерческой);
- 3) коммерческая(-ие).

То есть цель с более низким приоритетом «вытекает» из более приоритетной цели.

Именно в таком порядке их и необходимо формулировать.

Целеполагание

В статье мы рассмотрели виды целей туристской территории и расставили их по приоритету (в порядке убывания):

- 4) социальная;
- 5) личная (если отличается от коммерческой);
- 6) коммерческая(-ие).

Мы обозначили, что социальная цель туристской территории логически «вытекает» из социальной цели этой территории (или ее надтерриториального образования) в целом и сводится ко «вкладу» социальной цели туристской территории в достижение социальной цели этой территории (или ее надтерриториального образования).

То есть, как и чем развитие туризма поможет достижению социальной цели территории (или ее надтерриториального образования).

Также мы условились, что:

А) в большинстве случаев личная цель руководителя и коммерческие цели туристской территории совпадают;

Б) самый главный пул целевой аудитории территории – это жители;

В) развитие территории сводится к достижению стратегических целей повышения уровня жизни населения территории и/или ее надтерриториального образования.

Логичность формулировки (Бочаров, Маркин, 2019) социальной цели туристской территории можно проверить, если провести эту цель через вопросы-фильтры:

1. Туризм может помочь в достижении (и/или повлиять на достижение) социальной цели территории (и/или ее надтерриториального образования)?

2. Не превышает ли вредное влияние (культурное, социальное, антропогенная нагрузка, амортизация инфраструктуры и т.д. и т.п.) от развития территории туризмом прогнозируемый результат от такого развития?

3. Превышает ли ожидаемый эффект от развития территории туризмом количество потраченных на достижение этого эффекта ресурсов?

4. Жители (население территории) готовы к развитию территории туризмом?

5. Уровень жизни населения территории повысится?

6. Чем именно туризм поможет достижению социальной цели территории (и/или ее надтерриториального образования)?

Вопросы названы фильтрами, так как предполагают наличие четкого ответа на каждый из них. Если хотя бы на один из таких вопросов ответ – «нет» («не знаю», «не уверен» и т.п.), то считается, что фильтр не пройден.

В нашем случае, надо переформулировать социальную цель туристской территории и начать прохождение «фильтра» заново.

Если ответ на первые пять вопросов – «да», то можно сказать, что инструмент (туризм) выбран правильно и социальная цель туристской территории является логичным продолжением социальной цели территории (и/или ее надтерриториального образования).

Ответ на шестой вопрос укажет область задач, которые будут стоять перед туризмом как инструментом развития территории, а значит – шот-лист возможных метрик, из которых можно будет выбрать коммерческие цели (целевые показатели).

Мы также рассмотрели список возможных задач, а значит, и возможных коммерческих целей маркетинга туристской территории.

Обозначим три принципа для целеполагания этого уровня.

Коммерческие (и если совпадают с личными, то и они) цели должны быть:

- 1) логическим продолжением социальной цели туристской территории;
- 2) поставлены в формате SMART;
- 3) сбалансированы.

Логичность формулировки коммерческой цели из социальной можно проверить ответами на два вопроса-фильтра:

1. Достижение коммерческой цели туристской территории помогает достижению (и/или влияет на достижение) социальной цели туристской территории?

2. Я (реализатор) влияю на достижение этой цели?

Если ответ «да» на оба вопроса, значит, принцип логичности не нарушен и такую цель можно принимать в качестве коммерческой цели развития туристской территории.

Если на первый вопрос ответ «да», а на второй вопрос – «нет», то можно задать дополнительные вопросы:

Что я (реализатор) могу (должен) сделать, чтобы получить влияние на цель?

Если ответ «не знаю», «ничего», «от меня не зависит» и т.п., необходимо пересмотреть коммерческую цель.

Если ответ предполагает некий план действий с результатом «теперь я влияю на достижение этой цели», то сначала необходимо реализовать этот план и только после этого принимать сформулированную цель в качестве коммерческой цели развития туристской территории.

Формат SMART позволит не только правильно сформулировать цель, но и превратить эту цель в метрику, а значит, и в целевой показатель (Жакупов, 2021).

SMART (аббревиатура) – это способ постановки цели, определяющий формат целеполагания. Существует несколько вариантов расшифровки, самый популярный это:

S (specific) – конкретная; цель должна быть сформулирована конкретно и понятно.

Например, мы можем выбрать в качестве коммерческой цели развития территории туризмом решение задачи «повышение занятости населения территории» (или «увеличение количества рабочих мест на территории», или «понижение уровня безработицы на территории», что, по сути, то же самое).

В этом пункте важно определиться с дефинициями (например, что такое «занятость населения», «рабочее место» или «безработица»), а также определить зону ответственности (например, нас интересуют только рабочие места в субъектах МСП, зарегистрированных на территории).

M (measurable) – измеримая; как понять, что цель достигнута.

Этот пункт превращает нашу цель в метрику и целевой показатель.

Для этого необходимо:

1) определить единицу измерения (например, занятость и безработицу мы измеряем в процентах, а количество рабочих мест – в штуках);

2) определить источник получения данных, исполнителя (актора-контролера), методологию и инструмент подсчета этих единиц измерения;

3) определить точку А – какое значение по состоянию на «сейчас».

Для нашего примера на этом этапе может выглядеть так:

Для субъектов МСП, зарегистрированных на территории, измеряем количество рабочих мест в штуках, источник данных – ФНС (он же актор-контролер, который владеет методологией и инструментами подсчета), на сегодняшний день на территории 124 500 рабочих мест.

A (achievable, attainable) – достижимая; определяем целевое значение.

Этот пункт предполагает не только анализ похожих кейсов и имеющихся (или необходимых) ресурсов (мы подробно разберем тему ресурсов в следующей главе), но и отвечает за мотивацию актора-реализатора (цель должна быть как достаточно амбициозна, так и достаточно реалистична к достижению).

В нашем примере на этом этапе целеполагания цель уже будет выглядеть так: увеличение количества рабочих мест в субъектах МСП, зарегистрированных на территории, на 10 000 шт. по данным ФНС.

R (relevant) – соответствующая, релевантная; цель должна быть согласована со смежными (влияющими и подверженными влиянию) службами, отраслями, ведомствами и т.д.

При работе над этим пунктом целеполагания предполагается не только согласование цели с глобальными целями территории (мы это уже частично сделали на этапе постановки цели с помощью вопросов-фильтров), но и координация с работающими на территории службами, субъектами предпринимательства и т.д. (например, готова ли дорожная сеть, транспорт, ЖКХ и другие службы и отрасли территории к прибавлению такого количества рабочих мест и наплыву прогнозного количества туристов).

Если такая координация невозможна, то цель необходимо пересмотреть или добиться соответствия планов развития территории туризмом с другими важными и нужными для этого отраслями территории.

Например, дорожная сеть территории работает на 3/4 пропускной способности, планов ее развивать нет и не предвидится по разным причинам. В таком случае надо либо добиться соответствия дорожной сети территории новому количеству и качеству транспортных средств, пассажиров и грузов, либо пересмотреть саму цель, либо понизить целевое значение до его соответствия пропускной способности дорожной сети территории.

T (time-bound) – ограниченная во времени; необходимо определить временные рамки достижения цели.

В нашем примере цель будет поставлена так:

Увеличение количества рабочих мест в субъектах МСП, зарегистрированных на территории, на 10 000 шт. к 01.01.2026 года по данным ФНС.

Со всеми службами, ведомствами, субъектами предпринимательства (и т.п.) цель согласована, соответствие достигнуто.

Цели также могут быть количественными и качественными, то есть различаться по характеру описания объекта(-ов)/субъекта (-ов), упомянутых при целеполагании.

Сбалансированности цели (Каплан, Нортон, 2017) можно добиться постановкой к этой цели дополнительной цели, противоположной по характеру:

- количественную цель дополняет качественная;
- качественную цель дополняет количественная.

В нашем примере увеличение количества рабочих мест – количественная цель, а значит, ее необходимо дополнить качественной.

Объектами/субъектами целеполагания в примере являются:

- рабочие места;
- люди, которые должны занять новые рабочие места;
- МСП.

Значит, нам надо сбалансировать поставленную цель (увеличение количества рабочих мест) такой целью, которая бы показывала качество объекта/субъекта целеполагания.

Например, это может быть:

- минимальный или средний уровень оплаты труда на новом рабочем месте;
- минимальная или средняя продолжительность трудовой деятельности на новом рабочем месте;

- ограничения по классам ОКВЭД субъектов МСП, предоставляющих такие рабочие места (например, не считаем увеличение рабочих мест в субъектах МСП, имеющих ОКВЭД классов 05 и 06);

- особый статус для занимающих новые рабочие места (например, для социально незащищенных групп населения, для людей с ОВЗ и т.д.);

- уровень образования и/или квалификации занимающих новые рабочие места.

Это неполный список возможных целей балансировки одной цели другой.

Главное – соблюсти принцип (количественная – качественная) для достижения такого баланса.

Вне зависимости от того, количественная это цель или качественная, обе цели должны быть сформулированы в одном формате.

5. Заключение

Развивая туризм, необходимо помнить, что самый приоритетный пул целевой аудитории территории – это жители. И если до сегодняшнего дня этот тезис был незаметен и звучал лишь в среде профессионалов, то официальное заявление Главы Республики Алтай от 20.01.2013 ([Республика Алтай](#)) уже прямо на это указывает.

Из данного тезиса следует, что:

- не житель для туриста, а турист для жителя;
- не развитие туризма на территории, а развитие территории туризмом.

Применение маркетингового подхода способно ответить на новый вызов индустрии гостеприимства, и начать необходимо с целеполагания, учитывающего этот фактор.

Понимание видов и иерархии целей, умение их формулировать, балансировать, снабжать метриками, инструментами и методологией оценки результата – основа для успешности будущей стратегии.

Неправильно поставленная цель снижает ценность и практикоприменимость дальнейшей работы по разработке и реализации маркетинговых усилий, а значит, ведет к необоснованной трате ресурсов.

Литература

[Аветисян и др., 2023](#) – Аветисян В.А., Манн И., Черемных И. Правильный брендинг. Пошаговое практическое руководство по созданию и продвижению крутых брендов. М.: Сила Ума Паблишер, 2023. 288 с.

[Бочаров, Маркин, 2019](#) – Бочаров В.А., Маркин В.И. Основы логики. Учебник, Инфра-М, 2019. 332 с.

[Жакупов, 2021](#) – Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero, 2021. 130 с.

[Каплан, Нортон, 2017](#) – Каплан Р., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.

[Котлер и др., 2008](#) – Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 384 с.

[Котлер и др., 2017](#) – Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов. Пер. с англ. 4-е изд., перераб. и доп. Серия «Зарубежный учебник». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 1071 с.

[Об основах туристской деятельности...](#) – Об основах туристской деятельности: Федеральный закон «132-ФЗ от 4 октября 1996 года (в ред. Федеральных законов от 10.01.2003 N 15-ФЗ, от 22.08.2004 N 122-ФЗ, от 05.02.2007 N 12-ФЗ, от 30.12.2008 N 309-ФЗ, от 28.06.2009 N 123-ФЗ, от 27.12.2009 N 365-ФЗ, от 30.07.2010 N 242-ФЗ, от 01.07.2011 N 169-ФЗ).

[Постановление Правительства..., 2022](#) – Постановление Правительства РФ от 4 июня 2022 года №1024 (методика расчёта ключевых показателей эффективности губернаторов)

[Республика Алтай](#) – Республика Алтай. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://altai-republic.ru>

[Указ Президента...](#) – Указ Президента РФ об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации от 4 февраля 2021 года.

[United Nations, 2017](#) – United Nations. Resolution adopted by the General Assembly on 06.07.2017. Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development.

References

[Altai Republic](#) – Respublika Altai. Ofitsial'nyi sait [Altai Republic. Official site]. [Electronic resource]. URL: <https://altai-republic.ru> [in Russian]

[Avetisyan i dr., 2023](#) – Avetisyan, V.A., Mann, I., Cheremnykh, I. (2023). Pravil'nyi brending. Poshagovoe prakticheskoe rukovodstvo po sozdaniyu i prodvizheniyu krutykh brendov [Proper branding. A step-by-step practical guide to building and promoting great brands]. М.: Sila Uma Publisher, 288 p. [in Russian]

[Bocharov, Markin, 2019](#) – Bocharov, V.A., Markin, V.I. (2019). Osnovy logiki. Uchebnik [Basics of logic. Textbook]. Infra-M, 332 p. [in Russian]

[Kaplan, Norton, 2017](#) – Kaplan, R., Norton, D.P. (2017). Sbalansirovannaya sistema pokazatelei [A balanced scorecard]. М.: Olimp-Biznes, 320 p. [in Russian]

[Kotler i dr., 2008](#) – Kotler, F., Asplund, K., Rein, I., Khaider, D. (2008). Marketing mest [Place Marketing]. М.: Mann, Ivanov i Ferber, 384 p. [in Russian]

[Kotler i dr., 2017](#) – Kotler, F., Bouen, Dzh., Meikenz, Dzh. (2017). Marketing. Gostepriimstvo. Turizm: Uchebnik dlya studentov vuzov [Tourism: Textbook for university students]. Per. s angl. 4-e izd., pererab. i dop. Seriya «Zarubezhnyi uchebnik». М.: YuNITI-DANA, 2017. 1071 s. [in Russian]

[Ob osnovakh turistskoï deyatel'nosti...](#) – Ob osnovakh turistskoï deyatel'nosti: Federal'nyi zakon «132-FZ ot 4 oktyabrya 1996 goda (v red. Federal'nykh zakonov ot 10.01.2003 N 15-FZ, ot 22.08.2004 N 122-FZ, ot 05.02.2007 N 12-FZ, ot 30.12.2008 N 309-FZ, ot 28.06.2009 N 123-FZ, ot 27.12.2009 N 365-FZ, ot 30.07.2010 N 242-FZ, ot 01.07.2011 N 169-FZ) [On the basics of tourism activities: Federal Law "132-FZ of October 4, 1996 (as amended by Federal Laws of 10.01.2003 N 15-FZ, of 08.22.2004 N 122-FZ, of 05.02.2007 N 12-FZ, dated 12/30/2008 N 309-FZ, dated 06/28/2009 N 123-FZ, dated 12/27/2009 N 365-FZ, dated 07/30/2010 N 242-FZ, dated 07/01/2011 N 169-FZ)]. [in Russian]

[Postanovlenie Pravitel'stva..., 2022](#) – Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 4 iyunya 2022 goda №1024 (metodika rascheta klyuchevykh pokazatelei effektivnosti gubernatorov) [Decree of the Government of the Russian Federation of June 4, 2022 No. 1024 (methodology for calculating key performance indicators of governors)]. [in Russian]

[Ukaz Prezidenta...](#) – Ukaz Prezidenta RF ob otsenke effektivnosti deyatel'nosti vysshikh dolzhnostnykh lits i organov ispolnitel'noi vlasti sub'ektov Rossiiskoi Federatsii ot 4 fevralya 2021 goda [Decree of the President of the Russian Federation on assessing the effectiveness of the activities of senior officials and executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation dated February 4, 2021]. [in Russian]

United Nations, 2017 – United Nations. Resolution adopted by the General Assembly on 06.07.2017. Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development.

Zhakupov, 2021 – Zhakupov, A. (2021). SMART 2.0. Kak stavit' tseli, kotorye rabotayut [SMART 2.0. How to set goals that work]. Sozdano v intellektual'noi izdatel'skoi sisteme Ridero, 130 p. [in Russian]

УДК 339.138

Маркетинг как инструмент повышения устойчивости развития туристских территорий

Вазген Акопович Аветисян^{а, *}

^а I2V branding & marketing strategy, Российская Федерация

Аннотация. В статье на примере прохождения этапа целеполагания рассмотрена тема использования маркетинговых подходов к развитию территории, актуальная и популярная у специалистов как государственных учреждений, так и частных компаний, планирующих и реализующих стратегические и тактические документы и мероприятия, связанные с развитием туристских территорий.

Начиная с вывода и формулировки дефиниций, целеполагание раскрывается, начиная с определения специфики и задач маркетинга территорий и рассмотрения ключевых этапов-связок разработки стратегии развития, до классификации цели по видам и превращения ее в целевой показатель. При этом автор раскрывает методологию и инструменты этого процесса.

Данный подход предусматривает рассмотрение туризма не как объекта развития, а как инструмента развития территории. Другим важным тезисом является принцип «турист для жителя, а не житель для туриста», выделяя в приоритет пул Жители среди других пулов целевой аудитории территории. Также сформулирован спектр задач территории, которые способен решить маркетинг этой территории.

Безусловно, маркетинг туристских территорий не состоит только из целеполагания, но понимание видов и иерархии целей, умение их формулировать, балансировать, снабжать метриками, инструментами и методологией оценки результата – основа для успешности будущей стратегии развития. Неправильно поставленная цель снижает ценность и практикоприменимость дальнейшей работы по разработке и реализации маркетинговых усилий, а значит, ведет к необоснованной трате ресурсов.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинг территорий, туризм, развитие территорий.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: Vazgen@i2vbranding.ru (В.А. Аветисян)