Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАРЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ**

**(НА ПРИМЕРЕ г. ШЛИССЕЛЬБУРГ)**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль - «Государственное и муниципальное управление»

Изображение выглядит как вычерчивание линий

Автоматически созданное описаниеЖиренковой Карины Владимировны

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись

Научный руководитель:

к. э. н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Голубева Анастасия Алексеевна

Санкт-Петербург

2023

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕГОДОВОГО КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Я, Жиренкова Карина Владимировна, студентка 4 курса программы бакалавриата Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Государственное и муниципальное управление»), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка маркетинговой стратегии развития территории на примере Шлиссельбурга», представленной для публичной защиты в июне 2023 года, не  
содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных  
источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)»

Изображение выглядит как вычерчивание линий

Автоматически созданное описание

\_\_\_\_\_\_\_\_/ Жиренкова К. В.

**Содержание**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc136269268)

[ГЛАВА 1. сУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГовой стратегии ТЕРРИТОРИи 7](#_Toc136269269)

[1.1. Понятие маркетинга территорий 7](#_Toc136269270)

[1.2. Маркетинговая стратегия территории: определение, этапы, инструменты 8](#_Toc136269271)

[1.3. Типология маркетинговых стратегий 20](#_Toc136269272)

[1.4. Особенности маркетинга малых городов 24](#_Toc136269273)

[1.5. Успешная практика применения маркетинговых стратегий городов 26](#_Toc136269274)

[Выводы по Главе 1 31](#_Toc136269275)

[ГЛАВА 2. Разработка маркетинговой стратегии Шлиссельбурга 32](#_Toc136269276)

[2.1. Анализ изучаемой территории 34](#_Toc136269277)

[2.2. Эмпирические исследования 40](#_Toc136269278)

[2.3. SWOT-анализ 53](#_Toc136269279)

[2.4. Цели маркетинга Шлиссельбурга 59](#_Toc136269280)

[2.5. Разработка концепции позиционирования 61](#_Toc136269281)

[2.6. Стратегические направления и мероприятия 63](#_Toc136269282)

[2.7. Рекомендации по реализации стратегии 75](#_Toc136269283)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 79](#_Toc136269284)

[Список ЛИТЕРАТУРЫ: 82](#_Toc136269285)

[ПРИЛОЖЕНИЯ: 87](#_Toc136269286)

[Приложение 1. Типология маркетинговых стратегий 87](#_Toc136269287)

[Приложение 2. Опросник местного населения 90](#_Toc136269288)

[Приложение 3. Опросник туристов 94](#_Toc136269289)

[Приложение 4. Вопросы для глубинного интервью 98](#_Toc136269290)

[Приложение 5. Социально-демографические показатели в опросе местного населения 101](#_Toc136269291)

[Приложение 6. Социально-демографические показатели в опросе туристов 102](#_Toc136269292)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования**

Актуальность выбранной темы заключается в том, что для формирования долгосрочной и устойчивой конкурентоспособности любой территории необходима разработка маркетинговой стратегии ее развития, обеспечивающей комплексный подход к анализу территории, учитывающий ее специфику, преимущества и недостатки, возможности, выделяющий базовые стратегические ориентиры и возможности роста. Территорией, нуждающейся в подобном комплексном подходе, является Шлиссельбург – исторический город Ленинградской области. Актуальность территории обосновывается стратегическими приоритетами регионального развития. В рамках концепции территориального маркетинга, который является на сегодняшний день актуальным направлением, можно провести детальный анализ территории, создать грамотную и эффективную программу ее дальнейшего устойчивого развития и сформировать благоприятный имидж. Вопросы имиджа особенно актуальны, так как его совершенствование напрямую влияет на конкурентоспособность территории, инвестиционную привлекательность, а также благополучие и уровень жизни населения.

Концепция маркетинга территорий ориентирована на основных потребителей территориального продукта (население, бизнес, власть), стремится максимально учесть их интересы, повысить качество жизни населения. Особенно актуален данный вопрос для территорий, в которых представлен ограниченный спектр отраслей и ресурсный потенциал, а также для малых городов, которые представляют собой наиболее слабые населенные пункты в экономическом плане. Город Шлиссельбург, относится к малым обособленным населенным пунктам, но с потенциалом расширения. Разработка маркетинговой стратегии может помочь привлечь необходимых стейкхолдеров для развития территории и выбрать правильное направление в позиционировании города.

**Цели и задачи работы**

Цель: с использованием маркетингового инструментария разработать рекомендации для маркетинговой стратегии города Шлиссельбург в целях повышения известности города, его привлекательности для инвесторов и туристов и улучшению качества жизни.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы маркетинговых стратегий территорий и мировые практики использования маркетинговых инструментов в отношении малых городов;
2. Выделить концепцию разработки маркетинговой стратегии города, которая будет использована для разработки рекомендаций;
3. Провести анализ текущего социально-экономического положения объекта исследования (г. Шлиссельбург), определить его конкурентные преимущества и стратегические задачи, выполнение которых возможно с применением маркетинговых инструментов;
4. Провести эмпирическое исследование по целевой аудитории;
5. Разработать стратегические маркетинговый план территории и рекомендации по его реализации.

**Структура работы**

Работа выполнена в формате консалтингового проекта, в котором объектом исследования выступает город Шлиссельбург, а предметом – его маркетинговая стратегия, включающая туристическую и инвестиционную привлекательность.

Данная работа постепенно переходит от теоретических основ и мировых практик в области маркетинговых стратегий территорий к определению этапов разработки стратегии, а затем использует полученную информацию и намеченный план действий в практической части – на основе анализа положения города Шлиссельбург, его основных характеристик, а также эмпирического исследования жителей и туристов разрабатывается стратегический план маркетинговых мероприятий и в завершение предлагаются практические рекомендации по его осуществлению.

**Основные методы исследования**

Для достижения цели проекта использовались различные маркетинговые инструменты: пространственно-территориальный анализ, социально-экономический аудит, количественные и качественные методы исследования (опросы, интервью, контент-анализ, анализ сегментов, маркетинговых моделей) и другое.

Теоретическая база для создания этой работы состоит из фундаментальных научных трудов известных экономистов, а также исследователей маркетинга территорий за рубежом и в России: Ф. Котлер, Д. Аакер, И. Важенина, А. Панкрухин, Г. Вули, Ю. Старцев, И. Арженовский, Д. Визгалов, Э. Глейзер и другие.

В практической части работы для анализа территориальных особенностей и формирования стратегии использовать официальные Интернет-ресурсы Шлиссельбрга, Кировского района и Ленинградской области, официальные статистические базы данных (Росстат), Интернет-ресурсы, освещающие мировые тенденции путешествий и городов, а также информация, полученная в ходе опросов местных жителей, потенциальных туристов и глубинного интервью с заместителем главы администрации города.

**Значимость работы**

Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что выводы и рекомендации могут быть использованы в деятельности органов местного самоуправления при разработке стратегии муниципального развития города Шлиссельбург.

Теоретическая значимость состоит в возможности использования информации в дальнейших исследованиях. Практическая же часть или ее отдельные аспекты могут быть взяты за основу при разработке маркетинговой стратегии:

* полученные результаты эмпирического анализа помогут в выборе концепции позиционирования, а также определении сильных и слабых сторон города, которые при правильном управлении можно превратить в конкурентные преимущества;
* предложенный план мероприятий могут послужить основой для формирования туристической и инвестиционной привлекательности, а также для принятия решений в сфере маркетинга города;
* кроме того, некоторые рекомендации и инициативы могут быть полезны и для других малых городов России ввиду своей универсальности.

# ГЛАВА 1. сУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГовой стратегии ТЕРРИТОРИи

## Понятие маркетинга территорий

В нынешней ситуации развития мирового сообщества, в условиях активной глобализации и цифровизации, страны, регионы, города и другие территориальные единицы должны вести борьбу за ресурсы, которые являются источником роста благосостояния населения и повышения инвестиционного климата. При этом каждый населенный пункт неповторим, начиная с географического положения и природного потенциала, заканчивая социальной, экономической, политической и культурной сферами жизни. Заполучить внимание и достигнуть цели получается у тех городов, которые смогли изучить и проанализировать потребности всех заинтересованных сторон, найти пути их удовлетворения, привлечь внимание со стороны внешних стейкхолдеров, заполучить лояльность жителей и потенциальных инвесторов, продемонстрировав свои лучшие стороны и сгладив слабые места. Однако, материальные объекты и ресурсы теперь уходят на второй план, хоть считаются базовыми конкурентными преимуществами и служат основой для развития городов. Для повышения привлекательности территории следует уделить внимание также и нематериальным активам, например, культуре, творческому потенциалу населения, имиджу и бренду города, насыщенности информационной среды, ярким событиям и многому другому. С этими задачами городам помогает справиться территориальный маркетинг.

Далее это понятие будет рассмотрено более детально, по отдельным составляющим. До сих пор не сложилось единого теоретического определения маркетинга территорий. Например, в научной и исследовательской литературе можно встретить множество понятий, которые в той или ной степени отражают изучаемый вопрос: «маркетинг территорий», «территориальный маркетинг», «маркетинг места», «маркетинг города», «региональный маркетинг» и др. Так, само понятие «маркетинг» определяется Филипом Котлером, профессором международного маркетинга, как «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена[[1]](#footnote-2)». Таким образом, в территориальном маркетинге город должен предоставить что-то взамен жителям и иным заинтересованным сторонам в обмен на их лояльность, активность и желание приезжать и жить на его территории. То есть, в первую очередь нужно создать такие условия, которые будут отвечать запросам населения. Но далеко не последнюю роль играет создание рекламы и позиционирования для населенного пункта. Маркетинг призван повысить конкурентоспособность города; создать привлекательный общегородской климат; рассказать остальному миру о существовании такого города в принципе; вывести его на новый уровень взаимодействия с остальными городскими сообществами; нестандартно решить проблемы, которые обычными административными способами город решить не смог; сменить фокус былого развития и направить все сферы жизнедеятельности города в другом направлении для решения необходимых задач.

Так, наиболее подходящее определение для исследуемого термина следующее: ***маркетинг территорий*** – это комплекс действий городского сообщества, направленный на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных задач социально-экономического развития города (продвижение интересов города)[[2]](#footnote-3). Принципы территориального маркетинга строятся на знаниях потребностей общества и экономики, знаниях о текущем положении и возможностях города, знаниях, как продвигать территорию как место для проведения различных мероприятий и проектов, на долгосрочном видении устойчивого развития.

Если говорить в общем, то у маркетинга есть 4 основные ***задачи***[[3]](#footnote-4):

- формирование благоприятного инвестиционного климата в городе;

- развитие туризма;

- привлечение жителей;

- стимулирование продаж местных производителей.

В общем смысле, маркетинг города должен создать приток туристов, жителей и бизнеса. Безусловно, это только в общих чертах. На деле же каждая самостоятельная территориальная единица выделяет свои направления, цели и задачи, которые должны быть решены с помощью маркетинга, а также определяет конкретное наполнение маркетинговой стратегии.

## Маркетинговая стратегия территории: определение, этапы, инструменты

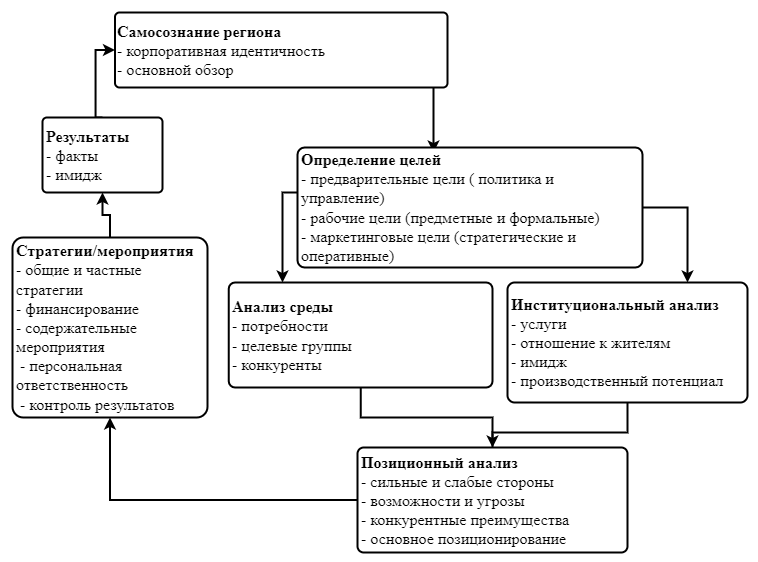
Для того, чтобы продвигать свои интересы, нужно понять, в чем именно они состоят. Какие ключевые цели у города в масштабах региона и страны в целом, каким он представляется через 15-25 лет, какие конкурентные преимущества у него есть, какими нишами он способен завладеть? На эти вопросы помогает ответить стратегическое планирование развитием территории, которое в современном мире должно быть у каждого города. Соответственно, в комплексе стратегическое планирование и маркетинг территории формируют маркетинговую стратегию, которая должна быть разработана для более комплексного и эффективного управления.

Так как маркетинг – это способ достижения приоритетных задач города посредством создания положительной репутации, а задачи у разных городов могут быть совершенно противоположными, то именно стратегия определяет направление, ставит задачи и выбирает набор инструментов, которые будет использовать уже непосредственно маркетинг. Стратегия делает этот процесс рациональным, добавляет в него смысл и упорядочивает. Однако, есть и общая черта у всех маркетинговых стратегий: ***конечная цель*** – это всегда повышение благосостояния граждан, в том числе создание комфортной среды для проживания и лучших условий для творческого, культурного, экономического, хозяйственного развития местных жителей. Ф. Котлер считает, что маркетинговое стратегическое планирование может быть успешно только при условии совместного взаимодействия органов власти, бизнес-сообществ и населения, так как в этом случае будут учтены все их интересы.

Подытожив написанное, было выделено отдельное определение маркетинговой стратегии территории.

***Маркетинговая стратегия территории*** – это стратегический инструмент управления территорией и создания ее ценности путем продвижения определенных продуктов при одновременном улучшении общего благополучия. Это комплексный процесс, который занимается выбором ориентиров, направлений, определением миссии и видения будущего.

Схема маркетинга территории как стратегического процесса в рамках региона представлена на Рисунке 1.



1. Схема действий в рамках стратегии маркетинга территорий

Источник: составлено по [Арженовский, 2015] [4, с. 43]

Из схемы видно, что данный процесс представляет собой сложный комплексный подход, предусматривающий многостороннее рассмотрение всех характеристик, факторов, которые тем или иным образом связаны с территорией. Перечисленные действия в той или иной степени отражены в **этапах** разработки и реализации маркетинговой стратегии[[4]](#footnote-5):

Первый этап – **позиционирование**, который содержит:

1. Стратегическое планирование (SWOT-анализ, определение стратегических задач города и приоритетов развития);
2. Планирование маркетинговой стратегии (определение задач маркетинга исходя из общей стратегии городского развития, определение целевой аудитории, выбор маркетинговой стратегии);
3. Маркетинговые исследования (социологические исследования, анализ заинтересованных сторон);
4. Маркетинг имиджа города (определение имиджа города);
5. Формирование уникального предложения территории (уникальные объекты, бренды).

Второй этап – **продвижение**, который включает в себя следующие пункты:

1. Организация маркетинговой коммуникации (выбор методов коммуникации, выбор информационных каналов);
2. Работа с горожанами (организация волонтерских движений, стимулирование лидерства, информирование о всех нововведениях, поощрение участия в реализации маркетингового плана и т. д.);
3. Работа с предприятиями и бизнесом (привлечение сторонних ресурсов для реализации плана, механизмы государственно-частного партнерства, синдикаты и др.);
4. Работа с органами власти (постановка конкретных задач подразделениям администрации города, мониторинг и реализация проектов и др.).

Ф. Котлер в своей работе выделяет следующие фазы стратегического маркетинга: анализ территории, концепция развития, формулирование стратегии, план действий, реализация этого плана и контроль [23, с. 110]. Эти этапы включают в себя набор маркетинговых и территориально-планировочных инструментов, которые помогают в достижении цели. Рассмотрим каждый из них более подробно.

**Анализ территории**

На данном этапе важно определить, что из себя представляет исследуемая территориальная единица и какими характеристиками она обладает. Каждая территория имеет набор факторов, которые могут представлять ценность для потребителя и являются наиболее привлекательными. Такие факторы традиционно делятся на «мягкие», которые практически невозможно количественно измерить, и «жесткие» - факторы, имеющие количественную оценку.

Основные факторы привлекательности по Ф. Котлеру:

* Мягкие:
* качество жизни
* разработка ниши
* квалификация
* культура
* предпринимательская инициатива
* Жесткие:
* экономическая стабильность
* производительность
* инфраструктура
* стратегическое географическое положение

Далее этап сбора информации, проведение исследовательских работ. Этот процесс включает в себя анализ уже существующей (вторичной) и сбор первичной информации о территории (опросы, эксперименты, интервью, наблюдение). Полученные данные позволят провести анализ макро- и микросреды. Следует обратить внимание на позитивные и негативные тенденции развития внешней среды, конкурентные преимущества города, параметры внутреннего социально-экономического состояния и другие важные показатели.

На основании выявленных характеристик, которые способны стать преимуществами, важно провести SWOT-анализ, который предполагает определение сильных и слабых сторон города, а также возможностей и угроз внешней среды. Целью такого анализа является поиск конкурентных преимуществ, которые в дальнейшем могут быть использованы для разработки маркетинговой стратегии.

**Концепция развития**

До того, как начать составлять определенный план действий, важно определиться с тем, на решение какой проблемы они будут направлены. На этом этапе нужно определиться с тем, какими характеристиками мы будет наделять город для его дальнейшего позиционирования и каким мы увидим город при условиях успешной реализации стратегии. Для этого существует видение, миссия и цель.

Видение – желаемое обобщенное представление будущего города, его желаемое состояние через несколько лет, которое поддерживается всеми стейкхолдерами, вдохновляет их и мотивирует к реализации намеченного плана («Кто мы?»).

Миссия – это идея, ориентир территории, смысл ее существования («Зачем мы?»).

Цели – это миссия, которую приземлили и оформили в конкретные шаги («Куда мы хотим идти?»). Они помогают в переходе от мечтаний и планирования к действиям.

**Определение стратегии**

Здесь уже имеется представление о том, к чему мы идем. Теперь нужно определиться с тем, ради кого мы идем. Иными словами, важно определиться с сегментами, на которые будет направлен маркетинг. Сначала мы анализируем «клиентов» территории, составляем их профили, которые могут содержать и демографические, и психологические, и поведенческие характеристики. Далее определяемся с тем, какие сегменты преобладают на данный момент, а какие были бы более желаемыми и выгодными.

После определения сегментов, на которых и будут направлены все дальнейшие действия, определяется позиционирование территории – положение, которое оно должно занять в сознании потребителей и на рынке. Цель позиционирования – выделиться, запомниться, предоставить свои лучшие качества.

**Составление плана действий**

Следующим идет аналитический этап разработки комплекса маркетинга территории. Это наиболее наукоемкий и инновационный этап, предполагающий еще и активную генерацию идей, в рамках которого происходит определение инструментов территориального маркетинга, круга потребителей территориального продукта, разработка бренда, работа над имиджем, разработка прогнозно-аналитического документа и ряда сопутствующих документов, а также самого маркетингового плана, который и является конечным результатом данного этапа.

Когда все задачи и цель определены, выделена целевая аудитория, можно переходить к плану действий, которые необходимо будет выполнить для создания намеченного образа города. И.В. Арженовский в своей работе [4, с. 63] говорит о том, что чаще всего в этот маркетинговый план входят следующие составляющие:

* Дизайн территории – благоустройство и качество среды, обустроенность, общая атмосфера города.
* Развитие инфраструктуры – оснащение города всеми необходимыми инфраструктурными объектами, а также предоставление уникальных услуг.
* Маркетинг достопримечательностей – продвижение уже имеющихся исторических, культурных или природных объектов или же создание новых: интересные общественные пространства, технологические шедевры и т.д.
* Маркетинг событий – проведение в городе различных мероприятий, способных привлечь аудиторию: фестивали, ярмарки, конкурсы, форумы и т.д.
* Маркетинг имиджа – формирование положительных убеждений о городе у аудитории. Основа для формирования бренда.

Обычно после плана мероприятий определяется лицо, ответственное за их проведение, финансовые ресурсы, временные рамки.

**Реализация и контроль**

Последний этап, на котором все намеченные планы, мероприятия, основная стратегия начинают воплощаться в реальность. Эффективная реализация наиболее важная часть всего процесса, поэтому крайне важно постоянно отслеживать ход реализации и проводить его аудит.

Чтобы внедрить территориальный маркетинг необходимо создать орган местного самоуправления, который будет заниматься вопросами маркетинга города. Это могут быть государственные и муниципальные служащие, прошедшие переподготовку в сфере маркетинга или же коммерческие/некоммерческие организации, с которыми заключается договор о выполнении соответствующих работ.

Реализации плана маркетинга территории предполагает не только выполнение предусмотренных мероприятий в соответствии со сроками и финансовыми затратами, но и постоянный текущий контроль и мониторинг внешних изменений с целью корректировки плана при необходимости. На этапе уже итогового контроля происходит сверка соответствия запланированных и полученных результатов и поиск причин, повлекших за собой их возможное несовпадение.

Для этого инициаторы заранее должны подумать над тем, какие критерии будут указывать на успешную реализацию и определить, какие определенные улучшения они ждут от осуществления маркетингового плана. Это может быть что-то локальное и узкое, например, восстановление городского парка развлечений, а может иметь более глобальное значение: увеличение туристического потока или «приток умов».

Можно использовать следующие **показатели для оценки успешности маркетинговой стратегии города**:

- показатели стратегической эффективности маркетинга города: формализованные цели, реализуемые администрацией города посредством целевой программы, в которой маркетинговая стратегия используется как инструмент достижения целей (например, приток туристов)

- показатели коммуникационной эффективности маркетинга города: динамика узнаваемости города, отношение целевых потребителей, запоминаемость, лояльность, знание конкурентных преимуществ города и т.п.;

- показатели текущей экономической эффективности внедрения маркетинговой стратегии: затраты, доходы от реализации целевой программы, внешние инвестиции;

- нормативные показатели эффективности маркетинга города: определяются на основе бенчмаркинга, регулярно корректируются, могут сказать об эффективности на основе сравнения;

- показатели, отражающие уровень жизни населения: помимо конкретных показателей (демографические и социальные показатели, ВВП и др.), общение с горожанами, опросы, общественные собрания.

**Участники маркетинговой стратегии города**

Чтобы маркетинг был успешен, главными инициаторами и «создателями» маркетинга города должно быть местное сообщество, а не городское управление, как может показаться сначала. Деятельность вторых сводится к координации, мобилизации усилий, контролю и созданию условий для благоприятного взаимодействия жителей и развития города. Местная администрация должна координировать действия всех заинтересованных лиц, работать с информационным пространством, поддерживать имиджевые и событийные мероприятия в городе, содействовать ГЧП при создании и реализации проектов, информировать жителей о предстоящих событиях и мероприятиях, согласовывать намеченный маркетинговый план с действующим законодательством и документами.

К сожалению, сейчас заметен недостаток внимания к этому процессу со стороны администрации и практически отсутствуют государственные организации, которые занимались бы этим вопросом. Тем не менее, в городах, где активно и успешно используется маркетинг территорий, создаются специальные органы управления и институты, которые отвечают за анализ и учет потребностей населения и интересов хозяйствующих субъектов на территории; за создание факторов адаптации пространства города к запросам потребителей; за лоббирование интересов городского сообщества; за рекламу[[5]](#footnote-6). Важно вовремя осознать необходимость пересмотра отношения к маркетингу, ведь без правильной саморекламы и хорошей репутации городу будет очень трудно конкурировать и получать свою долю инвестиций и трудовых ресурсов.

Уже было упомянуто о важности стейкхолдеров для маркетинга территорий. Необходимо определить целевую аудиторию, заинтересованных сторон, лиц, которые тем или иным образом могут поучаствовать в процессе или повлиять на него. Так, в Таблице 1 можно увидеть основную целевую аудиторию во внешней и внутренней среде города.

Сначала разберемся с внешним маркетингом: туризм и инвестиции – это базовые направления для любого города. Благоприятный инвестиционный климат и приток туристов – одни из главных показателей, говорящих о том, что город привлекателен и развивается. Потенциальные жители – это те, кто с высокой вероятностью могли бы переехать в город на постоянное место жительства, но по каким-то причинам не могут это сделать или пока что еще этого не сделали. Для этого выделяется задача – повышение привлекательности жизни в городе и реклама города как благоприятного для переезда. Что касается иной внешней аудитории, это могут быть журналисты и СМИ, так как они непосредственно не находятся на территории, но могут оказать значительное влияние на восприятие города остальными (формируют имидж города); бывшие горожане, так как они также путем сарафанного радио могут формировать представление о городе; администрация высших органов власти, которая может путем законопроектов и различных решений повлиять на жизнедеятельность отдельного города. Соответственно, для успешного маркетинга важно определиться с тем, какие профессионалы «выгодны» городу, какие именно инвестиции будут полезны, какие группы туристов нужны, и уже дальше строить маркетинговый проект на основании их потребностей.

Во внутреннем маркетинге город имеет дело, конечно же, со своими

жителями. Они в значительной мере могут повлиять на маркетинг, имидж и помочь (или наоборот) развитию города. Если дать горожанам почувствовать себя причастными к важному городскому процессу, они могут предложить по-настоящему необычные, креативные идеи во время общественных обсуждений, опросов или уже непосредственно при формировании и редактировании проектов и программ развития. Одной из важнейших задач для города, например, является воспитание духа патриотизма, когда горожане выступают и как объект, и как субъект маркетинговой деятельности. По этой причине очень важно поддержание и развитие местной инициативы, поощрение самодеятельности и творческой активности среди молодежи. Кроме того, участниками реализации маркетинговой стратегии должны быть бизнес-сообщества, поскольку их собственная репутация, бренд и известность продуктов напрямую связана с территорией, на которой они находятся. Их участие может проявляться в спонсорстве социально-значимых проектов и мероприятий, важных для города; в продвижении собственных брендов, но с привязкой к территориальной принадлежности; совместной реализации флагманских проектов и др.

1. Целевая аудитория внутреннего и внешнего маркетинга города

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внутренний маркетинг** | | **Внешний маркетинг** | |
| **Целевая аудитория** | **Приоритетные задачи** | **Целевая аудитория** | **Приоритетные задачи** |
| Жители города | - Сплочение населения на основе развития патриотизма;  - Повышение вовлеченности жителей в городские процессы;  - Формирование местных сообществ и внутренней коммуникации между жителями;  - Воспитание бережного отношения к городской среде;  - Повышение доверия к ОМС. | Туристы | Привлечение различных групп туристов в зависимости от специфики территории. |
| Инвесторы | Создание благоприятного инвестиционного климата. |
| Потенциальные жители | Благоустройство города и создание привлекательного имиджа для жизни в городе. |
| Иные (журналисты, бывшие жители, вышестоящие органы власти) | - Сотрудничество со СМИ, бывшими жителями;  - Согласование необходимых документов с вышестоящими ОМС. |
| Бизнес, местные предприятия | Создание благоприятной среды для бизнес-сообществ и предпринимательства. |

Источник: составлено автором

**Инструменты маркетинговой стратегии**

Частично в предыдущих пунктах уже были затронуты инструменты маркетинга территории, но они не были обозначены как таковые.

К основным инструментам территориального маркетинга можно отнести:

1. Маркетинговые исследования (поиск, сбор, систематизация и анализ данных,

необходимых для успешной реализации маркетингового проекта. Такие исследования должны проводиться на протяжении всего цикла реализации маркетинговой стратегии):

- анализ территории (например, SWOT-анализ, матрица Ансоффа, АВС-анализ ресурсных возможностей региона);

- анализ маркетинговой среды (например, PESTEL-анализ, бенчмаркинг);

- данные конкурентов, бенчмаркинг, оценка конкурентоспособности территории;

- анализ целевой аудитории, сегментация потребителей, выявление потребностей и др.;

Одним из основных источников получения маркетинговой информации является целевая аудитория, которая может включать жителей города, инвесторов, людей, побывавших на территории. Городская администрация может создать специальный портал, где все желающие смогут оставлять свои пожелания, идеи, находки из других городов. Сайт города является очень показательным и может быть одним из источников получения информации, поэтому очень важно тщательно подойти к его разработке/преобразованию.

Также следует анализировать различные статистические базы данных, центральные и региональные СМИ, участвовать в различных тематических межмуниципальных конференциях и семинарах.

1. Маркетинговая коммуникация:

- информационно-рекламные инструменты (СМИ, буклеты, рассылки, посты в Интернете, работа с социальными сетями, сувенирная продукция);

- спонсорство;

- организация событий и мероприятий;

- международное сотрудничество, организация конференций и презентаций.

- лоббирование;

1. Работа с горожанами:

- информационная связь с жителями города на всех этапах планирования и реализации маркетингового проекта;

- коммуникация с населением через опросы, анкетирование, общественные собрания. Важно спровоцировать население на обратную связь, дать им почувствовать свою причастность и важность.

- побуждение к действию, участию в проекте: поощрение продуцирования новых идей для города, участия в рабочих группах и маркетинговых исследованиях, посильной финансовой помощи в реализации маркетинговых мероприятий, распространения рекламной продукции города;

- сотрудничество с НКО.

**Брендинг**

Брендинг – это самая высшая ступень маркетинга территорий. Он играет важную в роль в продвижении территорий, одновременно является и инструментом маркетинга, и его продолжением. Можно сказать, что бренд работает на маркетинг города. Если провести качественную работу, то он поможет повысить узнаваемость места, инвестиционную и туристическую привлекательность значительно лучше, чем, если бы территория не имела бы своего бренда.

В общем, бренд города – это набор таких элементов, символов, знаков, ассоциаций, находящихся в общественном сознании, это впечатления, которые город производит на туристов, конкурентная идентичность города, что в совокупности формирует его уникальность. К основным атрибутам бренда можно отнести:

- логотип или эмблема с определенной цветовой гаммой;

- второе неофициальное название города, его прозвище, слоган, девиз, генеральный лозунг, которое «прикрепляется» городу и ассоциируется только с ним;

- не визуальное представление бренда: музыкальные произведения, выражающие дух городского населения или историю города, вкусовые ощущения и запахи.

В ходе разработки стратегии необходимо выделить отдельное место для создания бренда города и включить его в инструментальный и стратегический уровень маркетинга.

**Место территориального маркетинга в системе муниципального управления**

Анализ реальных мировых практик показал, что выделение маркетинговой стратегии города в отдельный документ не распространено. Чаще всего маркетинговые инструменты и политика включается в социально-экономическую стратегию развития территории. Иногда бывают случаи включения инструментов маркетинга в инвестиционный паспорт или инвестиционную стратегию города, а также городскую стратегию по развитию туризма. Таким образом, маркетинг территории становится составляющей стратегий, входящих в социально-экономическое развитие города. Находясь как бы «внутри» главной стратегии он делает ее более системной и полноценной.

Уже было отмечено, что маркетинговая стратегия «служит» в интересах города, призвана его развивать, продвигать его интересы с целью удовлетворения потребностей местных жителей, власти и других стейкхолдеров. Таким образом, она отчасти выполняет некоторые из задач социально-экономического развития.

Использование маркетингового подхода в управлении социально-экономическом развитием предполагает изучение спроса и предложения на городские «товары и услуги», а также совокупный ресурсный потенциал территории. Удовлетворение потребностей местного сообщества и внешних целевых групп с целью улучшения качества жизни в городе способствует развитию и продвижению территории. Можно провести параллель с социально-экономическим развитием, где также в основе лежит улучшение различных сторон жизни населения. Соответственно, включения маркетинговых инструментов в эту стратегию позволяет более комплексно подойти к решению муниципальных вопросов, обеспечить более четкое видение стратегических направлений развития и сформировать социальную и экономическую сферу таким образом, чтобы они отвечали потребностям общества.

Однако, как уже было отмечено, особенно в России, на данный момент не заметен интерес именно к маркетинговой стороне развития городов. Возможно, это связано именно с тем, что нет четкого видения, четких границ и концепций маркетинговой политики территорий, нет органа, отвечающего за эту работу. Было бы целесообразно оформить маркетинг в отдельную самостоятельную единицу в виде стратегии маркетинга территорий. Естественно, она также должна разрабатываться, опираясь на направления стратегического планирования и развития города и учитывать положения стратегии социально-экономического развития. Тем не менее, маркетинг играет не последнюю роль в процветании территории и имеет свои особенности, которые отличаются от стандартных положений стратегий городов. По этой причине имеет смысл выделить это направление в отдельный документ или раздел, чтобы, во-первых, привлечь внимание администрации к вопросам маркетинга территории, а, во-вторых, все же не смешивать разные направления и привлечь отдельный орган, который будет ответственен за маркетинговую политику.

## Типология маркетинговых стратегий

Арженовский в своей работе [4, c. 63] выделил 4 широкие группы стратегий: маркетинг имиджа, маркетинг привлекательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения. Город не может использовать только одну маркетинговую стратегию, они обязательно тем или иным образом будут пересекаться, однако, одна из них чаще всего все же превалирует.

*Маркетинг имиджа* – целенаправленная деятельность по созданию и распространению положительного образа территории. Основной инструмент этой стратегии – коммуникационные кампании и проведение мероприятий, направленных на информирование населения о положительных сторонах города и поводах туда приехать. Это не сильно финансово затратная стратегия, так как исторически у территории уже сформировался какой-то образ, и задача – сделать так, чтобы о нем узнали остальные, при этом не проводя радикальных изменений различных сфер жизни общества. Также можно сказать, что формирование бренда города является основным направлением стратегии маркетинга имиджа. Ведь, бренд и призван воплотить все существующие преимущества города, его идентичность, самобытность в яркие запоминающиеся образы и сформировать привлекательное представление о территории.

Маркетинг имиджа можно еще разделить на несколько типов стратегий. Так, Денис Визгалов в своих работах попытался систематизировать маркетинговые стратегии городов и вывел их типологию, использовав факторный анализ по ряду критериев. Основными критериями были тема и содержание маркетингового проекта. Также, анализировались целевая аудитория, риторика проекта (слоганы, символика), целевые установки, показатели успеха, инструменты, используемые для реализации стратегии. Были выделены следующие группы маркетинговых стратегий[[6]](#footnote-7):

- города лидеры – 4 типа;

- города предприниматели – 4 типа;

- развлекательные города – 11 типов;

- города – музеи – 7 типов;

- умные города – 3 типа;

- города – посредники, проводники и перекрестки – 5 типов;

- города уникального имиджа – 5 типов.

Более подробную типологию можно посмотреть в Приложении 1.

*Маркетинг привлекательности* дополняет маркетинг имиджа. По-другому его еще можно назвать маркетинг достопримечательностей или развлечений. Из названия ясно, что в этой стратегии город может использовать естественные достопримечательности (озера, горы, моря), историческое наследие (музеи, военные достопримечательности, памятники), имена известных личностей, объекты отдыха и культуры (спортивные стадионы, сады, парки, интересная архитектура, береговые линии, торговые зоны). Стратегия направлена на то, чтобы сделать территорию более притягательной для людей. Соответственно, такие города, которые делают акцент на эстетические достоинства и уникальность будут развивать особые черты, создавать необычные достопримечательности, комплексно подходить к оформлению города, что сможет дать им конкурентные преимущества перед другими территориями.

Маркетинг привлекательности можно разделить еще на несколько подтипов:

- стратегия, основанная на имени известной личности (например, Рованиеми (Финляндия) позиционирует себя «родиной Санта-Клауса»)

- стратегия, фокус которой нацелен на легенду города или какого-то мифического персонажа (например, Инвернесс (Шотландия) построил свою известность на легенде о лохнесском чудовище);

- стратегия, которая привлекает людей скидками, специальными предложениями и бонусными программами (например, в Европе создаются карты гостя с многочисленными специальными предложениями (бесплатный вход в музеи, акции и т.д.));

- стратегия, основанная по принципу маршрутов: это могут быть объединения городов, по которым организуется общий тур, или маршрутные программы внутри одного города по всем достопримечательностям, которые могут охватить и какие-то малоизвестные, но не менее интересные места).

*Маркетинг инфраструктуры* можно назвать фундаментом, каркасом маркетинговой политики. В долгосрочной перспективе это один из важнейших компонентов развития и продвижения города, так как даже две предыдущих стратегии будут бесполезны без грамотной и качественной работы над социально-экономической, культурной, деловой жизнью общества, управлять которой и позволяет развитая городская инфраструктура. Базовыми элементами инфраструктуры можно назвать: охрану общественного порядка, обеспечение личной безопасности, транспортное хозяйство, ЖКХ, связь, благоустройство территорий, социальные учреждения (школы, больницы). Дополняющими инструментами могут быть различные ярмарки, тематические зоны, туристический и гостиничный бизнес, учреждения спорта и др.

Помимо того, что маркетинг инфраструктуры должен обеспечить город необходимым для жизни уровнем развития, он может еще и создать уникальное предложение. Не обладая изначально выгодными историческими, географическими и природными ресурсами, территория может с помощью инфраструктуры стать такой же привлекательной и конкурентоспособной. Разрушить стереотипы, выйти за границы привычного и создать необычный, интересный, интерактивный объект или культовое сооружение, придумать тематическое зонирование или провести реабилитацию заброшенных мест – то, чем занимается маркетинг инфраструктуры.

*Маркетинг населения* работает с жителями города, общественными организациями, властью, бизнесом и иными стейкхолдерами с целью создания маркетинговой активности внутри и вне города. Настроение и мнение населения крайне важно для развития и продвижения города, ведь жители – неотъемлемый участник маркетинговой политики. Эта стратегия включает в себя проведение опросов респондентов для выявления потребностей различных сегментов населения, формирование местного патриотизма, привлечение жителей к маркетинговым кампаниям и т.д.

Кроме того, эта стратегия направлена и на иногородних, зависит от конкретных групп людей, в которых заинтересован город, его потребностей и проблем. Например, если на территории не хватает рабочих рук, целесообразно рекламировать город в качестве привлекательного места для жизни, способного обеспечить высокой заработной платой и предоставить перспективные условия для развития и роста. Если город заинтересован в конкретных профессиях, используется адресный маркетинг, чтобы завлечь определенную целевую группу с нужной специализацией и нужным уровнем квалификации. Иногда можно встретить контр маркетинг, если город находится в избытке рабочих, студентов или туристов.

**Концепция 4Р**

Одной из самой популярных концепций маркетинга является концепция 4P: product, place, price, promotion. Она используется при составлении маркетинговых планов и стратегий компаний, призвана повысить ценность основного продукта, применив комплексный подход к изучению потребностей, спроса и предложения. Эта концепция может быть использована и при разработке маркетинговой стратегии города, поэтому рассмотрим ее направления чуть более подробно именно в корреляции с территорией.

*Продукт*: это то, чем мы собираемся привлекать целевую аудиторию к себе в город, комплексное ценностное предложение. Это направление включает в себя природные, экономические, культурные ресурсы, которые уже есть у территории и могут быть использованы в качестве конкурентного преимущества. Но также это то, что город может создавать сам: проводить реставрацию инфраструктуры, создавать новые объекты, организовывать фестивали и выставки, предлагать экономические и иные выгоды различным заинтересованным сторонам, обеспечить необходимыми услугами на территории.

*Место:* в разрезе маркетинга территории это направление говорит само за себя. Это географическое положение, климатические и природные условия, естественные природные объекты. Однако, также, как и с продуктом, город может влиять на это направление, путем дизайна среды.

*Цена:* те издержки, которые несет покупатель места, пребывая в городе. Это направление зачастую довольно тяжело контролировать, так как не все цены подвластны местной администрации, многое устанавливается рынком или законодательством выше. Тем не менее, органы местного управления могут добиваться дополнительного субсидирования или создавать более выгодные финансовые условия для предпринимателей, малого бизнеса.

*Продвижение:* то, каким образом мы устанавливаем коммуникацию с местным населением и внешней аудиторией. Во многом инструменты продвижения зависят от целевых сегментов, на которые будет ориентироваться маркетинговая стратегия. Когда город определился с ключевым продуктом, необходимо понять, через какие каналы его продвигать и как добиться известности. Продвижение может включать в себя: рекламу, PR, личные продажи, взаимодействие со СМИ, сарафанное радио и многое другое.

## Особенности маркетинга малых городов

Как говорилось ранее, цель работы – разработка рекомендаций для небольшого города Ленинградской области, Шлиссельбурга. Для того, чтобы иметь более детальное представление о его текущем положении в системе городов России, нужно определить основные особенности и характеристики малых городов.

Малый город – это поселение, население которого не превышает 50 тысяч человек. [36, с. ]. По Данным Градостроительного кодекса 2016 г. в России выделятся следующие группы городов:

* Крупнейшие: свыше 1000 000 чел.
* Крупные: 500 000 – 1000 000 чел.
* Большие: 100 000 – 250 000 чел.
* Средние: 50 000 – 100 000 чел.
* Малые: меньше 50 000 чел.

По данным Росстата, по состоянию на 1 января 2022 года, в Российской Федерации находится 1117 городов, из них 794 – малых, что составляет примерно 71%. Стоит также отметить, что понятие малых городов может трактоваться по-разному в различных источников и у различных авторов. Так, например, Союз малых городов РФ объединяет города с численностью населения до 200 000 чел., а Ассоциация малых туристских городов – до 150 000 чел. Приведенные даны показывают, что малые города занимают большую часть территории страны, а, соответственно, играют важную роль в формировании территориальной структуры и осуществлении экономической и социокультурной взаимосвязи с крупными пространствами.

Малые регионы хранят нераскрытый потенциал для развития и роста, но из-за многочисленных проблем не всегда могут им воспользоваться. К **основным проблемам** малых городов по мнению экспертов [26, 27, 42] можно отнести:

* Ограниченность экономической базы (зависимость от одного-двух предприятий, невыгодные конкурентные позиции по привлечению кадров);
* Неблагоприятная демографическая ситуация (старение населения, миграция в крупные города (преимущественного молодого и активного населения), естественная убыль населения);
* Технологическое отставание (износ основных фондов, аварийное жилье, отсутствие инновационных решений);
* Слаборазвитая социокультурная и инженерно-инфраструктурная сферы (низкий уровень благоустройства, нехватка объектов для отдыха и развлечений, плохой архитектурный облик).

Несмотря на ряд проблем, малые города также обладают и **преимуществами** в сравнении с крупными мегаполисами:

* Возможность более гибко и адаптивно ориентироваться в меняющихся условиях среды благодаря своей величине;
* Более благоприятная экологическая обстановка;
* Тихая, спокойный, здоровый образ жизни обеспечивает как комфортные условия для проживания, так и создает возможности для сохранения идентичности и построении на ней конкурентных преимуществ;
* Относительно низкая стоимость земли и недвижимости, что привлекательно для бизнеса и инвесторов;
* Более целостное управление: несложно учесть интересы всех стейкхолдеров, построить крепкие взаимосвязи и сотрудничества;
* Сохранение культурного и исторического кода.

Таким образом, можно сделать небольшие выводы относительно малых городов.

В России часто наблюдается недостаток внимания к малым городам, отчего возникают проблемы во многих сферах, приводящие к общему отставанию уровня жизни. Но, несмотря на это, можно найти точки роста и возможности для развития, пересмотрев свои сильные и слабые стороны, и построив свои конкурентные преимущества на основании их новых комбинаций. Так как зачастую у малых городов нет больших производственных мощностей, а также других экономических и технологических преимуществ, вариантом продвижения и развития является развитие туризма и создание привлекательного образа для инвесторов. Этими вопросами как раз и занимается маркетинговая стратегия территорий. Грамотно разработанный стратегический маркетинговый план поможет не только увеличить туристические и инвестиционные потоки, но и привлечь внимание к себе со стороны вышестоящих органов власти, усилить свое влияние, увеличить общее благополучие своих жителей и выйти на путь устойчивого развития.

Кроме того, стоит отметить, что для малых городов лучшим способом занять конкурентную позицию является именно работа над имиджем, образом, брендом и продвижением города. Иными словами, психологическое восприятие территории в рассматриваемом случае важнее экономических и производственных характеристик.

## Успешная практика применения маркетинговых стратегий городов

Для того чтобы понять, какие инструменты и маркетинговые стратегии приводят к успеху и могут в дальнейшем пригодиться при разработке рекомендаций для Шлиссельбурга, был рассмотрен успешный опыт реализации маркетинговых стратегий за рубежом и в России. Для анализа были отобраны малые города, которые не имеют особого экономического потенциала, «умных» решений, не насыщены инфраструктурой и не могут похвастаться высокими технологиями.

**«Добрянка – столица доброты» (Маркетинг имиджа)**

В качестве отечественного примера рассмотрим город Добрянку в Пермском крае с населением около 36 тыс. человек. В 2012 году «Добрянка – столица доброты» стало официальным брендом города[[7]](#footnote-8). Этот уникальный проект стал одним из первых в России, который закончился с успехом. Целью было появление возможности у местного населения общаться с внешним миром, привлечь инвесторов и гостей города. Вся маркетинговая стратегия строилась на принципах вовлеченности горожан, изучения идентичности города и всесторонней поддержке администрации. Сам проект прошел в 4 этапа, на каждом из которых жителям давали возможность поучаствовать в работе и обеспечивали равный доступ к информации о ходе проекта.

Первым этапом стало, конечно, исследование города, анализ его аутентичности, который проводился на основании мнения местных жителей. Это немаловажно, так как маркетинговая стратегия ориентирована как раз на население города, бизнес, туристов, власть, инвесторов. Добрянцы в интернете или специальных пунктах сбора анкет могли ответить на вопросы о своем городе и поделиться своими идеями. Кроме того, были проведены интервью с лидерами городских сообществ, была построена коммуникация с другими городами (в Москве было проведено исследование о восприятии слова «Добрянка»), были привлечены школьники для написания сочинений о своем родном городе. Все это позволило определить точки роста, стратегические ориентиры и идентичность исследуемой территории. Итогом этого этапа стало построение модели идентичности города.

Дальше на основе этой модели было разработано несколько концепций бренда. Для выбора наиболее удачных идей также был проведен социологический опрос и «аукцион» среди главных активистов города. Наконец, депутатами была утверждена концепция «Добрянка – столица доброты».

Следующим этапом был бриф на разработку фирменного стиля города. Из трех вариантов дизайна был выбран один. Кроме того, к самой презентации бренда были подготовлены шесть видеосюжетов о столице доброты от дизайнеров, бренд-менеджера и местной власти.

Одним из важных этапов любой маркетинговой стратегии и любого брендинга является продвижение и поддержка. Так, Добрянка объявила конкурс идей в поддержку бренда, где участники должны были придумать, с помощью каких направлений продвигать город: городская среда, интернет, бизнес-идея и др. Самыми лучшими идеями стали следующие направления деятельности: образовательные программы, волонтерская деятельность, товары, услуги и сувениры, научное исследование понятия «доброта», городская среда, культура и спорт. Еще одним направлением поддержки столицы доброты стала международная ассоциация добрых городов, куда планировалось привлечь мыс Доброй Надежды, город Доброта из Черногории, Добрич из Болгарии и другие подобные «добрые» места мира.

В результате, проект «Добрянка – столица доброты» проходил на основе принципов маркетинга городов. Так, были активно задействованы местные жители, привлекательность была разработана на основе индивидуального образа, своей символики, главных ценностей, культурных и природных ресурсов. Этот пример можно отнести к маркетингу имиджа, так как вся стратегия базируется на имеющемся ресурсе города – его названии.

**«Золотое кольцо России» (Маркетинг привлекательности, маршрутная модель)**

Сегодня одним из актуальных направлений формирования маркетинговой стратегии является развитие туризма[[8]](#footnote-9). Однако, стоит отметить, что зачастую малые города небогаты интересными местами, культурными, спортивными, религиозными достопримечательностями, не имеют много возможностей для организации каких-то уникальных фестивалей, ярмарок и т.д. Решением этой проблемы может стать реклама малоизвестного мероприятия, изобретения своего личного события для привлечения внимания СМИ, учитывая при этом бюджет и природные и исторические ресурсы территории.

Одним из известных примеров российского опыта маркетинга городов на основе инструментария развития туризма является туристский территориальный бренд «Золотое кольцо России». Он обеспечил необходимой инфраструктурой и потоком туристов малые города, которые наряду с крупными городами образовали «каркас» Золотого кольца.

Примерами малых городов, входящих в этот маршрут являются Суздаль, Ростов Великий, Переславль-Залесский, но многие эксперты считают целесообразным добавить еще и другие города (Мышкин, Углич, Гороховец и др.), так как они также обладают богатым культурным наследием и могут привлечь туристов своими природными и историческими особенностями. Основные задачи Золотого кольца – это создание и удержание туристического потока, повышение узнаваемости городов и привлечение к ним внимания, развитие подходящей инфраструктуры и продвижение территорий на внутреннем и международном рынках. Теперь кратко будут рассмотрены некоторые малые города Золотого кольца и их маркетинговые проекты.

**Мышкин**, город с населением около 6 тыс. человек является хорошим примером использования событийного туризма. Так, кампания города началась с создания единственного в мире музея Мыши, куда привозились экспонаты со всех стран, что стало своеобразным туристическим феноменом. Дальше в городе начали проводить соответствующие названию фестивали, театрализованные представления, игровые и образовательные программы. Мышкин построил свою известность на основании животного, которое заложено в его названии и сохранении купеческого уклада жизни уездного городка. Это также хороший пример построения маркетинговой стратегии, когда изначально город, не имея за спиной практически никакой необыкновенной истории, крупных событий или достопримечательностей, своими руками построил популярность и обрел известность. Кроме того, что город входит в маршрутную систему, он также использовал и стратегию маркетинга имиджа.

**Суздаль** с населением 9 тыс. человек удачно использовал историческую инфраструктуру и богатейшую историю, совместив маркетинг инфраструктуры и маркетинг привлекательности). Город долго и тщательно работал над своей PR-кампанией, которая началась еще в советские времена, и немалую роль в формировании его имиджа сыграла власть, которая своими высказываниями и действиями продвигала бренд Суздаля. В 1967 году Генеральный план развития города обозначил Суздаль как город-музей. Тогда из него вывели все исправительные учреждения и начали застраивать музейными комплексами и реставрировать достопримечательности. Кроме того, город использовал различные способы продвижения в прессе: выпускал видеоролики, взаимодействовал с телевизионными программами и новостями и многое другое. Вся информация содержала положительные отзывы о Суздали, как о туристическом городе, единственном в своем роде, что крайне положительно влияло на его имидж. Стоит отметить, что город также активно использует событийный туризм. Так, здесь проводят фестивали «Русская сказка», «Анимационное кино», проводят гусиные бои и даже празднуют единственные в своем роде «Праздник огурца», «Неделя русалок» и др.

Таким образом, видно, что многие малые города выбирают маркетинговую стратегию, построенную именно на использовании инструментов туризма. Немаловажным является и то, чтобы дать огласку всем интересным событиям, происходящим в городе, так как зачастую территории остаются без внимания именно из-за отсутствия положительного имиджа и незнания людей о существовании подобного места.

**Нючёпинг**[[9]](#footnote-10) **(Маркетинг инфраструктуры + маркетинг населения)**

Проблемы сохранения малых городов актуальны во всем мире и имеют схожие основания для работы над их маркетинговыми стратегиями. Для обозначения своей позиции на рынке таким территориям необходимо вести грамотную инвестиционную политику, совершенствовать различные сферы жизни местного общества, поддерживать городскую экономику и в добавок проводить имиджевые мероприятия. Одним из направлений развития малого города является поддержание в нем традиционного ремесла и размещение второстепенных производств. Так, в пример экономического решения, повлиявшего на реформирование малого города, можно привести шведский город Нючёпинг. Он расположен недалеко от крупного Стокгольма, где в 1990-е цены на жилье значительно выросли. Это повысило интерес к маленькому соседнему городку, как к удобному и дешевому месту для жизни. Жители шведской столицы начали переезжать в Нючёпинг, при этом не покидая прежних рабочих мест, так как этот город на тот момент не располагал большими возможностями для бизнеса.

Однако, вскоре этот ход переняли и другие близлежащие малые города, и Нючёпинг придумал новую стратегию. Был заключен контракт с крупнейшей европейской авиакомпанией RyanAir, который сделал небольшой аэропорт под Нючёпингом альтернативными воздушными воротами Стокгольма. Согласно контракту авиакомпания активно рекламировала город: вывешивала баннеры на своем сайте, раскладывала рекламную кампанию на каждом пассажирском месте и добавила на корпуса своих самолетов ссылку на официальную страницу города. Кроме того, муниципалитет выделил бюджет на проведение маркетинговой кампании и повышения вовлеченности людей в жизнь города. Через Стокгольмские медиа продвигались три фундаментальных образа Нючёпинга: хаб – пересечение путей, точка встречи людей из разных мест, достойная жизнь и Балтийское море, дружественное человеку и окружающему миру. В итоге такая маркетинговая политика увеличила демографические показатели города, что стало стимулом для повышения транспортной доступности города, развития розничной торговли, проведения спортивных и культурных мероприятий, что, в свою очередь, также повысило репутацию Нючёпинга.

**Маршрутная маркетинговая стратегия (маркетинг привлекательности)**

Пример «исторического» города – Ватерлоо, известный битвой 1815 года, последним крупным сражением императора Наполеона Бонапарта. Сам по себе, город не обладает большим количеством исторических достопримечательностей, но «Исторический тур 1815 года» из разных городов Европы превратил этот городок в целую хронологическую экскурсию, проходящую по всем маршрутам передвижения войск, по главным расположениям штаба, по местам промежуточных сражений, что сделало Ватерлоо достойным туристическим направлением для туристов, желающих поближе познакомиться с историей.

Схожим примером с российским «Золотым кольцом» является немецкая маршрутная система брендинга. Большие и малые города объединяются по одной тематике для привлечения туристов. Один из самых известных маршрутов – «Романтическая дорога». Она начинается в Вюрцбурге и заканчивается в Фюссене, проходит через 30 городов и имеет протяженность около 400 км. «Дорога замков» - тематический маршрут по баварской земле, переходящий в Чехию, на котором можно посмотреть на самые различные постройки, начиная от шикарных дворцов, заканчивая символичными развалинами. Схожая «Дорога сказок» посвящена произведениям Братьев Гримм, где каждый культурный объект на пути связан с их персонажами.

Малые города, которые входят в такие маршруты или находятся близь главных культурных точек могут выбрать позицию «перевалочного места», позиционируя себя именно как комфортное место для временного пребывания или жилья.

**Именной и мифический брендинг (маркетинг привлекательности + маркетинг имиджа)**

Еще одним распространенным вариантом продвижения города являеется именной брендинг, построенный на бэкграунде знаменитого человека. Например, город Фигерас в Испании, где провел большую часть своей жизни Сальвадор Дали, и где находится музей с самой большой коллекцией его работ.

Бродстэрс, британский город Чарльза Диккенса, предлагает туристам посетить дом-музей известного писателя, ежегодный летний фестиваль, на котором можно ощутить себя во времена Викторианской эпохи, послушать музыку этого периода и посмотреть на интересные постановки.

Основой для бренда города может стать также вымышленный персонаж. Известным примером служит город в Шотландии – Инвернесс. Он стал известным после того, как доктор Уилсон сфотографировал «мифическое существо» в озере Лох-Несс по имени Несси. Несмотря на подделку, статус международной столицы мифических существ уже закрепился за озером и городом, в котором оно находится. Вскоре на основании этого образа был построен бренд Uniqness, в основу которого легло озеро, соединяющая река, графическое изображение монстра и само английское слово. Маркетинг был лишь отчасти построен на истории с Несси. Она послужила скорее толчком к развитию и привлекла внимание. Помимо этого, город создал «Горные маршруты», «Лохнесс 360 градусов», Хайленд Гольф», различные марафоны, «Программу для собак», фестиваль музыки «RockNess».

## Выводы по Главе 1

В данной главе была рассмотрена существующая теоретическая база маркетинга территорий и маркетинговых стратегий городов, главной целью которых является повышение благосостояния места, путем удовлетворения потребностей целевой аудитории.

Приведены основные маркетинговые инструменты, применяемые на стратегическом уровне, субъекты и объекты маркетинговой стратегии, сформированы основные критерии оценки успешности ее реализации. Кроме того, для лучшего понимания ситуации, была рассмотрена специфика малых городов России: какие города в целом считаются малыми, а также какие особенности у них выделяют. Выделены основные типы стратегий, а также приведены примеры их успешной реализации за рубежом и внутри страны. Также был описан процесс разработки маркетинговой стратегии, который будет использоваться в следующей части работы, применительно к городу Шлиссельбург.

Уже было упомянуто, что у маркетинговых стратегий нет единого принципа и конкретного набора действий, каждая территория должна разрабатывать ее, отталкиваясь от специфических характеристик своего местоположения, экономических, социальных, культурных ресурсов, а потом под них уже адоптировать маркетинговых план. В дальнейшем работа будет сконцентрирована на анализе текущего положения Шлиссельбурга и разработки рекомендация для его маркетинговой стратегии на основании проведенного исследования.

# ГЛАВА 2. Разработка маркетинговой стратегии Шлиссельбурга

Для того, чтобы лучше понять город, степень его привлекательности, существующие проблемы и преимущества, был проведен территориальный анализ, анализ социально-экономического положения муниципального образования, а также социологическое исследование среди основных стейкхолдеров, формирующих образ места и оказывающих непосредственного влияние на его развитие (местного населения), и в перспективе основных потребителей территории (туристов).

*Проблема и цель исследования.* Как уже говорилось в теоретической части работы, в малых городах и в целом по России у управленцев имеется слабое представление об основах маркетинга, а маркетинговое исследование аудитории чаще всего и не проводится вовсе. Так и в Шлиссельбурге: администрацией не проводились маркетинговые исследования, а все решения основывались преимущественно на видении власти. Таким образом, процесс составления и реализации стратегии развития, управления городом не имеет подкрепления в виде теоретических моделей и практических методов исследования. Соответственно, возникает **проблема** недооценки роли маркетинга в позиционировании и продвижении города, а также непонимание роли местного населения и частых гостей города в его развитии, формировании имиджа и образа. Выбор аудитории в качестве жителей города и туристов обосновывается тем, что эти группы населения находятся в самом близком контакте с городом и могут лучшего всего передать аутентичность территории и ее особенности. Эта информация очень важна и должна учитываться при разработке городских планов и стратегий. Соответственно, **целью** исследования является определение уникального предложения муниципального образования, которое складывается из территориальных, социально-экономических, исторических характеристик, а также выявление отношения местного населения и потенциальных туристов к исследуемому городу.

*Дизайн исследования.* Маркетинговые исследования делятся на множество групп и видов, которые по-своему помогают определить и создать ценность товара (в конкретном случае – города), а также предложить именно те услуги, которые соответствуют ожиданиям и представлениям потребителя. В данной работе маркетинг города является важнейшим инструментом, призванным помочь в улучшении качества жизни в городе, а также привлечь туристов и потенциальных инвесторов на территорию муниципального образования. Поэтому для выполнения поставленной цели будут использованы следующие методы маркетингового исследования:

* Анализ территориально-пространственной характеристики города. Географическое положение, транспортная доступность, важные исторические, культурные, инфраструктурные объекты города (с использованием первичных (наблюдение) и вторичных (анализ официальных источников, карт, ранее проведенных анализов и исследований) данных) являются базой для любого плана развития города, в том числе маркетинговой стратегии.
* Анализ социально-экономического положения города. Основная специализация территории, демографическая ситуация, насыщенность важными социальными инфраструктурными объектами – все это также важно при разработке рекомендаций и построение плана продвижения города. (С использованием вторичной информации из официальных данных, публикуемых администрацией города и профильных ведомств).
* SWOT-анализ территории. Выявление сильных и слабых сторон города, возможностей и угроз, которые помогут определить направление, в котором следует двигаться городу.
* Опрос местных жителей и опрос туристов с применением количественных и качественных методов. Первый опрос поможет посмотреть на город глазами тех людей, которые находятся в нем каждый день, узнать о существующих проблемах и, наоборот, преимуществах, которые могут стать основной дальнейшего развития и продвижения территории. Опрос туристов не менее важен, так как он покажет, какие компоненты и характеристики следует учитывать при развитии туризма в Шлиссельбурге, насколько он привлекателен и известен.
* Глубинное интервью с экспертом – заместителем главы администрации МО Шлиссельбург. Этот метод исследования поможет узнать конкретную статистическую информацию о городе; существующие проекты и планы; понять отношение администрации к исследуемому вопросу; получить более подробную информацию о ценностях города, его миссии, существующих ограничениях.

*Сбор данных.* Для проведения территориального анализа, анализа социально-экономического положения, SWOT-анализа были проанализированы карты города, информация из официальной страницы МО Шлиссельбург, официальные региональные статистические базы данных ([www.petrostat.gks.ru](http://www.petrostat.gks.ru)), справочная информация об истории города, его особенностях, достопримечательностях, собранная из различных веб-источников (например, Большая Российская энциклопедия: <https://bigenc.ru>), градостроительный план Шлиссельбурга, стратегия социально-экономического развития Ленинградской области.

Для опроса населения и туристов были составлены две отдельные анкеты (см. в приложениях 2 и 3). Респонденты привлекались через:

* распространение анкет в социальной сети Вконтакте через открытые и закрытые группы городов Ленинградской области;
* распространение анкет напрямую с потенциальной аудиторией через социальную сеть Вконтакте, посредством поиска людей по городу проживания;
* метод снежного кома: человек, прошедший опрос, передавал ссылку другим потенциальным респондентам через свои источники коммуникации;
* личный контакт автора работы с обычными жителями Москвы, Санкт-Петербурга и других городов.

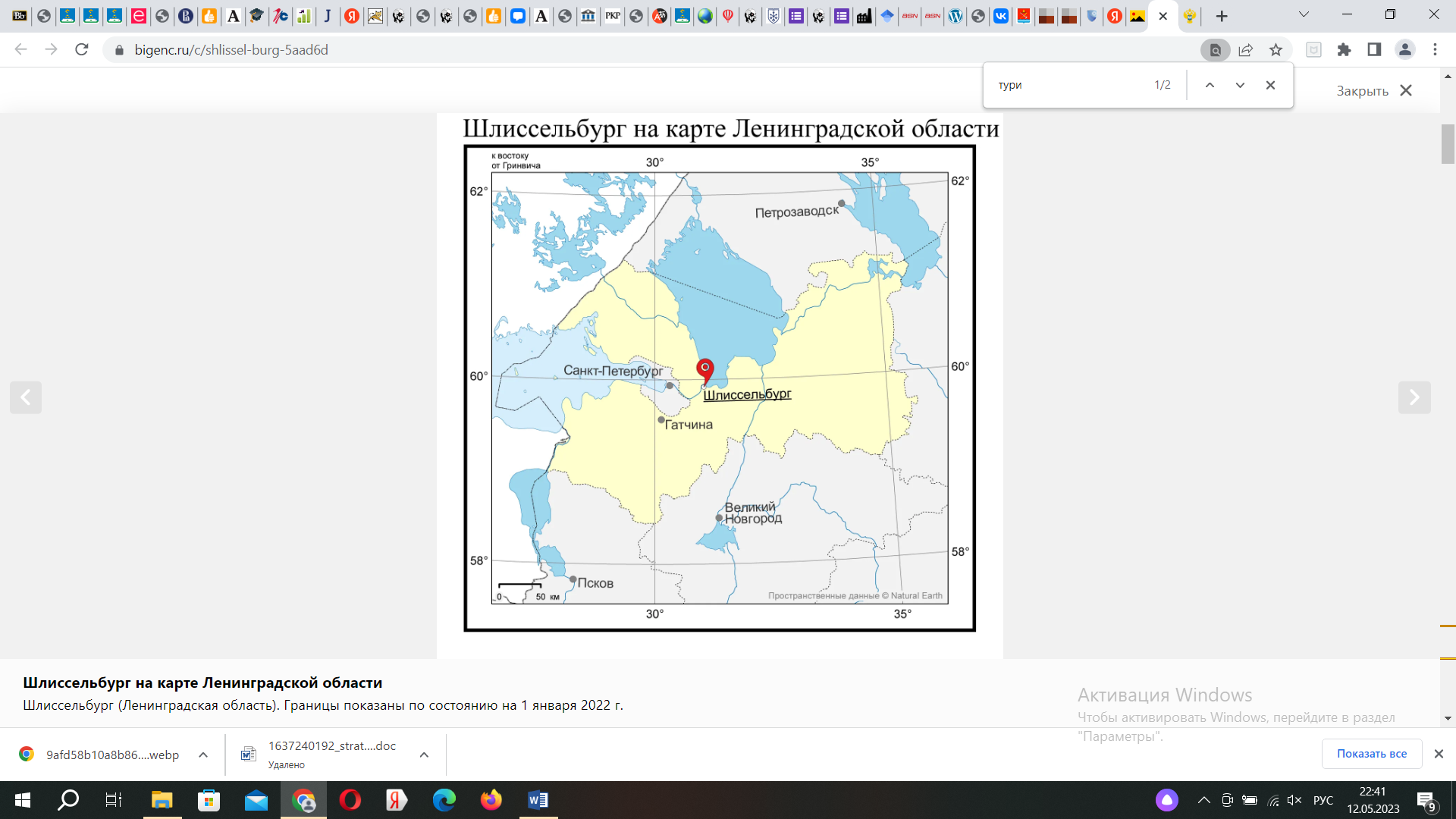
Для глубинного интервью была проведена онлайн-встреча с заместителем главы администрации. К встрече были подготовлены открытые и закрытые вопросы, которые помогли бы раскрыть более полную картину для дальнейших рекомендаций.

Кроме того, дальнейшая работа будет построена на фазах маркетинговой стратегии, которые были перечислены в теоретической части работы: анализ территории, определение концепции позиционирования, формулирование стратегии, разработка плана действий и его реализация).

## 2.1. Анализ изучаемой территории

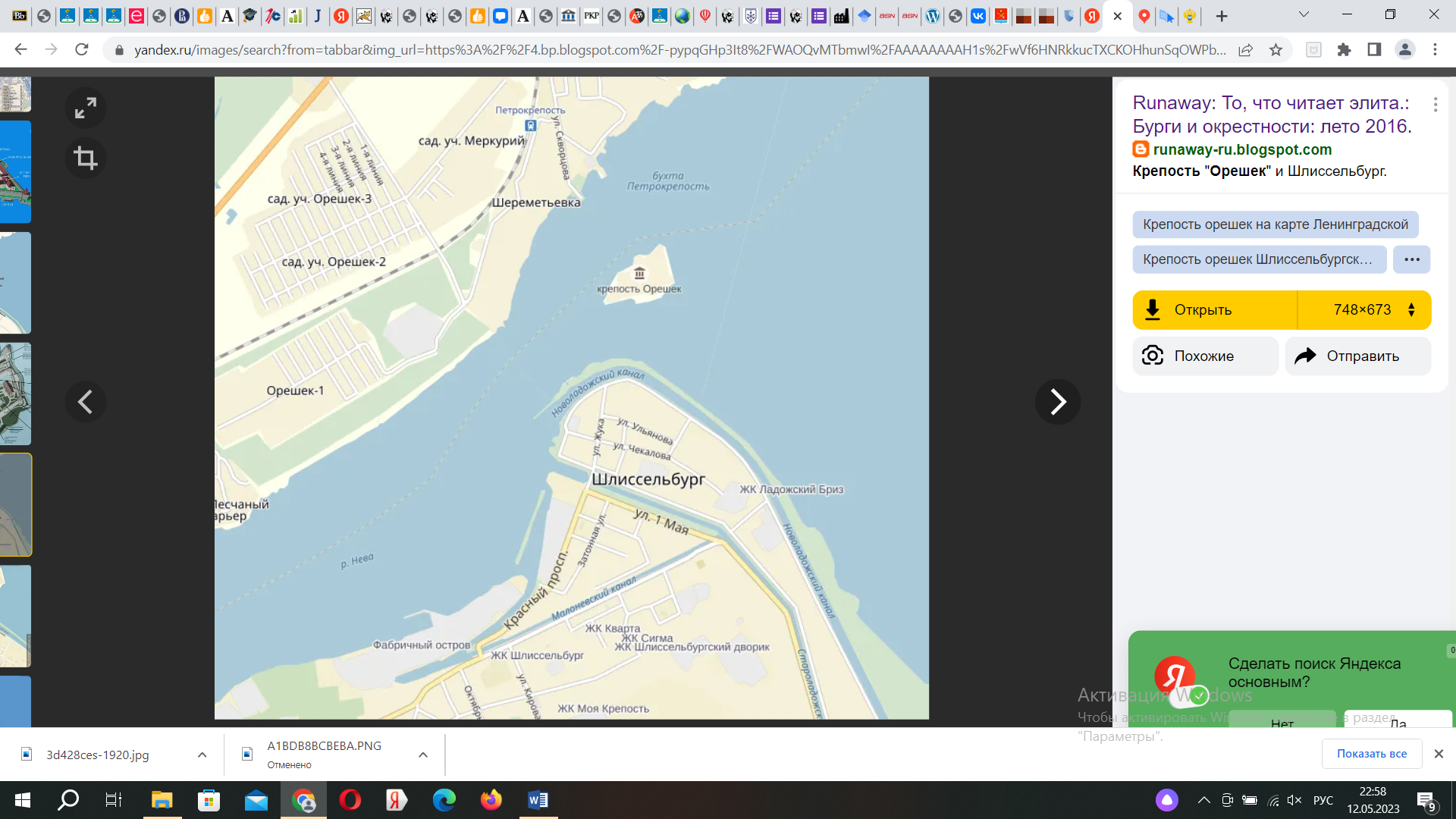
**Общая характеристика города**

Шлиссельбург – старинный небольшой город Ленинградской области, находящийся на расстоянии 50 км от Санкт-Петербурга и 6 км к северу от Кировска, на левом берегу реки Невы у ее истока из Ладожского озера. Население города на 31 декабря 2022 года составляет 14 643 чел.[[10]](#footnote-11) Крепость Орешек, основной исторический объект города, находится на Ореховом острове, посреди реки Невы, на севере от города (его расположение показано на рис. 3).



1. Шлиссельбург на карте Ленинградской области

Источник: [Большая Российская энциклопедия, электронный ресурс]



1. Крепость Орешек

Источник: [Корона севера, электронный ресурс]

Город также находится на дорогах федерального и регионального значения, Р-21 «Кола» (Санкт-Петербург – Петрозаводск – Мурманск – граница с Норвегией) и 41К-127 (Шлиссельбург – Нижняя Шальдиха – Путилово – станция Назия). Также по Неве курсируют промышленные и пассажирские суда между другими городами, а по Новоладожскому каналу осуществляются внутригородские перевозки. Наземный городской транспорт представлен несколькими автобусами и маршрутными такси, также ходят автобусы, связывающие Санкт-Петербург и Шлиссельбург.

Территория города представлена в основном мало- и средне этажной застройкой, при этом, большую площадь занимает аварийное муниципальное жилье с высокой степенью изношенности. Сам город довольно спокойный, зеленый, имеет много живописных видов, но по словам местных жителей (подробнее в следующей части работы про опрос) состояние окружающей среды неудовлетворительное (не хватает качественных дорожных покрытий; большинство зданий разрушены и имеют непрезентабельный вид; плохая пешеходная инфраструктура; бесхозность, необорудованность и неухоженность природных объектов и др.).

**Историческая справка о Шлиссельбурге[[11]](#footnote-12)**

Так как одним из компонентов, на которых базируется маркетинговая стратегия, является история города, далее будет кратко рассмотрены основные события, которые могут быть использованы при разработке рекомендаций. Дальнейшая информация взята из официального сайта муниципального образования.

Город был основан в 1323 году, когда князь Юрий Данилович построил деревянную крепость и назвал ее «Орешек» - в честь Орехового острова, на котором она и была возведена. Спустя какое-то время шведы построили каменную крепость на месте сгоревшей деревянной. «Орешек» постоянно находился в центре боевых действий, так как шведы всячески пытались отгородить Россию от выхода к Балтийскому морю, поэтому на этом острове часто сменялись хозяева.

Через 300 лет крепость снова захватили шведы и назвали ее «Нотебург», но перевод у нее оставался таким же – «город-орех».

В 1702 году крепость удалось отвоевать Петру I, и теперь она получила название Шлюсенбург. А уже в 1780 территория, лежащая слева от берегов Невы и близь Орехового острова была преобразована в уездный город Шлиссельбург.

В начале 18 века на крепость стала политической тюрьмой, где содержали опасных политических деятелей, террористов, народников, эсеров и других особо-опасных людей. После февральской революции все заключенные были освобождены.

С начала Великой Отечественной войны в 1941 году Шлиссельбург находился в оккупации немецких войск, где держал оборону 500 дней, чтобы не дать фашистам возможности переправиться через реку. В 1943 году город был освобожден Ленинградской армией, и сразу после этого началась постройка железнодорожной переправы через Неву, а позже через реку был построен деревянный высоководный мост.

С 1944 по 1992 годы город называли Петрокрепостью. В 1996 – вышел из состава Кировского района, став отдельным самостоятельным муниципальным образованием, и в 2006 году снова вернулся в его состав в качестве городского поселения.

**Достопримечательности города:**

- Крепость «Орешек», самая ценная и известная достопримечательность города. 12 августа 2023 года крепость будет отмечать свой 700-летний юбилей. Крепость работает только с мая по октябрь, в зимнее время она закрыта для посещения.

- Памятник Петру I – первый в истории СССР памятник, посвященный царю.

- Староладожский канал, который в настоящее время не используется по назначению, но на него можно посмотреть только в районах Шлиссельбурга, так как он практически полностью зарос.

- Благовещенский собор – главная православная церковь в городе. На территории благовещенского храмового комплекса также находится Никольская церковь и Часовня Казанской иконы Божией матери.

- Краеведческий музей: находится на Фабричном острове в древнем историческом здании, где представлена коллекция документов, чертежей, фотографий, этнографических сборников, а также есть возможность виртуально посетить прошлые времена Шлиссельбурга.

- Музей-диорама «Прорыв блокады Ленинграда» посвящен знаковым местам и событиям войны в Южном Приладожье.

- Экспозиция Военно-технического музея "Эхо великих сражений" представляет собой выставку под открытым небом корабельных артиллерийских орудий, мин, якоря и других элементов, демонтированных с настоящих кораблей.

- Петровский мост с панорамой на шлюзы Петровского канала.

История города и его основные достопримечательности предполагают несколько направлений развития туризма, который, как уже было упомянуто, является перспективной отраслью Шлиссельбурга:

* «Средневековье». Крепость Орешек и все события, связанные с ее взятием, войной со шведами, оккупацией и возвращением могут стать базой для продвижения или бренда города (например, организация на территории крепости рыцарских турниров, соответствующих тематических квестов, фестивалей)
* «Великая Отечественная Война». История города во время блокады Ленинграда, места боев и передвижений войск, братские захоронения, мемориалы и музеи, посвященные теме войны, также могут быть основным направлением развития туризма.
* «Промышленность». Город имеет крупные исторические промышленные заводы, которые могли бы сыграть роль экскурсионных точек или же образовательных объектов для молодежи.
* «Религия». Шлиссельбург может быть привлекателен и для людей, увлекающихся религиозным туризмом, благодаря наличию исторических храмов и церквей, что может стать дополнением к основному направлению туризма.

**Социально-экономическая характеристика города**

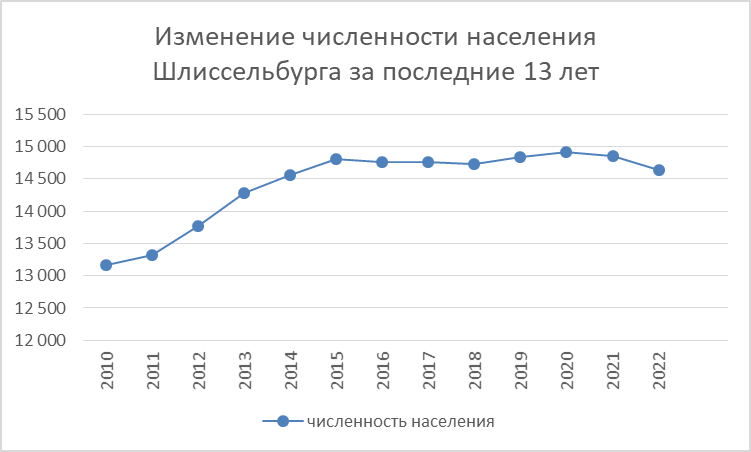
Что касается экономики, Шлиссельбург специализируется на обрабатывающей промышленности - машиностроении. Основными градообразующими предприятиями, занимающимися выпуском востребованной продукции, являются Невский судостроительно-ремонтный завод и Ладожский транспортный завод, главная специализация которых – построение судов речного и смешанного плавания различных типов. Также есть несколько более мелких заводов: «Озёрная верфь», «Тритмент», «Красный тракт», «Метапром» выпускающих малые суда, лодки и электрораспределительную аппаратуру[[12]](#footnote-13). Все промышленные предприятия сосредоточены на берегу реки Невы.

Также уже было упомянуто, что Шлиссельбург – исторический город, полный военных и знаменательных памятников, поэтому одной из важнейших отраслей экономики здесь является туризм. «Развитие туристической индустрии – одно из очень перспективных для нас направлений», - говорит Николай Хоменко, глава администрации муниципального образования, в одном из своих интервью[[13]](#footnote-14). Однако на данный момент для туристов поездки в Шлиссельбург скорее всего имеют низкую привлекательность, ввиду отсутствия обустроенных пляжей, баз отдыха, курортов, удобных систем бронирования, неудобства поиска информации о городе и др.

На основе анализа статистических данных регионального подразделения Росстат и информации с официального сайта Шлиссельбурга, были получены следующие данные, касаемо демографической ситуации города:

* наблюдается рост численности населения в разрезе последних 13 лет (см. рис 4), в целом за 13 лет численность населения увеличилась на 11%, однако за последние несколько лет наблюдается отрицательный естественный прирост постоянного населения;
* уменьшение смертности на 19% за 2022 год по сравнению с предыдущим;
* уменьшение рождаемости на 5,5% за 2022 год по сравнению с предыдущим;

Как правило, естественный прирост в городе был отрицательным, тогда демографический рост города можно объяснить выгодным географическим расположением, близостью к Санкт-Петербургу и экологией, что способствует притоку мигрантов. Нельзя однозначно сказать, является ли это плюсом или минусом ввиду необходимости учета других социально-экономических показателей и благосостояния города.



1. Динамика численности населения Шлиссельбурга за 13 лет (2010-2022 гг.)

Источник: [Росстат, 2023]

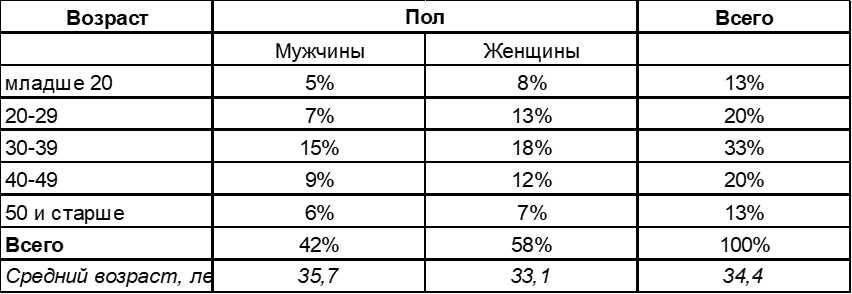
Однако, ввиду увеличения численности населения и темпов роста жилищного строительства есть проблема обеспеченности муниципального образования объектами социальной сферы. Так, на данный момент в городе имеется 3 дет. сада, 1 средняя общеобразовательная школа, техникум водного транспорта, детская художественная школа, детская музыкальная школа, 1 городская больница и поликлиника, «Шлиссельбургская городская библиотека», «Культурно-спортивный комплекс «Невский»», Музей истории города[[14]](#footnote-15). Кроме того, выбор среднего профессионального образования ограничен специализацией города: представлены в основном профессии, связанные с морской деятельностью и из производственной сферы. Получить же высшее образование можно только в Санкт-Петербурге. Это снижает привлекательность жизни в городе для молодежи и молодых семей, что, в свою очередь, влечет за собой потерю «молодых умов» и снижает шансы на повышение благосостояния города и качества предоставляемых услуг.

## 2.2. Эмпирические исследования

**Результаты проса местного населения**

Как уже было сказано в дизайне исследования, опрос распространялся на онлайн-платформах, преимущественно в социальных сетях. Всего было собрано 198 ответов. С помощью онлайн-калькулятора SurveyMonkey[[15]](#footnote-16) было выяснено, что полученное количество ответов является достаточным при объеме целевой группы в 14 643 чел., доверительном интервале 90%. В Таблице 2 показано распределение выборки по полу и возрасту, а в Приложении 5 по остальным социально-демографическим критериям, откуда видно, что выборка репрезентативна, так как охвачены основные и практически все сегменты населения.

1. Распределение горожан по полу и возрасту



Местное население – главный сегмент потребителей, на который нужно обращать внимание в первую очередь при разработке любой стратегии развития города. Это люди, которые могут рассказать о городе намного больше, чем, возможно, сама администрация, а также непосредственно являются и субъектом маркетинга города.

Основные задачи проведения опроса среди местных жителей:

* Узнать, насколько местное население лояльно к своему городу;
* Выяснить, каким видят город местные жители: его основные проблемы и преимущества со стороны тех, кто в нем живет;
* Определить, какие ценностные предложения есть у города по мнению жителей;
* Узнать, какие ассоциации у жителей с их родным городом.

Вопросы анкеты можно посмотреть в Приложении 2. Первым было предложено написать любое слово (слова), которые приходят на ум, когда люди слышат название их города «Шлиссельбург», чтобы понять общее настроение основных «потребителей» места и то, что хранится в их сознании. В результате полученные ассоциации были категорированы и объединены автором работы для более удобного анализа. Результаты представлены в Таблице 3.

1. Ранжирование ассоциаций



Источник: [составлено автором]

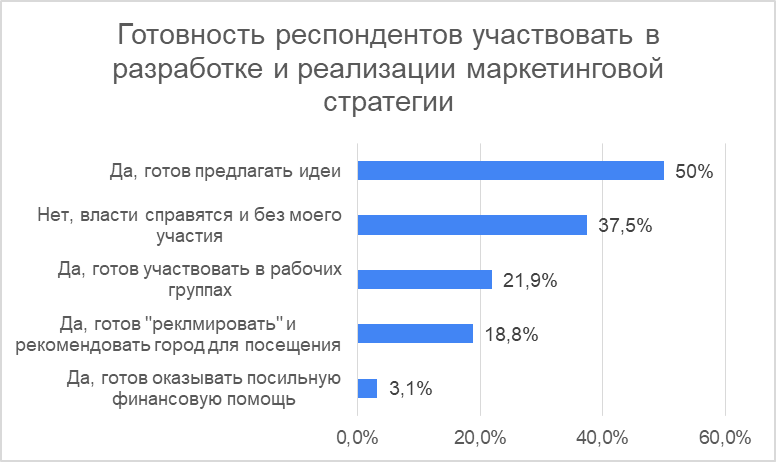
Следующим этапом было понять степень благоустройства города, где жителям было необходимо оценить развитость той или иной сферы жизни (гостиничная сеть, сеть общественного питания, развлекательная инфраструктура, качество дорог, достопримечательности, общественный транспорт, внешний облик города, достаточность образовательных учреждений, качество медицинского обслуживания) по 5-балльной шкале (усредненные оценки представлены в Таблице 4), отметить, какие из них в первую очередь требуют внимания администрации, и в общем насколько изменялась или не изменялась ситуация за последние несколько лет. Кроме того, у населения была возможность высказать в свободном формате их мнения о существующих проблемах, преимуществах, отличительных чертах города, а также предложить свои рекомендации для повышения узнаваемости города. Полученные ответы будут кратко сформулированы в конце этого раздела.

1. Средняя оценка развитости сфер жизни по мнению жителей



Источник: [составлено автором]

Еще одной из задач опроса было узнать, готово ли само население участвовать в разработке и реализации маркетинговой стратегии, так как в подобных мероприятиях оно является одновременно и объектом, и субъектом исследования, а также может внести огромный вклад в развитие города и его продвижение, путем внесения предложений, участия в создании имиджа и бренда, проведения исследований, распространения информации о городе и многое другое. Результаты этого вопроса представлены на Рис. 5.



1. Готовность местного населения участвовать в маркетинговых мероприятиях

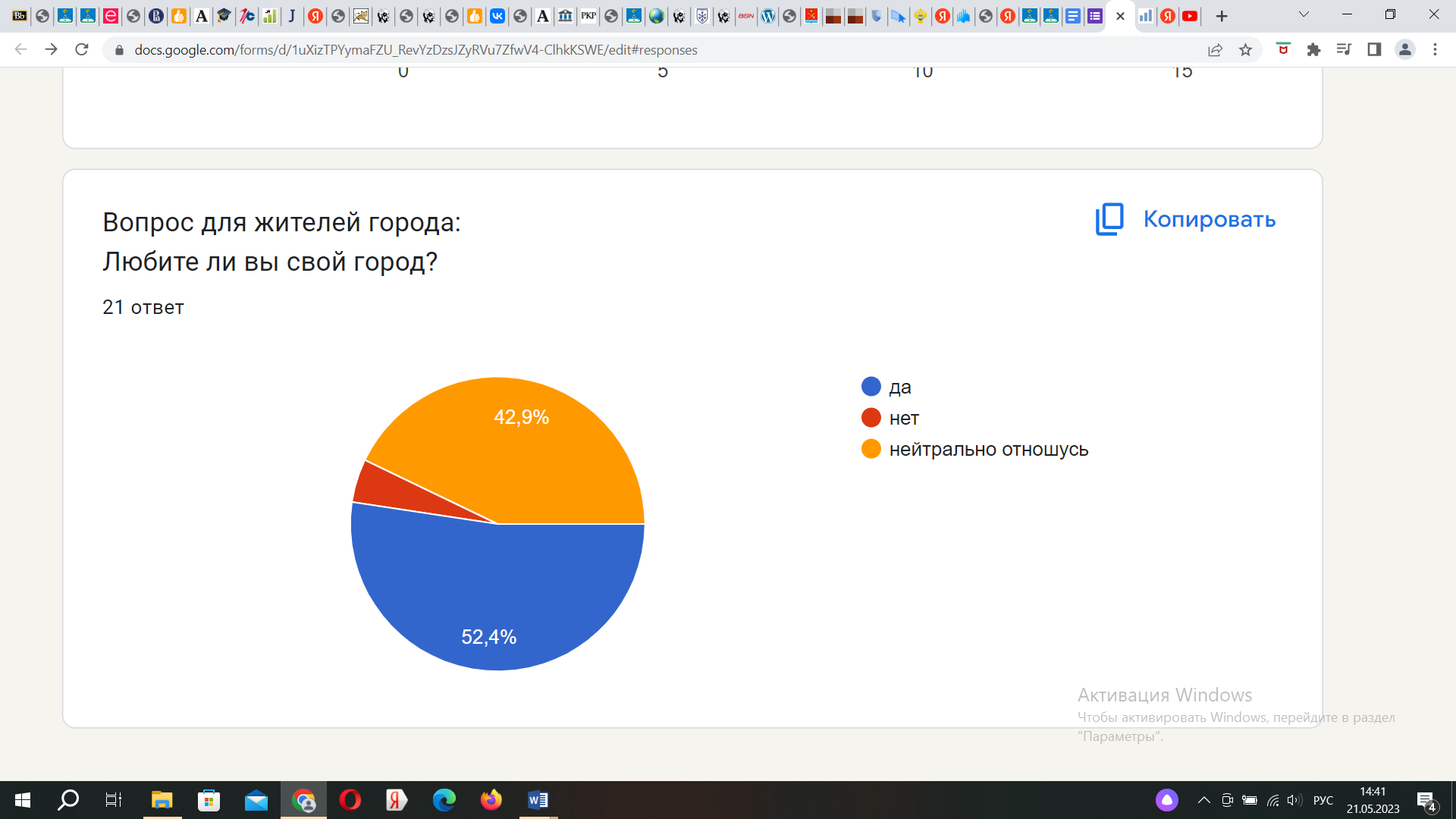
Источник: составлено автором

Финальные вопросы были направлены на то, чтобы понять, несмотря на все проблемы и все недовольства, которые высказывают жители, любят ли они свой город и готовы ли оставаться в нем жить и дальше. (Рис. 6, Рис. 7)



1. Вопрос для жителей: «Хотели бы оставаться здесь жить и дальше?»

Источник: [Google формы]



1. Вопрос для жителей: «Любите ли вы свой город?»

Источник: [Google формы]

Также автором работы собственноручно и с использованием программ Excel, SPSS была проведена сегментация жителей в зависимости от их принадлежности к той или иной социально-демографической категории. Их доля в общей выборке показана в Таблице 5, а более подробный разбор представлен в Приложении 5 (Таблица 18). Это необходимо для того, чтобы понять, какой портрет у основного «клиента» города, какие категории населения преобладают и какой продукт пользуется спросом в зависимости от демографических показателей.

1. Сегментация жителей



Источник: [составлено автором]

Основные выводы и результаты, которые были получены в ходе анкетирования местного населения Шлиссельбурга:

* Анализ ассоциаций показал, что основное, что упоминают жители в своих ответах, это главная достопримечательность города – Крепость Орешек. Связанными ассоциациями также являются природа и вода, окружающая город. Тем не менее, в глаза бросается то, что в восприятии респондентов есть множество негативных ассоциаций. Большая их часть касается неухоженного, разрушенного и заброшенного образа города, отсутствия качественной инфраструктуры и внимания со стороны властей к существующим проблемам. Можно сделать вывод о том, что одна из основных слабых сторон Шлиссельбурга – восприятие его как бедного запущенного города, архитектурным обликом которого никто не занимается.
* Касаемо благоустройства города, средняя оценка по всем предложенным сферам жизни в городе – 2 и 3 балла. Самую высокую оценку из всех получили категории «достопримечательности» и «общественный транспорт». Однако, оценка ниже среднего (2,5) говорит о том, что даже в этих сферах существуют значительные проблемы. Самый низкий балл у качества дорог, проблемы с которыми упоминались и в ассоциациях. Кроме того, жители отмечают, что за последние 5-10 лет состояние жилого фонда, качества медицинских услуг, состояние дорожного хозяйства и работа местных органов власти только ухудшились. Опять же, из этого следует, что жители недовольны благоустройством города в целом, видят необходимость в реорганизации и пересмотре деятельности, касаемо обеспеченности Шлиссельбурга необходимой инфраструктурой и качеством обслуживания.
* Основные проблемы, которые были выделены местным населением:
* Плохое состояние инфраструктуры;
* Отсутствие заботы о городе, его внешнем облике;
* Отсутствие инфраструктуры для отдыха: фаст-фудов, хороших сетей общественного питания, бассейнов, стадионов;
* Плохие дороги;
* Коррупция, недовольство деятельностью органов местной власти;
* Отсутствие развлекательных мероприятий, событий, соответствующей инфраструктуры;
* Отсутствие квалифицированных медицинских работников.
* Ответы жителей позволили выделить те преимущества города и его сильные стороны, которые могут стать точкой развития и основой для позиционирования. К таким отличительным характеристикам можно отнести: крепость Орешек; уединенное расположение города, но при этом близость к мегаполису; историческая значимость города; природа, чистый воздух, тишина, выход к Неве и Ладожскому озеру; финансовая доступность для жизни; облагороженная набережная у Невы. Таким образом, для жителей город привлекателен тем, что жизнь в нем довольно размеренная, сам город окружен красивой природой, стоимость жизни доступная и имеется богатое культурное наследие, которым можно поделиться с остальными. Скорее всего, именно спокойствие города, возможность насладиться природой и чувство приобщённости к великому историческому прошлому и заставляет жителей любить свой город, несмотря на все имеющиеся недостатки и проблемы.
* Анализ отношения жителей в зависимости от сегмента, к которым они принадлежат, показал, что наиболее положительно на город смотрят молодежь и молодые семьи без детей. А негативнее всего отношение у оседлых жителей, а также у взрослых семей с детьми. Кроме того, отношение местных жителей к городу оказалось хуже, чем у туристов (в сравнении с двумя проведенными опросами). Соответственно, при разработке стратегии стоит разобраться, в чем суть проблем, а также применить такие инструменты маркетинга и предложить такой городской продукт, который бы в полной мере удовлетворял потребности данных групп людей. Тем более, что основной демографический состав Шлиссельбурга – это взрослое занятое население и пенсионеры.

**Результаты опроса туристов**

Туризм – одна из ведущих сфер, на которую следует сделать фокус для повышения привлекательности города. Особенно, это актуально для таких небольших, исторических и природных городов, как Шлиссельбург. По этой причине было проведено онлайн-анкетирование, чтобы понять отношение людей к внутреннему туризму, понять какой туристический продукт в принципе им нужен и насколько привлекателен для них исследуемый город. Количество людей, прошедших опрос составляет 305 человек. Используя тот же калькулятор для расчета выборки, что и в прошлый раз, было определено, что это допустимое количество ответов для репрезентативности выборки (объем – 146,4[[16]](#footnote-17) млн чел, степень достоверности – 90%). В опросе приняли участие люди из разных городов России, имеющие различные социально-демографические показатели. Подробнее с ними можно ознакомиться в Приложении 6, а в Таблице 6 и на Рисунке 8 можно увидеть их распределение по полу и возрасту, а также их город проживания.

1. Распределение туристов по полу и возрасту





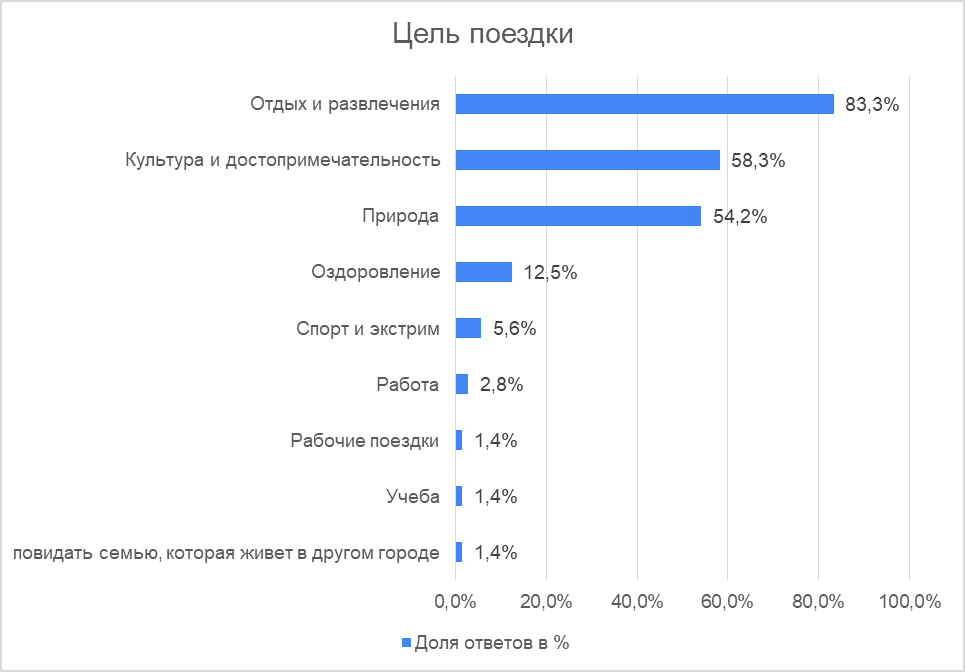
1. Город проживания респондентов

Главные задачи, которые поставил автор работы для опроса среди потенциальных туристов:

* Определить интересы и предпочтения населения в зависимости от их принадлежности к различным социально-демографическим сегментам во внутреннем туризме;
* Выяснить, насколько Шлиссельбург на данный момент узнаваем среди потенциальных туристов;
* Узнать, что внешние пользователи думают об исследуемом городе, насколько он привлекателен для них в качестве туристического места.

Вопросы для анкеты потенциальных туристов представлены в Приложении 3.

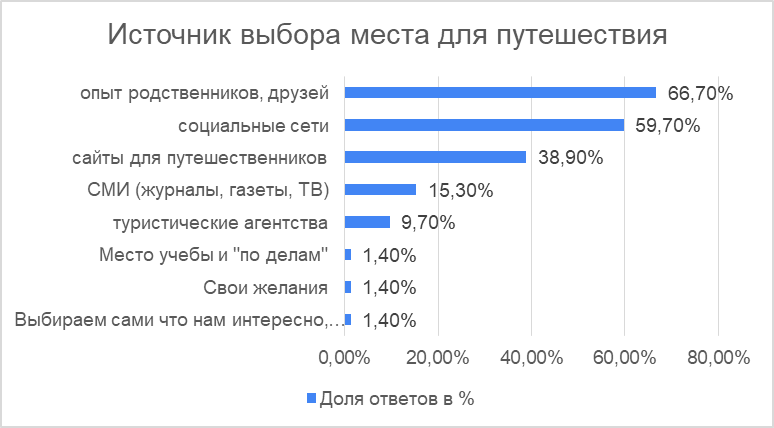
Для того, чтобы в дальнейшем также провести сегментирование потенциальных туристов, первым шагом было определение целей внутренних путешествий. Ответы респондентов представлены на Рисунке 9.



1. Цели туристической поездки

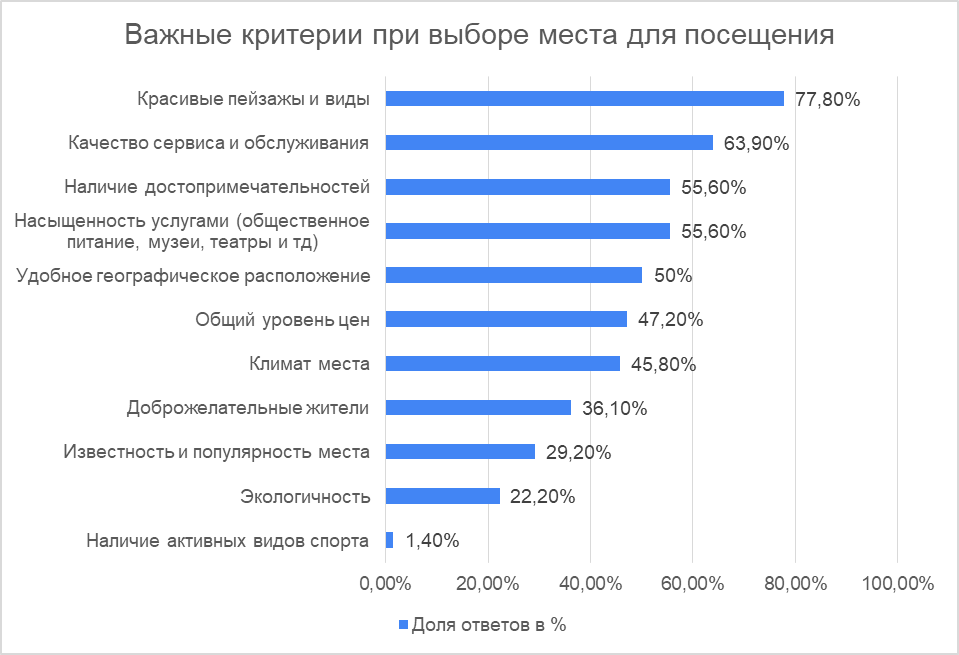
Источник: [составлено автором]

Для того, чтобы понимать, через какие каналы коммуникации лучше распространять информацию о городе и вовлекать потенциальных туристов, важно также знать, через какие ресурсы люди чаще всего узнают об интересных местах и планируют свои путешествия (см. Рисунок 10). Кроме того, респондентом предлагалось определить, чем они руководствуются при выборе места, куда поехать: будь то благоприятный для них климат, наличие спортивных активностей или известность места (Рисунок 11).



1. Источники информации о месте посещения

Источник: [составлено автором]



1. Важные критерии при выборе места для посещения

Источник: [составлено автором]

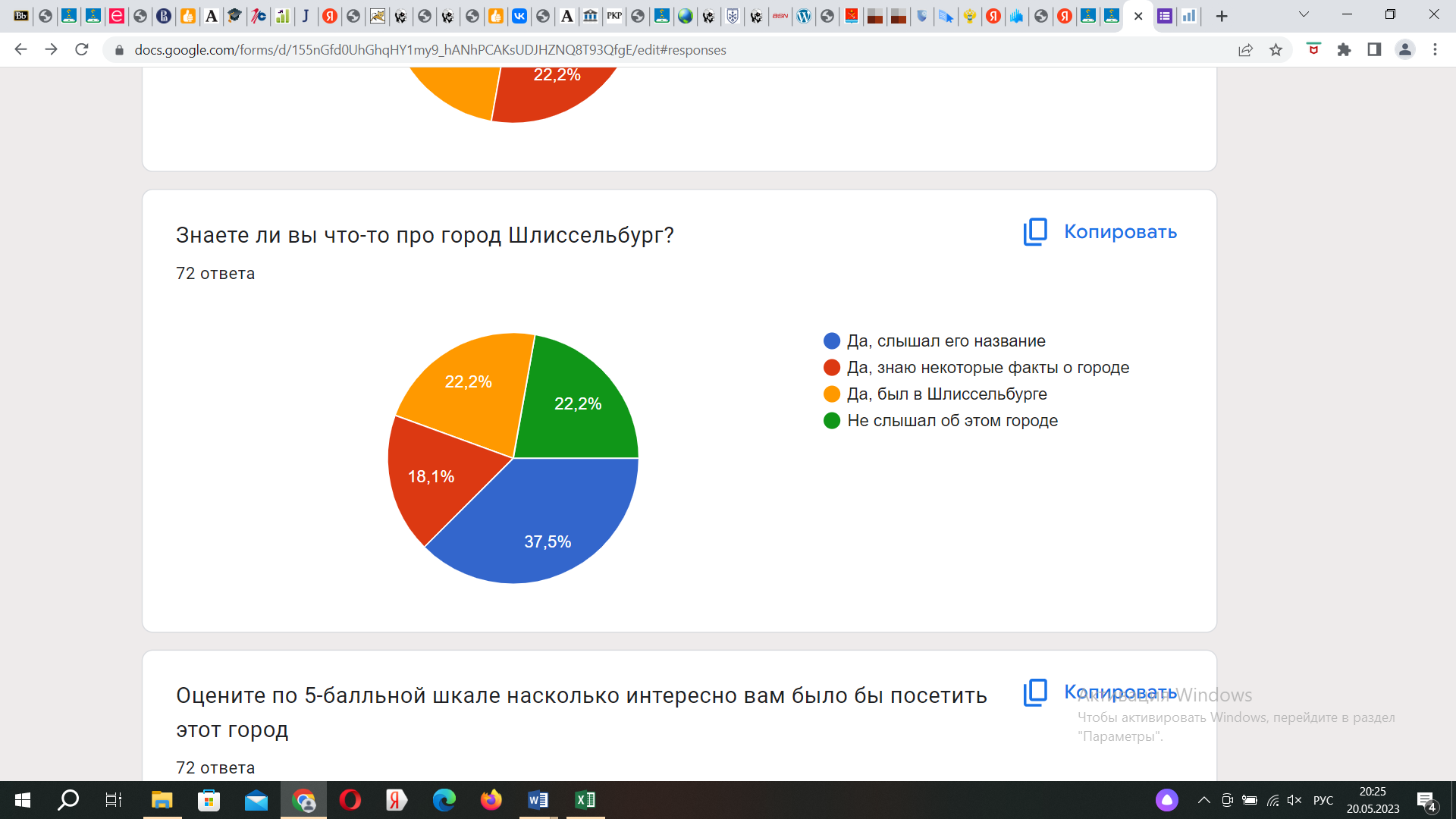
Дальше на основании поведенческих и некоторых социально-демографических показателей был проведен анализ, который позволил выделить сегменты респондентов, представленные ниже в Таблице 7, а также их долю в совокупной выборке. Их подробное распределение представлено в Приложении 6, Таблице 22. Эти сегменты будут в дальнейшем проанализированы на их привлекательность и потенциал в городе Шлиссельбург.

1. Сегментация потенциальных туристов



Источник: [составлено автором]

Вторая часть этого опроса направлена на то, чтобы понять, насколько осведомлены иногородние жители о Шлиссельбурге. На Рисунке 12 представлены результаты вопроса об осведомленности о городе. Респонденты отвечали на вопрос: «Знаете ли вы что-то про город Шлиссельбург?».



1. Осведомленность респондентов о Шлиссельбурге

Источник: [Google формы]

Если же респонденты не осведомлены о городе (а довольно большая часть либо не слышала о его существовании вовсе, либо его название просто было им знакомо), то они должны были сказать, насколько привлекательным он был бы для них, исходя из короткого описания, представленного в анкете. Это описание состояло из основных достопримечательностей и небольшой исторической сводки. По итогу ее прочтения отвечающим было предложено отметить, в каком формате они бы предпочли посетить город: в составе маршрутного путешествия по Ленинградской области, съездить в сам город на пару дней, остаться в нем на неделю или не ехать вообще. Также в конце была возможность дать свой отзыв о городе для тех, кто был там и хотел поделиться впечатлениями.

Вот основные выводы, которые были получены после анализа проведенного опроса:

* Самыми популярными целями путешествий внутри страны являются: отдохнуть и развлечься, приобщиться к культуре и достопримечательностям разных городов и побыть на природе. Также некоторые отмечали, что путешествуют по рабочим вопросам или учебным делам, в том числе некоторые из них приехали в Шлиссельбург именно с этой целью. Это является хорошим показателем для Шлиссельбурга, так как в этот город как раз и нужно ехать за историей и природой.
* Большинство респондентов ответило, что основными источниками информации в процессе принятия решения о поездке у них служат социальные сети, рассказы и опыт знакомых и сайты для путешественников. Это может быть полезно для данной работы с точки зрения развития возможных каналов коммуникации Шлиссельбурга с иногородними жителями. Кроме того, большинство при выборе места руководствуется наличием в нем красивых видов, достопримечательностей и качеством обслуживания.
* Больше половины опрошенных (около 60%) имеют слабое представление о городе, что говорит о низкой узнаваемости бренда города, о недостаточном маркетинговом продвижении, и дает следующую точку для развития и увеличения туристического потока. Тем не менее, после прочтения краткой сводки о Шлиссельбурге, большинство все же заинтересовались городом и были бы готовы посетить его как в составе путешествия по ЛО, так и приехать отдельно в этот город, но при этом не задерживаясь дольше чем на несколько дней.
* Сопоставляя выделенные сегменты туристов и их желание посетить город, было отмечено, что преимущественно в поездке в Шлиссельбург заинтересовано более старшее поколение (>35 лет). Скорее всего это связано с тем, что их больше, чем молодежь привлекает перспектива спокойного отдыха на природе и приобщение к военной истории. Также при разработке маркетинговой стратегии стоит учитывать тот факт, что туристы, относящиеся к сегментам «культурный» и «рекреационный» занимают бОльшую часть выборки, а также по своим интересам хорошо подходят на роль потенциальных посетителей Шлиссельбурга, соответственно, будущий продукт стоит также ориентировать на эти группы населения.
* Те туристы, которые бывали в Шлиссельбурге самым приятным впечатлением считают главную достопримечательность города – крепость Орешек, а также пейзажи, красивую природу и образ старинного исторического города. Но были и негативные моменты, которые отметили побывавшие здесь люди: плохое качество дорог, мало мест отдыха для молодежи, мало активных развлечений, низкое благоустройство и проблемы с транспортной доступностью в сам город (некоторые отметили, что в крепость добраться проще, чем в сам город).

**Глубинное интервью**

Интервью было проведено с заместителем главы администрации Шлиссельбурга – Сопиным Алексеем Федоровичем. Экспертное мнение было также важно в рамках данной работы, так как оно помогло узнать о состоянии города со стороны тех, кто непосредственно занимается его развитием, а также узнать какие существуют возможности и ресурсные ограничения для планируемой маркетинговой стратегии. В дальнейшем эта информация будет учтена при разработке рекомендаций.

Вопросы для интервью можно найти в Приложении 4.

Полученные результаты интервью:

* Развитие туризма – одна из перспективных сфер Шлиссельбурга, способная привлечь инвестиции, увеличить поступления в бюджет и способная дать мотивацию для дальнейшего благоустройства города.
* Местная администрация отметила, что Шлиссельбург – известный город и за пределами Ленинградской области, однако, опрос жителей России (где присутствовали, в том числе, жители Санкт-Петербурга) показал обратную статистику. Возможно об этом городе знает более старшее поколение, которое более проникнуто временами войны или историей, чем молодежь и люди среднего возраста. Тем не менее, все же не стоит убирать рекламу и продвижение из будущей маркетинговой стратегии Шлиссельбурга.
* В Шлиссельбурге нет отдельного органа, отвечающего за маркетинговую политику, а также не проводятся маркетинговые исследования целевой аудитории. Это подтверждает необходимость создания соответствующих структур в системе администрации или вне ее.

## 2.3. SWOT-анализ

Одним из инструментов маркетинговой стратегии, как уже было сказано в первой главе работы, является SWOT-анализ территории. Цель его использования – определить основные направления дальнейшего развития города и его стратегические задачи через выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Одним из способов определить сильные, слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы внешней среды является анализ стратегий развития вышестоящих регионов (ЛО и Кировский район). Они могут показать, какое место город занимает в их планах, какая роль ему отведена, какие возможности в связи с этим у него могут появиться.

Так, например, в стратегии социально-экономического развития Ленинградской области [37, с. 25] говорится, что Шлиссельбург относится к обособленным городам с потенциалом расширения, для которых главными задачами являются:

- обеспечение занятости в постиндустриальном секторе;

- наполнение промышленных зон;

- формирование «центральности» (создание главного общественного пространства);

- внедрение современных технологий в городское хозяйство.

Здесь же [37, с. 35] Шлиссельбург отмечается как потенциальный город для перехода к интенсивному росту, где главными принципами управления и мерами политики являются:

- создание фунционально-самодостаточных городских центров с населением от 50 тыс. чел.;

- развитие коммерческой, общественной и иной инфраструктуры;

- формирование обратного потока трудовой маятниковой миграции;

- акцент на развитие комфортной городской среды и благоустройство;

- оптимальная транспортная доступность до Санкт-Петербурга и развитие транспортных связей;

Также Шлиссельбург относится к историческим поселениям ЛО с основными направлениями [37, с. 37]:

- стилизация исторических улиц;

- установление особенных требований к архитектурным решениям и к земельным участкам.

Согласно стратегии Кировского района [38, c. 4] Шлиссельбург является зоной активной урбанизации, где происходит (должно происходить) активное жилищное строительство. Также отмечено, что территория города преимущественно представлено землями водного фонда, а земли промышленности практически отсутствуют. Важным ограничением города является большое количество аварийного жилья и изношенный фонд.

В документ Шлиссельбург выделяется в категорию городов-спутников второго порядка для Санкт-Петербурга, на территории которого планируется:

- развитие рабочих мест в туристско-рекреационной сфере;

- развитие транспортных связей;

- развитие исторического и познавательного туризма;

- развитие системы «умный» город.

Все вышеперечисленные факты будут учитываться при составлении SWOT-анализа.

1. SWOT-анализ города Шлиссельбург

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
| - Историко-культурные ресурсы (на территории расположено множество важных мемориальных комплексов и объектов культурного наследия);  - Близость к Санкт-Петербургу, как к основному потребителю произведенной промышленной продукции, поставщику технологий и необходимых ресурсов, источнику инвестиций; в т.ч. транспортная доступность до города;  - Развитый промышленный комплекс с преобладанием обрабатывающей промышленности (судостроение, пищевая промышленность, машиностроение и т.д.);  - Благоприятные природно-рекреационные ресурсы для развития сельского хозяйства и организации туризма;  - Выход к крупным водным и транспортным коридорам; речное сообщение с Ладожским озером;  - Высокий уровень социальной сплоченности, низкий уровень конфликтности;  - Поддержка со стороны ОМС Ленинградской области и Кировского района; развитие малого бизнеса; реализация целевых программ. | - Неудовлетворительное состояние старинных сооружений; высокий износ объектов инфраструктуры; слабая материально-техническая база;  - Отток трудоспособного населения и квалифицированной рабочей силы в Санкт-Петербург;  - Зависимость экономики от крупных промышленных предприятий;  - Загрязненность протекающей на территории реки Нева, неухоженность природных частей города, ухудшение экологической ситуации;  - Затруднение доступа к центру Санкт-Петербурга: редкие автобусные движения, пробки из-за высокой загруженности основных дорог;  - Влияние сезонного фактора на развитие бизнеса, перегруженность пассажиропотока и объектов социальной сферы;  - Низкая обеспеченность услугами и объектами здравоохранения и образования, что приводит к их перегруженности;  - Отсутствие «умных» решений. |

**Продолжение Таблицы 8.**

|  |  |
| --- | --- |
| ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| - Формирование у населения имиджа Шлиссельбурга как привлекательного места для туризма, экскурсий и отдыха;  - Увеличение занятости;  - Снижение трудовой эммиграции;  - Улучшение транспортной доступности;  - Привлечение мелкого и среднего бизнеса на территорию;  - Повышение уровня удовлетворенности жизни в городе, усиление конкурентных позиций;  - Повышение инвестиционной привлекательности;  - Кооперация с соседними городами для создания общей туристско-рекреационной базы;  - Улучшение демографической ситуации;  - Привлечение финансирования за счет участия в национальных, региональных, федеральных программах и проектах. | - Недостаточная привлекательность города в глазах туристов, потенциальных инвесторов и жителей города; недостаточное продвижение предложения города на внешнем рынке;  - Более привлекательные предложения конкурирующих муниципальных районов;  - Конкуренция с соседними схожими городами за товары и услуги; отток туристов в города с более развитой туристической инфраструктурой;  - Снижение естественного прироста численности постоянного населения, старение населения, отток трудовых ресурсов;  - Опасность техногенных катастроф, загрязнения среды из-за износа материально-технической базы; увеличение аварийного жилищного фонда;  - Слабая материально-техническая и финансовая база ЖКХ;  - Увеличение транзитных транспортных потоков, потока туристов может привести к увеличению уровня преступности;  - Недостаточное финансирование проектов, целевых программ и мероприятий по благоустройству города; |

Источник: [составлено автором]

Полученные результаты исследования (проведенного SWOT-анализа + анализа социологического опроса населения и туристов, интервью + анализа стратегических документов) позволило сформировать следующие стратегические направления развития города Шлиссельбург:

Стратегические цели:

* Развитие туристической отрасли в городе;
* Повышение рождаемости;
* Привлечение инвестиций;
* Повышение конкурентоспособности действующих предприятий, являющихся основой экономики города;
* Удержание населения и повышение удовлетворенности жизни в городе.

Задачи для достижения поставленных целей:

* Насыщение города туристической инфраструктурой;
* Улучшение жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры;
* Внедрение инноваций и современных технологий в управленческие процессы, в социальную сферу и промышленность;
* Создание благоприятных условий для инвесторов, разработка/изменение инвестиционного плана;
* Обеспечение притока специалистов;
* Введение социальных программ, стимулирующих рождаемость;
* Благоустройство города.

Некоторые из этих целей могут быть решены с использованием инструментария маркетинга территорий и быть включены в маркетинговую стратегию города.

Кроме того, была составлена матрица решений, результатом которой является сопоставление различных факторов и выявление парных комбинаций, которые в последствии могут стать шагами в разработке стратегии.

1. Анализ соотношения сильных и слабых сторон Шлиссельбурга с его возможностями и угрозами

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ/ВОЗМОЖНОСТИ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ/ВОЗМОЖНОСТИ |
| - Выгодное географическое положение, транспортная доступность и близость к Санкт-Петербургу может помочь в расширении инвестиционных потоков из соседних регионов;  - Близость к Санкт-Петербургу также может поспособствовать привлечению малого бизнеса на территорию МО (ввиду возможной сложности открытия в северной столице и относительно легких условиях в Шлиссельбурге);  - Наличие культурно-исторических ресурсов способствует развитию туризма;  - Развитая промышленность и наличие крупных заводов на территории города позволит получать больше заказов, соответственно, увеличит доходы бюджета и количество рабочих мест;  - Высокий уровень сплоченности населения поможет в формировании положительного имиджа города внутри и за его пределами; | - Отсутствие инфраструктуры для отдыха и спорта приводит к оттоку населения и снижает уровень удовлетворенности жизни в городе;  - Развитие туристической деятельности затруднено ввиду слабой инвестиционной политики;  - Неудовлетворенность услугами ЖКХ может повлиять на желание населения оставаться в городе;  - Затруднение доступа к Санкт-Петербургу и сезонный фактор негативно сказываются на желании инвесторов и бизнеса «заходить» на территорию;  - Слабая материально-техническая база, высокая степень износа объектов социальной сферы не позволяет расширять спектр услуг учреждений и внедрять дополнительные услуги. |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ/УГРОЗЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ/УГРОЗЫ |
| - Создание новых производств, рабочих мест в других сферах позволит сократить отток трудоспособного населения;  - Высокий природный и исторический потенциал позволит повысить привлекательность в глазах туристов (при условиях развития этих сфер);  - Использование истории, природных ресурсов и уникальных промышленных производств позволит выделиться на фоне конкурентов;  - Поддержка со стороны вышестоящих органов власти, участие в областных программах поддержки, привлечение ресурсов из Санкт-Петербурга позволит привлечь финансы и новые технологии в город, укрепить инфраструктуру. | - Обновление и реставрация внешнего облика города помогут в улучшении отношения горожан к городу и положат начало развитию туристической сферы;  - Привлечение дополнительного финансирования на облагораживание территории;  - Построение грамотного муниципального управления для урегулирования всех сфер жизни общества и сокращения оттока населения (в т.ч. благодаря использованию инновационных и «умных» технологий по оказанию муниципальных услуг);  - Привлечение внешних инвестиций позволит развивать туристскую деятельность;  - Формирование имиджа города, бренда для привлечения туристов и инвесторов;  - Усиление конкурентных позиций продукции, промышленных производств, функционирующих на территории муниципального образования, при условии внедрения высоких технологий. |

Источник: [составлено автором]

## 2.4. Цели маркетинга Шлиссельбурга

Для того, чтобы еще детальнее подойти к разработке маркетинговой стратегии, следует посмотреть, каким образом ее можно внедрить в общую концепцию социально-экономического развития города. Как уже было ранее отмечено, маркетинговая стратегия не может идти вразрез с главными документами по стратегическому развитию, поэтому важно обратиться к существующим доступным документам, отражающим текущие планы по развитию города. Для Шлиссельбурга это следующие документы: Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года, Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Кировск» Кировского муниципального района Ленинградской области на 2021-2030гг. и Генеральный план муниципального образования Шлиссельбургское городское поселение муниципального образования Кировский муниципальный район Ленинградской области. Рассмотрев данные документы, можно принять решение о роли маркетинговых инструментов в достижении основных целей, поставленных администрацией города и вышестоящих муниципальных образований.

Изучив вышеупомянутые документы, можно выделить цель территориального планирования Шлиссельбурга: «создание условий для повышения качества жизни населения муниципального образования, формирование благоприятной экономической, социальной и экологической среды его жизнедеятельности»[[17]](#footnote-18). Кроме того, есть миссия Кировского района в целом: «создание условий для успешной самореализации жителей и стабильного улучшения уровня жизни, … на основе реализации инвестиционных проектов, развитии транспортно-логистических структур и туристско-рекреационной зоны»[[18]](#footnote-19).

Также, в официальных документах г. Шлиссельбурга не были вынесены отдельные направления развития города, но их определение важно для того, чтобы понять, с какими задачами может помочь справиться маркетинг, и куда маркетинговая стратегия может идеально вписаться. Поэтому, автором работы были выделены такие направления на основе анализа трех законодательных актов (Генеральный план города, Стратегии социально-экономического развития Кировского района и Ленинградской области):

* 1. Повышение качества городской среды;
  2. Повышение инвестиционной привлекательности;
  3. Повышение рождаемости и продолжительности жизни;
  4. Обеспечение устойчивого темпа роста производства;
  5. Формирование благоприятных условий для социально-экономического развития.

Разносторонне проанализировав характеристики города, его главные проблемы и перспективы развития, а также законодательные документы, касающиеся стратегических планов города и области, автор работы принял решение о туристическо-ориентированной маркетинговой стратегии. Кроме того, одним из векторов ускоренного экономического роста города администрация видит в развитии туристически-рекреационного потенциала муниципального образования. Официальных данных о текущем и планируемом туристическом потоке в открытых источниках нет, однако, замглавы администрации отметил, что самый высокий туристический поток в период экскурсий в Крепость орешек – с мая по октябрь. Соответственно, цель дальнейших рекомендаций – сделать туристический поток постоянным вне зависимости от сезона.

Шлиссельбургу, как и любому другому городу, важен рост доходов и повышение инвестиционной привлекательности. Так как территория экономически ограничена его географическими особенностями и имеет свою устоявшуюся специализацию с небольшим количеством производств, привлечь инвесторов, увеличить доход бюджета и «зарабатывать» представляется эффективным с помощью развития туризма, учитывая культурно-историческую базу и потенциал города. Если Шлиссельбург станет привлекателен в глазах местных жителей и туристов, то в последствии он заинтересует и привлечет инвестиционные потоки. Кроме того, это поможет в решении проблемы оттока населения (что было упомянуто в SWOT-анализе).

Соответственно, цель разработанного в рамках данного консалтингового проекта маркетинговой стратегии г. Шлиссельбурга – формирование благоприятного имиджа и образа города в глаза местного населения и туристов. Действия, направленные на достижение этой цели помогут также в осуществлении и общих целей социально-экономического развития.

Для измерения эффективности далее разработанных мероприятий предлагается использовать следующие показатели:

* Количественные показатели туристического потока
* объем платных услуг, оказанных населению;
* число размещенных туристов в гостиницах, отелях;
* число объектов туристической инфраструктуры (отели, рестораны и др.);
* Данные о субъективном восприятия города туристами и местными жителями
* удовлетворенность жизнью в городе или его посещением;
* оценка качества услуг;
* готовность рекомендовать город;
* Социально-демографические показатели:
* миграционные потоки;
* занятость;
* Экономические показатели:
* объем привлеченных инвестиций;
* объем ВВП;
* затраты на реализуемые мероприятия;
* доходы от проведенных мероприятий.

## 2.5. Разработка концепции позиционирования

Несмотря на то, что в сознании жителей Шлиссельбург сохраняется как небольшой, исторический, заброшенный городок, имеющий одну главную достопримечательность и одно крупное градообразующее предприятие, анализ его культурного и исторического наследия и более глубокое изучение его положительных сторон показали, что потенциал развития у города есть, и дальнейшая цель работы – определить концепцию, на которой будет базироваться его позиционирование. Это важно, так как хорошо проработанное и соответствующее месту позиционирование поможет занять городу конкурентные позиции на рынке и закрепить в сознании покупателей образ привлекательного города.

Несмотря на то, что большая часть отзывов местных жителей и туристов отмечает множество проблем города, все же Шлиссельбург имеет несколько характеристик, которые способны аргументировать его позиционирование среди целевой аудитории. Так, конкурентное преимущество Шлиссельбурга заключается в сочетании богатой культурной составляющей (война со Шведами, героические сражения во время ВОВ, религиозные сооружения, политическая тюрьма) и возможностью отдохнуть на природе, расслабиться, насладиться размеренным ритмом жизни.

Для того, чтобы более эффективно разработать рекомендации для маркетинговой стратегии, необходимо отобрать целевые сегменты, которые наиболее важны и ценны для города, и на которых будут направлены будущие маркетинговые стремления. На основе открытой информации, а также мнения администрации города, была составлена матрица привлекательности сегментов. В Таблице 10 представлены сегменты потенциальных туристов:

1. Оценка привлекательности сегментов туристов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Привлекательность | | |
| Возможности |  | Низкая | Средняя | Высокая |
| Низкие | «Спортивно-экстремальный» | «Деловой» |  |
| Средние |  | «Оздоровительный» | «Рекреационный» |
| Высокие |  |  | «Культурный» |

Источник: [составлено автором]

В Таблице 11 представлены сегменты жителей Шлиссельбурга:

1. Оценка привлекательности сегментов местного населения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Привлекательность | | |
| Возможности |  | Низкая | Средняя | Высокая |
| Низкие |  |  | «Одинокая молодежь» |
| Средние |  | «Семьи без детей» | «Молодые семьи с детьми» |
| Высокие | «Оседлые жители» /пенсионеры |  | «Одинокий пролетариат», «Взрослые семьи с детьми» |

Источник: [составлено автором]

Для Шлиссельбурга с точки зрения привлечения туристов целевыми сегментами являются любители культурного и спокойного отдыха («культурный» и «рекреационный» сегменты туристов). С точки зрения привлечения новых жителей, а также повышения удовлетворенностью жизни в городе местного населения целевыми сегментами будут взрослые семьи с детьми, производственные рабочие, молодые семьи с детьми. Они представляют наибольший интерес для города, так как являются потенциальными потребителями той продукции, которую способен продать город, учитывая ограниченные ресурсы и количество возможных факторов привлекательности.

Следующий шаг – определение концепции позиционирования для выбранных целевых сегментов – каким образом будет происходить привлечение аудитории и формирование в их сознании положительного имиджа города. Согласно типологии маркетинговых стратегий, приведенной в первой части работы, автор сделал вывод, что для Шлиссельбурга в данный момент целесообразно сделать фокус на стратегию маркетинга привлекательности (который будет строиться на существующих исторических и природных преимуществах города) и маркетинга инфраструктуры (в первую очередь, чтобы облагородить территорию, повысить удовлетворенность жизнью местного населения и уйти от образа «грязного, разрушенного, отстающего» города). По типологии Визгалова Шлиссельбургу на данный момент больше всего подходит стратегия городов-музеев, а именно исторического города, так как сейчас он не может похвастаться высокотехнологичными и «умными» решениями, изобилием фестивалей и творческих пространств или же выгодным экономическим и инвестиционным климатом. По мнению автора работы такое позиционирование наиболее логичное для города и скорее всего будет иметь долгосрочный характер, потому что с самого его зарождения был предопределен его дальнейший статус, и сам он никогда не претендовал и вряд ли будет на звание флагмана экономики или высокоразвитого престижного места.

Таким образом, концепция позиционирования будет строиться на следующих принципах:

* Шлиссельбург – уникальный, исторический, уютный уголок.
* Город для тех, кто устал от быстрого темпа жизни и хочет побыть в окружении природы.
* Извлечение пользы для тела – наслаждаясь кристально чистым воздухом и находясь в гармонии с природой, и для души – пройдя по историческим местам наших предков.

## 2.6. Стратегические направления и мероприятия

В предыдущих разделах было получено определение желаемого восприятия города целевой аудиторией. Концепция позиционирования также должна подкрепляться конкретными действиями, которые должны привести к формированию благоприятного имиджа и помочь в достижении маркетинговых целей. Соответственно, следующий шаг – это составление стратегического плана действий и мероприятий, которые должны помочь Шлиссельбургу занять свою конкурентную позицию и донести его ценность до сознания целевых сегментов. Дальнейшие предложенные направления будут основываться на модели 4P, суть которой была описана в первой главе работы:

* Проектирование городской среды (продукт, место)
* Оснащение необходимыми для рекреации и туризма объектами (продукт)
* Создание бренда города и его распространение (продвижение)
* Участие в ассоциациях и объединениях (продукт, продвижение, цена)
* Организация интерактивных мероприятий (продукт)
* Создание условий для привлечения инвесторов и малого бизнеса (продукт, продвижение, цена)
* Повышение уровня доверия к власти

**Проектирование городской среды**

В предыдущих частях работы говорилось о том, что невозможно создать привлекательный имидж без качественной инфраструктуры и городской среды, ведь их состояние напрямую влияет на восприятие города как самими жителями, так и приезжими. Кроме того, в обоих опросах люди отмечали низкое благоустройство территории и отсутствие ухоженности. По этой причине, работа над городским пространством представляется одной из важнейших в данной работе.

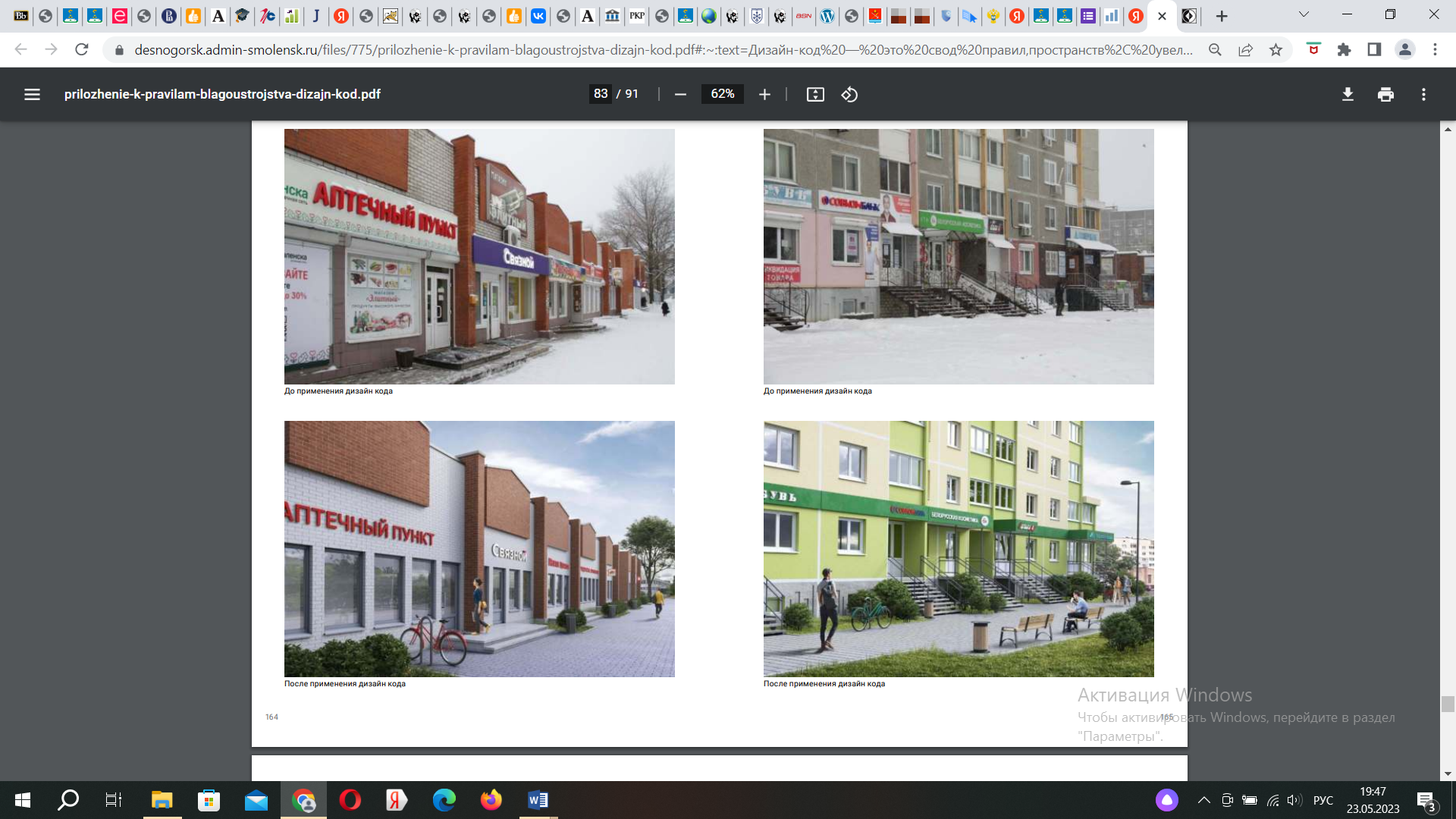
*Благоустройство общественных пространств.* В ходе анализа было выявлено, что состояние улиц, общественных пространств, объектов культурного наследия находятся в непривлекательном и неудовлетворительном состоянии. Шлиссельбург мог бы украсить свою аутентичность, облагородив территорию. В опросе некоторые отмечали притягательность и особую атмосферу старинных улочек города, но без должного ухода они не будут вызывать тот восторг, которые могли бы на самом деле. Ситуацию можно изменить, если начать заниматься благоустройством среды. Желательно не просто следить за чистотой и ухоженностью территории, но и добавить необходимой инфраструктуры: скамеек, фонарей, мусорных баков, подходящих скульптур, общественных туалетов, ландшафтных решений. Также многие жители отмечали плохое состояние каналов, на что стоит обратить внимание, а в перспективе их можно использовать в качестве еще одной экскурсии – прогулки по каналам на катерах и лодках.

К этому же пункту можно отнести реставрацию Крепости Орешек, мостов и других достопримечательностей города. Необходимо постоянно следить за состоянием исторических сооружений и поддерживать их, как минимум, в неразрушенном состоянии.

Следует постоянно отслеживать отзывы местного населения о состоянии общественных пространств, проводить необходимые восстановительные работы, следить за трендами в сфере туризма и гостиничного бизнеса, чтобы, в первую очередь, местные жители видели изменения, происходящие с их городом, и повышать привлекательность и ценность города в их глазах, начиная с его внешнего облика. Например, недавно была реконструирована главная набережная в городе, жители это сразу заметили и в своих ответах отмечали этот факт в качестве «выхода из мертвой точки».

*Дизайн код.* На данный момент город не воспринимается ни жителями, ни туристами, как единый продукт. Шлиссельбургу не хватает целостной атмосферы, которая присутствовала бы на каждом шагу, на каждой улице, в каждом здании. Крепость Орешек как бы существует отдельно сама по себе, все здания города, общественные объекты, инфраструктура – сами по себе, у них нет единого стиля, и общее впечатление от города остается размазанным, не уникальным.

Для решения этой проблемы можно попробовать разработать дизайн-код города – набор правил и рекомендаций для проектирования городской среды, который создается для того, чтобы создать единую стилистику в оформлении города: размещении рекламы, баннеров, дорожных знаков, уличного освещения и других объектов общественной инфраструктуры. Дизайн-код выделяется в отдельный документ, ему можно придать юридическую силу, чтобы обеспечить исполнение предпринимателями, архитекторами, застройщиками. Пример реализации дизайн-кода можно посмотреть на Рисунке 13, который прошел в городе Десногорск Смоленской области[[19]](#footnote-20).



1. Пример применения дизайн-кода в г. Десногорск

Источник: [Дизайн-код города Десногорск] [21]

*Пешеходные маршруты.* Шлиссельбург имеет богатую историю, на его территории проводилось множество сражений во времена осаждения крепости Шведами и защиты блокады Ленинграда. Во 2 Главе говорилось про маршрутную маркетинговую модель внутри самого города. Для исследуемой территории это было бы отличным решением: создание одного объединенного или двух разных маршрутов (война со шведами и ВОВ), которые бы были нанесены на туристических картах, выдавались бы в виде брошюр и были бы показаны на указателях внутри города. В этом случае туристам было бы проще ориентироваться по достопримечательностям, появилась бы возможность расширить круг мест для посещения, а также сформировать единое представление о городе. Также в первую очередь стоило бы обратить весь фокус благоустройства именно на эти маршруты, разбавить их дополнительными объектами для отдыха.

*Оснащение территории необходимыми для рекреации и туризма объектами.* Помимо отсутствия заботы о внешнем облике города, Шлиссельбуржцы жаловались на отсутствие инфраструктуры для отдыха, спорта и развлечений. Поэтому следующей рекомендацией является размещение на территории актуальных инфраструктурных объектов. Жители называли: стадион, бассейн, кинотеатр, фаст-фуды. Кроме этих, предлагается оснащение города отелями, хостелами, сувенирными лавками, предприятиями общественного питания, базами отдыха на берегу озера. К слову о Ладожском озере: одним из конкурентных преимуществ Шлиссельбурга является выход к нему, поэтому важно обустроить это пространство: добавить лодочные станции, причалы, эллинги, заправки и остановки для судов и теплоходов. Эту территорию можно также объединить в одну рекреационную зону вместе с берегом Невы и Староладожским каналом, добавив зеленых общественных пространств, смотровых площадок, информационных центров для туристов.

Кроме того, молодежь (представляет высокий интерес для Шлиссельбурга), а также взрослые (основная целевая аудитория) выражали желание в возможности активного времяпровождения в городе. Вариантами могут быть: велодорожки, терренкур, зоны для барбекю, спортивные площадки, тренажерные комплексы, организованные зоны для рыбалки (многие также отмечали возможность рыбачить в качестве одного из приятных плюсов города), торгово-развлекательные комплексы.

Если в дальнейшем город планирует проводить какие—то фестивали, развлекательные мероприятия, акции, концерты, мемориальные мероприятия, то для этого также необходимы соответствующие площадки.

Подобные решения помогут, во-первых, увеличить налоговый потенциал и поступления в бюджет в долгосрочной перспективе, а, во-вторых, откроют новые места для отдыха жителей, станут основой для привлечения туристов, развития туристического и гостиничного бизнеса в городе.

**Создание бренда города и его распространение**

Ранее говорилось, что бренд – один из инструментов маркетинговой политики. Даже чаще всего города останавливаются только на нем, не используя другие методы. Бренд важен, чтобы привлечь туристов, сплотить местное население, сделать город в целом более узнаваемым.

На данный момент Шлиссельбург имеет свое название «Ключ-город», который соответствует его гербу, на котором представлен ключ и крепость. (Рисунок 14). Но Герб не является элементом бренда города, это отдельная официальная символика, которая является неприкосновенной и носит торжественный смысл.



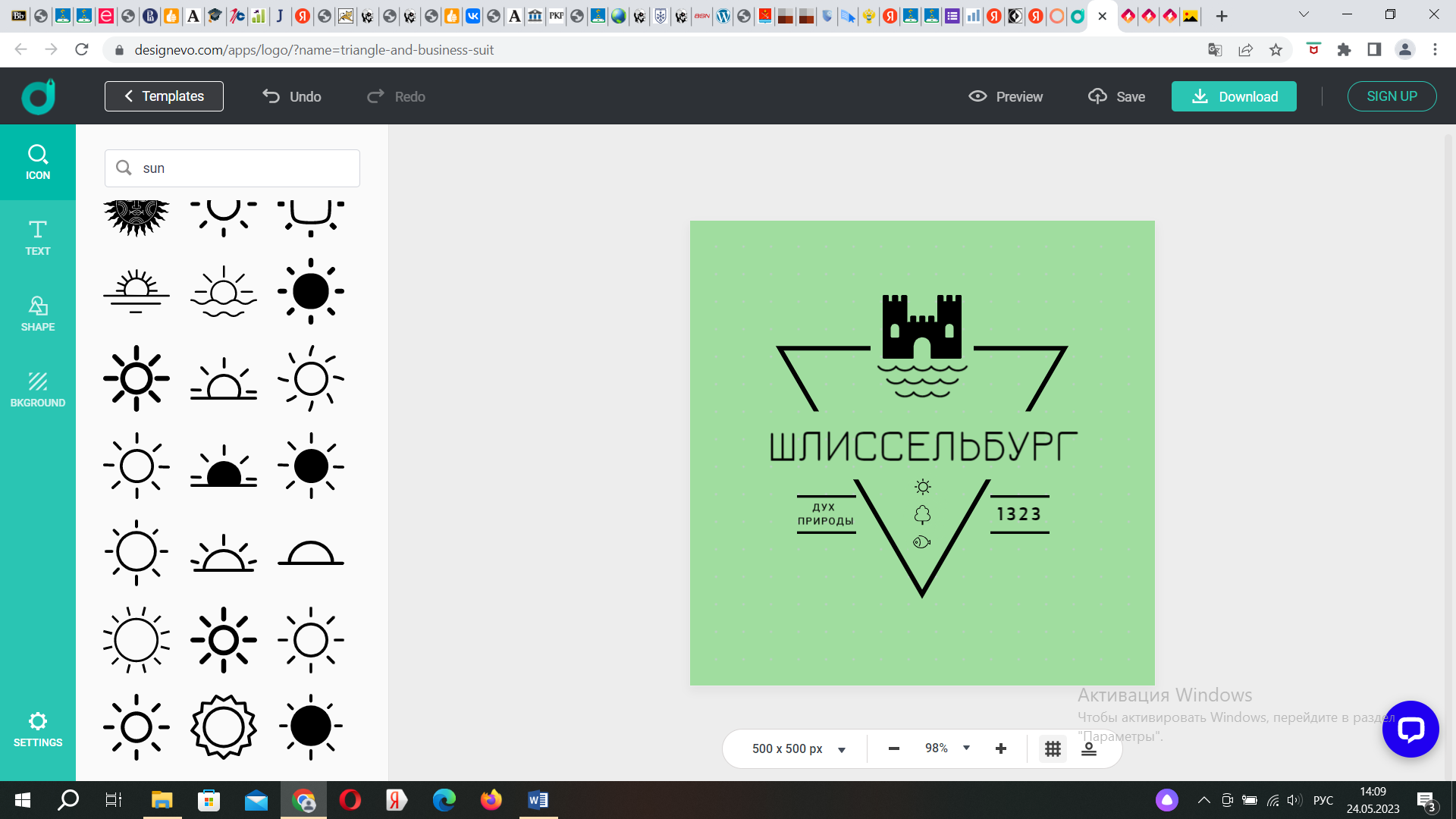
1. Герб Шлиссельбурга

Источник: [Официальная страница администрации МО Шлиссельбург]

Изучив все доступные ресурсы и информацию, полученную в ходе опросов и интервью, стало ясно, что особой работы над брендом Шлиссельбурга не велось. Соответственно, для начала стоит придумать логотип города, который отражал бы в себе основную идею позиционирования города, которая была определена ранее: Шлиссельбург как город, предоставляющий возможности для прогулок по прошлому и единению с природой.

Автором работы предложено 2 варианта примерных логотипов города. В основе первого (Рисунок 15) лежит треугольник, так как на карте территория Шлиссельбурга напоминает именно эту геометрическую фигуру. Также в концепцию заложено позиционирование города как места для тех, кто любит тишину, природу и уединение, и «во главе» представлена крепость, так как она все еще остается самым узнаваемым объектом города.

Второй логотип (Рисунок 16) основан на одном из конкурентных преимуществ города – выход к Ладожскому озеру, реке Неве и Староладожскому каналу. Слоган «ключ-город» можно интерпретировать в качестве места, которое открывает дверь к северным соседям.



1. Пример логотипа Шлиссельбурга (1)

Источник: [Составлено автором]



1. Пример логотипа Шлиссельбурга (2)

Источник: [Составлено автором]

Можно предложить еще несколько вариантов вербальной составляющей бренда в соответствии с предпочтениями целевой аудитории и имеющимися возможностями: «Шлиссельбург – город с тысячелетней историей», «Здесь остановилось время», «Здесь вы отдыхаете душой и телом», «Для тех, кто любит тишину».

Мало просто разработать бренд, нужно еще найти способы дать ему огласку. Более того, в опросе потенциальных туристов большинство респондентов хотели бы посетить Шлиссельбург, но ранее они об этом городе ничего не слышали. Это подтверждает отсутствие рекламной компании и слабые каналы коммуникации.

На основании личного наблюдения и ответов респондентов о наиболее часто используемых источников, с помощью которых происходит выбор места для путешествия, предложены следующие каналы, использование которых может увеличить как узнаваемость города среди иногородних жителей, так и повысит осведомленность горожан о внутренних процессах:

* Социальные сети – один из самых распространенных ресурсов, используемых в целом, в том числе для организации путешествий. Необходимо сотрудничать с различными группами для путешественников (например, «Неизвестная Россия» (https://vk.com/unknown\_russia) или «RUTRAIL» (https://vk.com/rutrail), которые можно найти в социальной сети ВКонтакте, You Tube и в других источниках, где рассказывают про интересные маршруты, экскурсии, маркируют тропы для пеших походов). Также можно сотрудничать с некоторыми блогерами, которые путешествуют по России и делятся интересными историями из них со своей аудиторией.
* Сайты для путешественников – это специальные Интернет-ресурсы, на которых люди ищут места, куда они хотели бы поехать. Это могут быть сайты с отзывами путешественников (Tripadvisor), сайты с возможностью бронирования отелей и покупки билетов (Travel.ru), сайты с просто интересным писанием мест. На таких ресурсах важно отвечать на негативные и позитивные отзывы, анализировать их, а также активно распространять информацию о городе. Например, на сайте Weatlas (<https://weatlas.com>), который существует также в формате мобильного приложения и предназначен для бронирования русскоязычных экскурсий, можно создать свой собственный экскурсионный маршрут (или объединенный с другими городами ЛО).
* СМИ – также один из популярных источников получения информации о привлекательных для посещения мест. Для распространения информации о городе через подобные каналы можно пригласить в Шлиссельбург представителей из разных ТВ-шоу и передач, связанных с путешествиями или культурно-историческими наследиями России (например, Russian Travel Guide, Моя Планета, Teletravel HD, Пятница, Россия Культура и др.). Более того, скоро должен проходить юбилей 700-летия Шлиссельбурга, на который как раз и можно было бы пригласить телеканалы для распространения информации о празднике.
* Также не следует забывать, что довольно большая часть людей выбирают место для поездки исходя из опыта и рассказов друзей, семьи, знакомых. Соответственно, надо уделить внимание и тем, кто побывал в Шлиссельбурге: получать от них обратную связь с помощью опросов в отелях, после экскурсий; просить поделиться впечатлениями от поездки со своими знакомыми; можно поощрять дополнительными «бонусами» тех, кто рассказал о поездке в своих социальных сетях. Важно обеспечить туристов эмоциями, которые обычно люди и делятся с окружающими. Кроме того, уникальный логотип города должен быть на сувенирной продукции, которую туристы повезут к себе домой, и таким способом визуально привлекут внимание других к интересному бренду.
* Официальная страница города – является визитной карточкой города. На данный момент официальная страница Шлиссельбурга имеет ряд недостатков: низкая скорость загрузки; отсутствие материалов, которые обозначены в «содержании», но по факту на их месте пустые страницы; мало фотографий города; не совсем понятный и удобный интерфейс. Для хорошей координации туристов по городу, а также информированию местного населения, необходимо провести качественную работу над оформлением и наполнением официальной страницы города, подключив инструменты digital маркетинга (использовать маркетинговые метрики для измерения эффективности размещения информации на странице (CTR, CR и т.д.), инструменты аналитики (Яндекс Метрика), а также подключить веб-дизайн).

**Участие в ассоциациях и объединениях**

Опрос среди потенциальных туристов показал более высокую заинтересованность в посещении Шлиссельбурга в составе «пакета» с другими городами на 1-2 дня. По этой причине целесообразно рассмотреть вхождение Шлиссельбурга в ряд объединений городов, которые уже организуют такие поездки или которые могли бы в будущем это сделать. Кроме того, маршрутный туризм является одним из самых популярных для малых городов, особенно в зарубежной практике, что упоминалось в 1 Главе работы.

Предложенные далее варианты служат как способом организации туристических маршрутов, так и возможностью обмена опытом и мнениями с другими городами-участниками, получения грантов, практических советов, а также выражения своей позиции.

Вот некоторые варианты подобных ассоциаций:

* Ассоциация малых туристических городов России[[20]](#footnote-21) (АМТГ) – объединение муниципальных образований, которое занимается популяризацией малых туристических городов. Членство в АМТГ поможет значительно поднять репутацию и известность Шлиссельбурга. Ассоциация организует различные инициативы, фестивали, проекты, сессии, на которых можно даже обратиться в правительство с конкретными предложениями по комплексному развитию малых городов с историческим прошлым или туристическим потенциалом. Также в рамках АМТГ проводятся обучения для представителей городов и предпринимателей. Кроме того, на заседаниях обсуждаются вопросы кап. ремонта жилья, привлечения инвестиций, комплексного подхода к развитию городов, что было бы также крайне актуально для Шлиссельбурга.
* Участие в туристической программе национальных маршрутов[[21]](#footnote-22). Это программа Ростуризма, которая объединяет различные города и территории, подходящие под одну стилистику маршрута и полностью организует поездки. Возможные маршруты для Шлиссельбурга:
* «Государева дорога» (Московская, Тверская, Новгородская, Ленинградская области);
* Гран-тур «Вся Карелия» (Ленинградская область, Республика Карелия);
* Серебряное ожерелье России[[22]](#footnote-23) – проект, объединяющий города северо-запада России с богатым историческим и культурным наследием. Как и Золотое кольцо России, относится к маршрутному туризму. В проект уже входят города и территории, которые по своим характеристикам и ресурсам очень схожи с Шлиссельбургом, крепостью Орешек, что говорит о том, что это хорошая возможность вступить в объединение, привлечь нужные целевые сегменты и дополнительные инвестиционные потоки.

**Организация интерактивных мероприятий**

Еще один пункт, который перечисляют к недостаткам города — это отсутствие интерактива. Организация подобных мероприятий будет интересна любым категориям населения, но, в первую очередь, заинтересует наши целевые сегменты. Вот следующие предложения:

* Организация квестов на территории города. На данный момент на территории крепости проводятся квесты для детей и взрослых. Подобное решение можно организовать и внутри самого города. Например, экскурсионные маршруты можно делать в формате квеста, когда на протяжении всего пути участникам нужно будет разгадывать загадки и проходить препятствия, чтобы попасть к следующей исторической точке.
* Организация в крепости показательных боев, например, в стиле средневековья (рыцарские турниры).
* Заброшенные здания и базы отдать частным компаниям под организацию страйкбола, квестов, концертов.
* Организация экскурсий на катерах по озеру и каналам.
* Регулярное проведение военно-исторических фестивалей, посвященных блокаде Ленинграда и другим событиям.
* Открытие исторически стилизованных кафе.
* Организация турслётов – туристических пешеходных походов с духом соревнований.
* Фестиваль «Орешек»: изначально город был так назван из-за большого количества лесного ореха на территории. По аналогии с городом Мышкин, который построил свой бренд, отталкиваясь только от собственного названия, можно проводить похожие мероприятия и в Шлиссельбурге. Например, это событие может включать в себя различные народные выступления, танцы, конкурсы (битвы на молотках) и, конечно же, сопровождаться дегустацией блюд, в концепции или составе которых присутствуют орехи.
* Кроме того, в сентябре 2023 года планируется праздник в честь юбилея 700-летия Шлиссельбурга. Это отличная возможность объединить людей, организовав масштабное мероприятие. На данный момент, по словам замглавы администрации, полный список инициатив еще не готов, но в качестве вариантов можно было бы предложить организовать стилизованные конкурсы (например, соревнования по поиску «клада» с элементами квеста), выставки, шоу об истории Шлиссельбурга, устроить ярмарку традиционной шведской кухни.

**Создание условий для привлечения инвесторов и малого бизнеса**

Реализация планируемых нововведений требует дополнительного объема ресурсов, а также партнерства местной администрации с бизнесом. Для этих целей и предлагается данное направление. Оно должно помочь, как в увеличении привлекательности вхождения на территорию Шлиссельбурга малого и среднего бизнеса, так и в создании некоторых условий государственно-частного партнерства.

*Организация обучения местных предпринимателей.* Цель – подключение частного бизнеса к маркетинговым мероприятиям, проводимым в городе. На этом этапе предлагается проводить обучение, совместные встречи, мастер-классы и обсуждения, которые рассказали бы местным предпринимателям связь целей развития города с его маркетингом, показывали бы важность создания единого образа и положительного имиджа в сознании людей, помогали бы сделать продукт более привлекательным для потребителей с помощью маркетинговых инструментов. Кроме того, после обучения можно переходить к выполнениям проектов на условиях сотрудничества местной власти и предпринимателей. Это можно назвать просветительской функцией администрации, которую она должна выполнять, чтобы улучшить взаимоотношения как с потенциальными клиентами, так и с самим бизнесом.

*Придание единого стиля всему городу.* На тех же обучающих встречах или же на отдельном информационном портале предлагается публиковать определенный разработанный стиль, символику, шрифт, цвета и другие атрибуты бренда, которые могут быть использованы частным бизнесом в своей продукции. Например, это могут быть наклейки на товар, вывески в помещениях, цветовая гамма личных частных брендов, стилистика меню, оформление транспортных средств.

*Выгодное позиционирование города на инвестиционном рынке.* Суть этого направления в активном участии в организациях и проведениях презентаций, выставок, форумов, конференций, на которых, в том числе, продвигался бы бренд муниципального образования, и которые помогли бы в выгодном позиционировании Шлиссельбурга в глазах инвесторов. Подобное позиционирование поможет привлечь и нарастить ресурсы для развития и обеспечить приток финансовых инвестиций в город.

*Мероприятия, повышающие инвестиционную привлекательность.* Следующие направления, хоть и будут выходить за рамки маркетинга, но все же служат способом повышения инвестиционной привлекательности города:

* Обучение основам предпринимательской деятельности;
* Помощь в составлении бизнес-планов, предоставление бесплатной возможности получить консультацию по вопросам предпринимательской деятельности;
* Содействие местному бизнесу в получению кредитов и инвестиций;
* Выдача инвестиционных карт, чтобы инвесторы знали, какие меры поддержки они могут использовать;
* Выдача гражданства иностранным предпринимателям.

**Повышение уровня доверия к власти**

Опрос местного населения показал недовольство деятельностью органов местного управления, а также высокую степень недоверия к власти. Плохие взаимоотношения между администрацией и горожанами не приводит ни к чему хорошему, тем более не поможет в развитии города и формировании его положительного имиджа. Для того, чтобы решить эту проблему, необходимо сделать более открытой и прозрачной работу органов власти. Четко заявленные направления развития, приоритеты, планируемые мероприятия, соблюдение графика намеченных действий, а также их информационная поддержка приведет к снижению напряженности среди населения. Кроме того, можно применять методы патисипаторного управления, подключая людей к разработке и реализации различных планов.

Еще одним способом повышения уровня доверия к власти, а также повышения вовлеченности населения в процессы городского маркетинга является организация территориального общественного самоуправления (ТОС) и поощрение населения участия в нем. Кроме базовых функций, которые обычно выполняет этот орган: проведение ремонтных работ и благоустройство дворовых территорий, профилактика правонарушений и др., граждане также могут самостоятельно организовывать местные выставки, праздники в микрорайонах, конкурсы, спортивные и культурно-исторические мероприятия. Подобная практика не только сплотит жильцов, но и даст им почувствовать себя частью города, что в значительной степени влияет на общую атмосферу города, его образ и имидж. Кроме того, это отличный способ дать населению понять, что им доверяют, что, в свою очередь, может привести к повышению доверия к власти.

## 2.7. Рекомендации по реализации стратегии

В предыдущих частях работы была сформирована концепция позиционирования Шлиссельбурга, а также конкретные стратегические маркетинговые направления, которые необходимо осуществить для достижения цели. Теперь важно определиться с тем, какое место маркетинговая стратегия будет занимать в системе местного управления, на какие средства будут реализованы предложенные мероприятия и каким образом отслеживать степень достижения тех или иных целей и задач.

На данный момент в администрации Шлиссельбургского муниципального образования нет органа, который отвечал бы за маркетинг. Это и неудивительно, так как маркетинг городов, особенно малых, является новинкой для России и пока что не воспринимается серьезно муниципалитетами. Тем не менее, предлагается все же выделить отдельную должность или даже агентство, которое занималось бы маркетингом Шлиссельбурга. К тому же, существует Комитет по культуре Ленинградской области, который занимается государственным регулированием в сфере туризма. На его базе можно было бы создать отдельный центр управления маркетингом Шлиссельбурга. В его функции входило бы:

* Регулярное проведение маркетинговых исследований, которые выявляли бы основной круг потребителей, их ценности, ожидания, предпочтения, отношение к городу, а также изучение соседних городов или «конкурентов», их практики и успехи;
* Разработка маркетинговых планов, программ и мероприятий, культурных календарей и стратегии их внедрения;
* Организация и проведение культурно-развлекательных мероприятий в городе;
* Участие в различных конкурсах и проектах по созданию комфортной городской среды, туризму, в том числе в тех, где можно выиграть гранты;
* Работа над брендом города и его продвижение, взаимодействие с необходимыми информационными каналами;
* Поддерживать локальные сообщества и бизнес, готовые участвовать в развитии города;
* Продвижение брендов местного бизнеса;
* Мониторинг результатов своей деятельности и отслеживание ключевых маркетинговых показателей.

Примерные показатели эффективности деятельности соответствующего органа, занимающегося маркетингом города, можно посмотреть в Таблице 12.

Так как бюджет муниципального образования Шлиссельбург небольшой, необходимо найти средства, на которые будут осуществляться задуманные мероприятия, кроме возможных поступлений из вышестоящих бюджетов. Замглавы администрации отмечал, что основным источником финансирования являются Федеральные и Региональные программы, где Шлиссельбург уже даже выигрывал гранты. Стоит сразу отметить, что развитие туристической деятельности должно увеличить поступления в бюджет и в долгосрочной перспективе окупить реализуемые проекты, которые в дальнейшем можно будет также инвестировать в различные направления. А сейчас возможными дополнительными источниками получения ресурсов являются:

* Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях[[23]](#footnote-24). Участниками могут быть города, имеющие статус федеральных, региональных исторических поселений, или города с населением до 100 000 человек.
* Том Сойер Фест[[24]](#footnote-25). Одним из вариантов для благоустройства города является использование волонтеров. Предложенный фестиваль объединяет всех активистов, готовых приводить в порядок внешний архитектурный облик города, особое внимание уделяя историческим и культурным сооружениям.
* Курортный (туристический) сбор. С 1 августа 2023 года планируется ввести в Санкт-Петербурге, куда можно в дальнейшем подключиться и Ленинградской области.
* Конкурс от Ростуризма в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», по окончании которого осуществляется грантовая поддержка прошедших отбор регионов.

1. Показатели эффективности работы над маркетингом города

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление** | **Показатели** |
| Создание положительного имиджа Шлиссельбурга | Качественные показатели, полученные в ходе маркетинговых исследований:  - ассоциации с городом;  - намерения уехать из города/приехать в качестве туриста/остаться дальше здесь жить;  - чувство принадлежности к Шлиссельбургу, гордость за него местного населения;  - осведомленность о ресурсах территории;  - качество предлагаемых услуг. |
| Привлечение туристов | - количество туристов, посетивших город;  - занятость отелей и мест общественного питания;  - средний чек расходов на одного туриста;  - индекс потребительской лояльности (NPS);  - Ценность туриста (LTV). |
| Работа с каналами коммуникации | - показатели кликабельности (CTR), переходов по запросам «Шлиссельбург», уровень вовлеченности (ER) на соответствующих сайтах, где размещена информация о городе или его реклама;  - количество ответов города на отзывы, оставляемые туристами на соответствующих площадках;  - количество организаций, которые участвуют в распространении бренда города. |
| Проектная деятельность | - осведомленность о проводимых мероприятиях в городе (количественный показатель);  - чисто разработанных программ проектов и мероприятий;  - расходы и доходы от проводимых мероприятий. |
| Работа с бизнесом | - количество предприятий пришедших на территорию;  - объем внешних инвестиций;  - качество предоставления услуг частными компаниями. |

Источник: [Составлено автором]

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях глобализации и урбанизации возрастает конкуренция между городами и они начинают активнее применять различные способы для увеличения туристических, миграционных и инвестиционных потоков на свою территорию. Самый надежный вариант – это сформировать внутренние преимущества города, которые повысят привлекательность региона в целом. Но исторически сложилось, что малые города остаются без внимания в тени мегаполисов, хотя порой и являются важными представителями культурного и исторического наследия страны. В данном случае функциональные характеристики городов играют уже не столь важную роль в борьбе за целевую аудиторию, а на передний план выходит психологическое восприятие, имидж и репутация. По этой причине, администрация малых городов начинают задумываться о внедрении маркетинговых основ в систему городского управления. Благодаря маркетингу территорий можно улучшить благосостояние места и укрепить его позиции на рынке, используя соответствующие инструменты для анализа микро- и макросреды, выявления целевой аудитории, поиска конкурентных преимуществ и эффективной коммуникации с целевыми сегментами. Несмотря на то, что в России подобная практика еще не распространена, малые города, в особенности, нуждаются в использовании альтернативных инструментов по повышению привлекательности и нивелированию проблем. И город Шлиссельбург в Ленинградской области является одним из таких мест.

Данный консалтинговый проект был выполнен для администрации Шлиссельбургского муниципального образования с целью поиска решений по повышению привлекательности города и улучшению его имиджа, чтобы привлечь внимание со стороны туристов и инвесторов, которые являются одними из основных драйверов дальнейшего развития и процветания территорий. Сейчас Шлиссельбург занимает позицию малоизвестного, скучного города без потенциала развития. По этой причине необходимо разрабатывать маркетинговую стратегию уже сейчас и начинать постепенно выстраивать основы для долгосрочного устойчивого развития.

Для достижения цели работы в начале был проведен анализ существующей теоретической базы маркетинга территорий: определены основные понятия, участники и целевая аудитория, выделены типологии маркетинговых стратегий, которые были позже привязаны к Шлиссельбургу. Далее был рассмотрен международных и отечественный опыт маркетинга малых городов для выявления основных способов повышения привлекательности территорий, которые закончились успехом.

Также в ходе анализа были определены основные этапы и инструменты маркетинговых стратегий, на основании которых и были разработаны рекомендации для Шлиссельбурга. Но сначала было проведено качественное и количественное исследование изучаемого города.

Пространственно-территориальный анализ определил привлекательное географическое положение Шлиссельбурга – отдаленность и выход к водным объектам, что является одним из конкурентных преимуществ города. Исторический анализ, определение главных достопримечательностей и целостный анализ территории помогли в определении базы для формирования позиционирования и основные драйверы для дальнейшего развития. Таковыми являются: основная достопримечательность города – Крепость Орешек, историческое наследие времен Великой Отечественной Войны, выход к Ладожскому озеру, а также единение с природой и чистый воздух.

Маркетинговые исследования, которые представляли из себя: опрос местных жителей, опрос потенциальных туристов и глубинное интервью с заместителем главы администрации Шлиссельбурга, заняли значительную часть работы и имеют высокую значимость в ее практической важности. Первый опрос помог в выявлении основных проблем, наиболее остро волнующих горожан и мешающих формированию позитивного имиджа города, а также позволил определить основную целевую аудиторию среди местного населения. Мнения туристов оказались более положительными, помогли оценить привлекательность города, его известность и также выделить основные сегменты внутреннего туризма. Интервью с представителем города подтвердило еще раз туристический потенциал города, его существующие проблемы, а также дало важную информацию, которая использовалась в дальнейших рекомендациях.

На основании полученной первичной информации, а также доступных вторичных данных была составлена матрица SWOT-анализа, окончательно определившая конкурентные преимущества Шлиссельбурга, а также рыночные возможности и потенциальные угрозы.

Далее было принято решение развивать туристическое направление с использованием маркетинговых инструментов, которое к тому же должно привести к увеличению инвестиционного потока. На основании анализа текущих стратегических целей Шлиссельбурга и глубинного интервью была сформулирована концепция позиционирования, основанная на формировании имиджа спокойного, природного, тихого города, который предоставляет возможность окунуться в историю.

Была разработана сама стратегия маркетинга, которая включает в себя следующие направления: 1) благоустройство городской среды, 2) обеспечение необходимой инфраструктурой, 3) создание бренда и развитие коммуникаций, 4) участие в туристических ассоциациях и объединениях, 5) организация развлекательных мероприятий, 6) работа с малым бизнесом и инвесторами, 7) повышение доверия к власти. Каждое направление также содержит набор действий и мероприятий, позволяющих достичь поставленных целей.

В завершении работы были предложены рекомендации по формированию отдельного органа, который бы занимался маркетингом города, на основании Комитета культуры ЛО: его основные функции и ключевые показатели деятельности. А также были предложены варианты ресурсного обеспечения разработанных инициатив.

Таким образом, в данной работе был применен комплексный маркетинговый подход к управлению развитием малого города, рассчитанный на долгосрочную перспективу. Разработанная стратегия и рекомендации должны привести к решению некоторых проблем Шлиссельбурга, увеличению туристического потока, привлечению инвестиций и малого бизнеса, развитию доверительных отношений между властью и местными жителями, что в совокупности приведет к формированию благоприятного имиджа города, повышению его узнаваемости, укреплении конкурентной позиции, а также устойчивому развитию.

# Список ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Абазова, Л. Х. Маркетинг территорий в контексте повышения конкурентоспособности региона // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2015. - №3 7(1).
2. Акьюлов, Р.И. Муниципальный маркетинг в управлении развитием территории // Муниципалитет: экономика и управление. - 2014. - № 3(8).
3. Алыгина Н.П., Селюков М.В. Брендинг и его роль в создании инвестиционной привлекательности региона // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 5. - URL: https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14688 (дата обращения: 28.01.2023)
4. Арженовский И.В. Маркетинг регионов: учебное пособие для студентов и вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика». - 2012. - 135 с.
5. Белолипецкая, В.В. Роль регионального маркетинга в повышении конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности региона // Вестник Ростовского государственного экономического университета. - 2008. - № 1. - c. 42-46.
6. Важенина, И. С. Имидж и репутация территории как основа продвижения в конкурентной среде // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 6.
7. Важенина, И.С. Бренд территории: сущность и проблемы формирования // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 2. – c. 91-101.
8. Важенина, И.С. Имидж, репутация и бренд территории. // ЭКО. - 2013. - № 8 (410)
9. Визгалов, Д. В. Маркетинг города // М.: Фонд «Институт экономики города». - 2008. – 110 c.
10. Вихорева, М.В. Необходимость использования территориального маркетинга в деятельности исполнительно-распределительного органа местного самоуправления // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2007. - № 5. – c. 125-127. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11137097> (дата обращения: 30.10.2022)
11. Воронин, В.Г, Целых, Т.Н. Маркетинг территории: теоретические подходы. - 2011. - № 4(40). – URL: <https://dokumen.tips/documents/-5750a9991a28abcf0cd177c4.html?page=1> (дата обращения: 28.10.2022)
12. Воронцова, Г.В., Бушман, А.О. Механизмы формирования благоприятного имиджа территории // Вестник Северокавказского гуманитарного института. - 2015. - № 1. – с. 17-24. – URL: <https://studylib.ru/doc/2229550/vestnik-severo-kavkazskogo-gumanitarnogo-instituta-N-13> (дата обращения: 16.11.2022)
13. Воронцова, Г.В. Исследование понятийного аппарата маркетинга территории // Вестник Северокавказского государственного технического университета. - 2012. -№ 2 (31). – с. 195-199. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20290217> (дата обращения: 16.11.2022)
14. Воронцова, Г.В., Левданская, Н.Е. Использование инновационных инструментов маркетинга территории //Наука. Инновации. Технологии. - 2013. - № 2. – с. 107-116. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21082267> (дата обращения: 16.11.2022)
15. Воронцова, Г.В. Обоснование роли стратегических маркетинговых решений как фактора устойчивого развития региона // НаукаПарк. - 2011. - № 4(5). – с. 62-66.
16. В России появилась Столица доброты // Advertology.ru. – 2012. - URL: <http://www.advertology.ru/article107307.htm> (дата обращения: 31.03.2023)
17. Гаврилова, З. В. Брендинг как элемент рыночной устойчивости современного предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 3(65). – с. 3-7.
18. Генеральный план муниципального образования Шлиссельбургское городское поселение муниципального образования Кировский муниципальный район Ленинградской области // Сайт Администрации МО Шлиссельбург. - от 02.07.2014. - № 284. - URL: <https://admshlisselburg.ru/MPA/grad/doc_tp> (дата обращения: 04.04.2023)
19. Гладышева, Я.С. Стратегическое развитие городов: маркетинговый подход // Вопросы управления. - 2014. - № 5(11). – с. 122-129. – URL: <https://rucont.ru/efd/748060> (дата обращения: 14.10.2022)
20. Демидова, Е. В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. - 2012. - № 2. – 14-19 c.
21. Дизайн-код города Десногорск // Приложение к Правилам благоустройства муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области, утвержденных решением Десногорского Совета. - от 08.09.2022. - №275. - URL: <https://desnogorsk.admin-smolensk.ru/files/1258/k-275-2.pdf>
22. Как проверяют национальные маршруты по России, рассказала глава Ростуризма. // Отдых в России. Проект «Комсомольской правды». – 2022. - URL: <https://www.kp.ru/russia/sovety-turistam/natsionalnye-marshruty-rossii/>
23. Котлер, Ф., Асплунд, К., Рейн, И., Хайдер, Д. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы // Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. - 2005. – 376 с.
24. Kоtler, Ph. Marketing Essentials. 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. - М., 1990. // Элект­рон­ная публи­ка­ция: Центр гума­нитар­ных техно­логий. – 2012. – URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091> (дата обращения: 14.10.2022)
25. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. 2-е изд. / Переведено с английского под редакцией С. Г. Богожук. - 2006. – 454 с.
26. Максимов, А. Проблемы малых городов — недофинансирование, недоинвестирование, недовнимание. // Общественная палата Российской Федерации. – URL: <https://www.oprf.ru/press/news/2018/newsitem/45554> (дата обращения: 14.10.2022)
27. Малые города как точки роста // Rambler News. URL: <https://news.rambler.ru/other/40183933-malye-goroda-kak-tochki-rosta/?updated> (дата обращения: 14.10.2022)
28. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы Менеджмента. - 1997. - 493 с.
29. Минстрой России. Конкурс Исторические поселения и малые города. URL: <https://gorodsreda.centeragency.org/> (дата обращения: 01.05.2023)
30. Официальный сайт администрации муниципального образования Шлиссельбург. URL: <https://admshlisselburg.ru/>
31. Официальный сайт Ассоциации малых и средних городов России. URL: <http://www.amsgr.ru/>
32. Официальный сайт «Серебряное ожерелье России». URL: <https://s-necklace.ru/>
33. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий: учебное пособие, 2-е изд. - 2006. – 416 c.
34. Панкрухин, А.П. Муниципальное управление: маркетинг территорий. - 2006. – 63 с.
35. Показатели численности населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2022 года // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.03.2023)
36. Свод правил СП 42. 13330.2016 Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. Актуализированная редакция – СниП 2.07.01-89. Издание официальное – Москва 2016
37. Стратегия Социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 // Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/budget/planning/concept2030/> (дата обращения: 01.05.2023)
38. Стратегия Социально-экономического развития муниципального образования «Кировск» Кировского муниципального района Ленинградской области на 2021-2030гг. // Официальный сайт МО «Кировск». URL: <https://kirovsklenobl.ru/about/strategia> (дата обращения: 01.05.2023)
39. Ступин, Ю. А., Павлинов, П. С., Макаров, А. Д. Шлиссельбург // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал. – 2022. - URL: <https://bigenc.ru/c/shlissel-burg-5aad6d> (дата обращения: 14.04.2023)
40. Территориальный брендинг // CBI. URL: <http://cbiconsult.ru/competence/territorial-branding> (дата обращения: 28.01.2023)
41. Токарева, О.Б. Отечественный и зарубежный опыт маркетинга малых городов с использованием инструментария развития туризма // Современная экономика: проблемы и решения. - 2013. - с. 81-89.
42. Токарева, О.Б. Специфика маркетинга малых городов в системе маркетинга территорий // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. с. 170-181. – URL: <https://journals.vsu.ru/>
43. Численность постоянного населения Российской Федерации на 1 января 2022 года // Федеральная служба Государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.05.2023)
44. Фестиваль восстановления исторической среды // Том Сойер Фест. - URL: <http://tsfest.ru/>
45. Хазова, Т. О. Маркетинг территории как инструмент повышения конкурентоспособности малых городов // Молодой ученый. - 2017. - № 36 (170). – с. 51-53. - URL: <https://moluch.ru/archive/170/45569/> (дата обращения: 30.01.2023)
46. Численность населения Ленинградской области в разрезе муниципальных образований по состоянию на 1 января 2022 года // Управление Федеральной службы государственной статистики по г.Санкт-Петербург и Ленинградской области. URL: <https://petrostat.gks.ru/folder/29437> (дата обращения: 06.04.2023)
47. Чумиков, А.Н., Труба, А.С. Брендинг малых городов: зарубежные практики // Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практики: [монография] / Черныш, М.Ф., Маркин, В.В. - 2020. - с. 449-470.
48. Шлиссельбург // Большая Российская энциклопедия. – 2022. - URL: <https://bigenc.ru/c/shlissel-burg-5aad6d> (дата обращения: 12.05.2023)
49. Шлиссельбург (Ленинградская область – Россия) // Корона севера. – 2021. - URL: <https://korona-severa.ru/russia/karta-slisselburga-gde-nahoditsa-slisselburg-na-karte-mira.html> (дата обращения: 01.05.2022)
50. Шлиссельбург ставит на инвесторов // ASNinfo.ru. – 2015. - URL: <https://asninfo.ru/interviews/395-shlisselburg-stavit-na-investorov> (дата обращения: 12.05.2023)
51. Ярославцев, А.В, Ярославцева, Т.А. Маркетинг территории муниципального образования: понятие, виды, механизм создания условий для эффективного использования: полезная книжка для органов муниципальных образований Хабаровского края. - 2019. - 116 с.
52. Ollson, K., Berglund, E. Rethinking place marketing: a literature review // Academia.edu. - 2010. – 20 p. - URL: <https://www.academia.edu/75835512/City_marketing_in_small_and_medium_sized_cities_in_a_regional_context> (дата обращения: 30.10.2022)
53. Podoprigova, M.G., Nazvanova I.A. Territory Marketing: Its Notion, Specific Features and Implementation Stages // Mediterranean Journal of Social Sciences. - 2015. – Vol. 6 No. 3. - URL: <https://www.researchgate.net/publication/277973418_Territory_Marketing_Its_Notion_Specific_Features_and_Implementation_Stages> (дата обращения: 30.10.2022)

Sample size calculator // SurveyMonkey. URL: <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

1. The regional Development Strategy Based on Territorial Marketing (The Case of Russia) // World Applied Sciences Journal. – 2012. – pp. 179-184
2. Polska, A., Polski, J. Urban Marketing of Small Cities // Marketing urbanistyczny małych miast – 2017. – No. 15. – pp. 129-136
3. Vaknin, S. National Branding and Place Marketing. – 2010. – 14 p. - URL: <https://www.academia.edu/5085899/Nation_Branding_and_Place_Marketing> (дата обращения: 30.10.2022)

# ПРИЛОЖЕНИЯ:

## Приложение 1. Типология маркетинговых стратегий

1. Типология маркетинговых стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип маркетинговой стратегии** | **Описание** | **Примеры городов** |
| **Города-лидеры** | | |
| Столичные | Продвижение местного патриотизма, «у нас все самое лучшее». | Столицы |
| Флагманы экономики | Лидеры промышленного производства и сферы услуг. Репутация города с идеальным инвестиционным климатом. | Сингапур, Детройт, Цюрих, Бангалор. |
| Города-политики | Штаб-квартиры международных организаций, популярные места встреч для переговоров, места жизни и отдыха политических элит. | Нью-Йорк, Париж, Монако, Ницца. |
| Универсальные | «У нас есть все». Смешанный имидж, разнообразные ресурсы. Можно причислить сразу к нескольким типам. | Лондон, Париж, Нью-Йорк, Рим, Сидней. |
| **Города-предприниматели** | | |
| Торговые | Развитие за счет прироста торгового оборота и ассортимента продаж. | Приграничные города Северного Китая. |
| Профессионалы-ремесленники | Города местных мастеров, фольклор. | Майсен, Цюрих, Лион, Лилль. |
| «Вкусные» | Города, «продающие» национальную гастрономию: вина, сыр, кофе, шоколад, фрукты и т.д. | Бордо, Брюссель, Мюнхен. |
| Книжные столицы | Специализация издании печатной продукции. | Хей-он-Уай, Верона. |
| **Развлекательные города** | | |
| Театральные | Культивация творчества, большое кол-во разнообразных театров и спектаклей. | Лондон, Милан, Эдинбург. |

**Продолжение Таблицы 13**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тематические парки | Организация общественного пространства по различным тематикам направлениям интересам. | Брайтон, Копенгаген. |
| Ботанические | Создание имиджа на основе ботанических садов, которые являются и местом досуга, и местом проведения различных мероприятий. | Бланес. |
| Курортные, лечебные, пляжные | Специализирующиеся на одном из перечисленных направлений имеют выгодное географическое положение или ресурсы. Высокая конкуренция. | Приморские города-курорты. |
| Музыкальные | Основа маркетинговой стратегии – музыкальные события, фестивали, конкурсы. | Вена, Эшмер-Парк. |
| Ландшафтные | Города с живописными видами, природными или культурными ландшафтами. | Женева, Сидней, Ниагара-Фоллс. |
| Города «при событиях» | Регулярное проведение престижных мероприятий широкой тематики. Конференции, фестивали, выставки. | Берлин, Рио-де-Жанейро. |
| Горнолыжные | Города, делающие акцент на горнолыжный курорт; необходим подходящий климат и рельеф. | Куршевель, Аспен. |
| Спортивные | Олимпийские столицы, лидеры в развитии спорт инфраструктуры, штаб-квартиры спорт клубов. | Барселона, Афины, Ливерпуль. |
| Столицы шоу-бизнеса | Событийный туризм. Привлечение компаний, работающих в шоу-бизнесе. | Канн, Лос-Анджелес, Сан-Франциско. |
| Игровые | Города, специализирующиеся на игорном бизнесе. | Лас-Вегас, Монако. |
| **Города-музеи** | | |
| Города знаменитостей | Позиционирование на основе знаменитой личности, родившейся или побывавшей в городе. | Арль, Венеция, Зальцбург. |
| Города персонажей художественной литературы | Позиционирование на основе сказочного, выдуманного персонажа из творчества. | Верона, Лондон, Инвернесс. |
| Художественные города | Имидж строится на художественных произведениях. | Полтава. |
| Города «при музеях» | Основа маркетинга – знаменитые музеи. | Дрезден, Мадрид, Версаль. |

**Продолжение Таблицы 13**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Исторические города | Города, связанные со значимыми историческими событиями. | Пекин, Киото, Афины, Рим. |
| Города архитектурные музеи | Архитектура города – главное достопримечательность города и основа имиджа. | Вена, Будапешт, Куала-Лумпур. |
| Священные города | Центры мировых религий, имеющие ауру святых мест. | Иерусалим, Ватикан, Киев. |
| **Умные города** | | |
| Города - научные парки | Города при лабораториях, исследовательских центрах. | Бангалор, Кембридж, Ульм. |
| Города – университеты | Живая студенческая городская среда. Университеты – основа имиджа. | Кембридж, Оксфорд, Бостон. |
| Фабрики инноваций | Города изобретателей, новых идей и решений. | Города Силиконовой Долины США. |
| **Города – посредники, проводники и перекрестки** | | |
| Культурные перекрестки | Культивирование космополитизма города. Открытость, этничность, толерантность. | Лос-Анджелес, Майами, Рендерс. |
| Города – мосты, города - ворота | Города, соединяющие соседние крупные территории. В США — «между Востоком и Западом», в Евразии – «между Европой и Азией». | Сент-Луис, Берлин, Стамбул. |
| Коммуникационные и партнерские центры | Города, культивирующие интенсивную коммуникационную среду, общение, обмен идеями. | Манила, Хельсинки. |
| Города –медиа центры | Специализация на информационных технологиях, «виртуализация» городского пространства. | Куала-Лумпур, Абу-Даби. |
| Спутники | Рекламирует то, чего лишены соседние города. Спутники больших городов. | Города-спутники европейских мегаполисов (Парижа, Рима) |
| **Города уникального имиджа** | | |
| Города «отраженного» имиджа | «Мы – вторые, но идем сразу после первых». | Рига – северный Париж. |

**Продолжение Таблицы 13**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Города агрессивных маркетинговых стратегий | Продвижение имиджа и репутации города – главное стратегическое направление его развития. «Имидж – наше все». | Берлин, Глазго, Атланта, Нью-Йорк. |
| Гуманитарные города | «Город для человека». «Очеловечивание» городского пространства. | Портленд, Норт-Олстон. |
| Экзотические | Основа маркетинга – необычные, «экзотические» решения. | Американские города Кларк, Санта и Хафвей переименованы в SecretSanta.com, Dish (в честь Dish Net) и Half.com. |
| Города комбинированного имиджа | Города, делающие ставку на несколько своих особенностей и сильных сторон. Самая многочисленная группа городов. | Очень многие. |

Источник: [Визгалов, 2008, c. 33-38]

## Приложение 2. Опросник местного населения

Добрый день! Спасибо, что согласились пройти опрос. Он посвящен исследованию проблем Шлиссельбурга, которые следует нивелировать, и выявлению перспектив, на которые нужно сделать особый акцент. Ответив на вопросы, вы непосредственно сможете принять участие в городском развитии и маркетинге.

Миссия проекта – разработать рекомендации, которые администрация может использовать для улучшения качества жизни и продвижения города. Ваше мнение крайне важно и может помочь в достижении общих целей. Все ответы строго анонимны.

1. Укажите ваш пол:

* Мужской
* Женский

1. Ваш возраст:

* 14-17
* 28-29
* 30-39
* 40-49
* 50 и старше

1. Укажите ваш статус:

* Работник в офисе
* Рабочий в промышленности
* Чиновник
* Предприниматель
* Учащийся/студент
* Домохозяйка
* Безработный
* Пенсионер
* Другое

1. Вы состоите в браке?

* Да
* Нет

1. Есть ли у вас дети, проживающие с Вами совместно?

* Нет, у меня нет детей/ дети проживают отдельно
* Да, со мной живет 1 ребенок
* Да, со мной живет 2 и более детей

1. Укажите уровень Вашего образования:

* Неполное среднее (9 классов)
* Полное среднее, специальное
* Неоконченное высшее
* Высшее

1. Какая из приведенных ниже оценок наиболее точно описывает финансовое положение Вашей семьи:

* Денег не хватает даже на приобретение еды
* Денег хватает на покупку продуктов питания, но не на одежду
* Денег хватает на ежедневные расходы, но покупку более дорогостоящих товаров позволить не можем
* Покупка большинства товаров длительного пользования (бытовая техника, телевизор) не вызывает затруднений, но покупку квартиры позволить не можем
* Денег хватает на все, что нужно

1. Слышали ли вы про город Шлиссельбург?

* Нет, не слышал о таком городе
* Слышал, но не был там
* Слышал и был здесь
* Знаю и живу здесь

1. Слышали ли вы про маркетинговую стратегию Шлиссельбурга? (есть ли она вообще, проводились ли какие-то соответствующие мероприятия, есть ли какой-то бренд у города?)

* Нет, ничего подобного не слышал
* Да, что-то подобное есть

1. Если Вы ответили "да" на предыдущий вопрос, отметьте здесь, какие именно маркетинговые элементы вы замечали.
2. Какие у вас ассоциации с городом Шлиссельбург? (можете написать первое, что приходит в голову, положительное и негативное)
3. Оцените качество благоустройства города по 5-балльной шкале,

где 1 - полностью неудовлетворительное, 5 - полностью удовлетворительное

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Гостиничная сеть |  |  |  |  |  |
| Сеть общественного питания |  |  |  |  |  |
| Развлекательная инфраструктура |  |  |  |  |  |
| Качество дорог |  |  |  |  |  |
| Достопримечательности |  |  |  |  |  |
| Общественный транспорт |  |  |  |  |  |
| Внешний облик города |  |  |  |  |  |
| Достаточность образовательных учреждений |  |  |  |  |  |
| Качество медицинского обслуживания |  |  |  |  |  |

1. Развитие каких сфер города Вы считаете первостепенными?

* Образование
* Медицина
* Инфраструктура
* Архитектура города
* Дорожное хозяйство
* Туризм
* Культура и искусство
* Другое

1. Насколько изменилась ситуация в различных сферах жизни Шлиссельбурга за последнее время (последние 5-10 лет)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Изменилось к худшему** | **Ничего не изменилось** | **Изменилось к лучшему** | **Затрудняюсь ответить** |
| Качество образования |  |  |  |  |
| Уровень финансового благосостояния |  |  |  |  |
| Состояние жилого фонда, строительство |  |  |  |  |
| Качество медицинских услуг |  |  |  |  |
| Дорожное хозяйство |  |  |  |  |
| Эффективность городского управления |  |  |  |  |
| Архитектурный облик города |  |  |  |  |
| Здоровье горожан |  |  |  |  |
| Благоустройство города и ЖКХ |  |  |  |  |
| Безопасность |  |  |  |  |
| Туристическая привлекательность |  |  |  |  |
| Жизнь и настроение горожан в целом |  |  |  |  |

1. Основные проблемы города, на ваш взгляд (можете перечислить в свободном формате)
2. Преимущества города (можете перечислить в свободном формате)
3. Что, на ваш взгляд, отличает Шлиссельбург от других городов (в положительном смысле)? Если такого нет, так и напишите
4. Выделите особенности, уникальные черты, объекты, бренды и предметы гордости города, которые могли бы стать основой для хорошего имиджа и репутации Шлиссельбурга (это могут быть достопримечательности, природные особенности, характеристики жителей, местные бренды и др.)
5. Ваши предложения для повышения узнаваемости города
6. Ваши пожелания по повышению уровня жизни в городе и привлечению бизнеса
7. Хотели бы вы и в дальнейшем оставаться жить в Шлиссельбурге?
8. Готовы ли вы участвовать в разработке и реализации маркетинговой стратегии?
9. Любите ли вы свой город?

## Приложение 3. Опросник туристов

1. Укажите ваш пол:

* Мужской
* Женский

1. Укажите ваш город проживания

* Москва
* Санкт-Петербург
* Другое

1. Ваш возраст:

* 14-17
* 28-29
* 30-39
* 40-49
* 50 и старше

1. Укажите ваш род деятельности:

* Работник в офисе
* Рабочий в промышленности
* Чиновник
* Предприниматель
* Учащийся/студент
* Домохозяйка
* Безработный
* Пенсионер
* Другое

1. Вы состоите в браке?

* Да
* Нет

1. Есть ли у вас дети?

* Нет, у меня нет детей
* Да, дошкольного возраста
* Да, школьного возраста
* Да, совершеннолетние

1. Укажите уровень Вашего образования:

* Неполное среднее (9 классов)
* Полное среднее, специальное
* Неоконченное высшее
* Высшее

1. Какая из приведенных ниже оценок наиболее точно описывает финансовое положение Вашей семьи:

* Денег не хватает даже на продовольственную продукцию
* Денег хватает только ежедневные расходы, но покупка одежды вызывает трудности
* Денег хватает на одежду и еду, но на более крупные покупки приходится откладывать
* В целом обеспечены, но не можем позволить дорогостоящие покупки (авто, путешествия)
* Денег хватает на все

1. Путешествуете ли Вы по России?

* Да, примерно 1 раз в год или реже
* Да, примерно 1 раз в полгода
* Да, примерно каждый месяц
* Нет, не путешествую

1. В какой компании Вы путешествуете чаще всего?

* Один
* С семьей
* С друзьями
* С партнером
* В составе туристической группы

1. Какие цели Вы обычно преследуете в ваших путешествиях?

* Отдых и развлечения
* Спорт и экстрим
* Культура и достопримечательности
* Природа
* Оздоровление
* Другое

1. На какие источники Вы опираетесь при выборе места для путешествия?

* Опыт родственников, друзей
* Социальные сети
* СМИ (журналы, ТВ)
* Сайты для путешественников
* Туристические агентства
* Другое

1. Что в месте назначения для Вас важно при планировании поездки?

* Общий уровень цен
* Удобное географическое расположение и доступность
* Качество сервиса и обслуживания
* Насыщенность услугами (общественное питание, музеи, театры и тд)
* Известность и популярность места
* Экологичность
* Наличие достопримечательностей
* Красивые пейзажи и виды
* Климат места
* Доброжелательные жители
* Другое

1. Путешествовали ли Вы когда-нибудь по Ленинградской области?

* Да, был в Шлиссельбурге
* Да, был в Шлиссельбурге и других городах области
* Да, был в некоторых городах области, но не в Шлиссельбурге
* Нет, не путешествовал

1. Знаете ли Вы что-то про город Шлиссельбург?

* Да, слышал его название
* Да, знаю некоторые факты о городе
* Да, был в Шлиссельбурге
* Не слышал об этом городе

1. Если вы ничего не слышали про Шлиссельбург, прочитайте, пожалуйста, краткую информацию об этом городе и ответьте на следующие вопросы.

*Шлиссельбург – старинный небольшой город Ленинградской области, находящийся на расстоянии 50 км от Санкт-Петербурга, на левом берегу реки Невы у ее истока из Ладожского озера. Город знаменит своей историей и вот основные факты о нем:*

*1) Город был основан как крепость под названием "Орешек", теперь это одна из главных достопримечательностей города, которая работает как музей.*

*2) Шлиссельбург богат древними церквями и другими культурно-историческими объектами: большинство из них посвящены военной теме.*

*3) Город довольно тихий и спокойный, здесь можно подышать чистым воздухом, порыбачить на Неве, полюбоваться практически нетронутой природой.*

1. Оцените по 5-балльной шкале насколько интересно Вам было бы посетить этот город
2. Оцените насколько вероятны следующие утверждения, где 1 – совсем не согласен, 5 – полностью согласен

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Я посетил бы этот город в составе путешествия по Ленинградской области (например, Выборг-Гатчина-Шлиссельбург-Всеволожск) |  |  |  |  |  |
| Я бы приехал отдельно в этот город на 1 или пару дней |  |  |  |  |  |
| Я приехал бы сюда на неделю |  |  |  |  |  |
| Я не хотел бы вообще сюда приезжать |  |  |  |  |  |

1. Если Вы бы приехали в Шлиссельбург, то ради какой цели?

* Приобщиться к истории, узнать интересные факты о городе
* Отдохнуть в тихом месте на природе
* Просто люблю путешествовать, не имеет значения по каким местам
* Другое

1. Если Вы были в Шлиссельбурге, напишите, что больше всего Вам понравилось в этом городе
2. Если Вы были в Шлиссельбурге, напишите, что Вам НЕ понравилось

## Приложение 4. Вопросы для глубинного интервью

*Проводятся ли в Шлиссельбурге какие-то крупные мероприятия или фестивали? Если да, то какие? Есть ли какой-то «культурный календарь» у города?*

В состав ежегодного событийного календаря входит не менее 1000 мероприятий: выставки, конкурсы, концерты и кинопоказы, спектакли, квесты и литературные вечера. Это позволяет пробудить интерес жителей к культурной повестке, и главное — делает привлекательным наш город для развития туризма.

Наиболее масштабным для Шлиссельбурга за последние годы стали 2 мероприятия:

1. в рамках Года Команды 47 и в связи с 95-летием Ленинградской области было организовано 2-х дневное празднование Дня города Шлиссельбурга при участии самодеятельных коллективов Кировского района и Симфонического оркестра Ленинградской области, а также широкомасштабный фестиваль «Тюнинг BOOST фест» с участием 100 автомашин в пяти номинациях.

2. в рамках Года культурного наследия народов России, кроме календарных и запланированных по этой теме мероприятий, впервые в городе Шлиссельбурга был проведен Праздник Ивана Купала на общественной территории у реки Невы. Этот народный праздник вызвал огромную заинтересованность жителей и гостей города.

*Проводятся ли Вами маркетинговые исследования для изучения потребительских предпочтений, удовлетворенности, имиджа города или для каких-либо других целей?*

Маркетинговые исследования как таковые в городе не проводятся, проводятся мониторинги новинок на рынке услуг, также, хочу отметить, у нас коллективы, отвечающие за организацию мероприятий, с огромным опытом работы, и на основании имеющихся знаний и полученных данных и составляется «культурный календарь».

*Какие задачи для города находятся на данный момент в приоритете?*

2 сентября 2023 года Шлиссельбург будет отмечать свой 700-летний юбилей, и, как Вы уже догадались, все мероприятия в городе, направленные на подготовку к празднованию являются приоритетными.

*Есть ли сейчас у города маркетинговая стратегия как таковая? (бренд, имидж и тд) Как бы вы ее описали?*

Шлиссельбургу реклама не требуется, наш небольшой город (площадь - всего 16 квадратных километров) с населением 16 000 человек, широко известен далеко за пределами Ленинградской области и Санкт-Петербурга, ведь город с богатой историей и живописными архитектурными достопримечательностями. Самая интересная достопримечательность — естественно, та самая крепость Орешек, памятник средневековой фортификации и каналы, построенные как альтернатива водному пути по Ладоге. Древняя крепость включена в список всемирного наследия ЮНЕСКО. Когда-то здесь была страшная тюрьма для политзаключенных, и здесь же, кстати, решалась судьба блокадного Ленинграда.

*Есть ли отдельный отдел, отвечающий за маркетинг? Какие задачи у него?*

Такого отдела у нас, к сожалению, нет.

*Какой туристический поток на данный момент? Есть ли перспективы для его повышения?*

Максимальный туристический поток в период открытой навигации, когда проводятся экскурсии в Крепость орешек. На сегодняшний день активно ведется благоустройство общественных территорий в городе, что, несомненно, также направлено на повышение туристического потока. С 2021 года в Шлиссельбурге благоустроено 3 общественные территории, еще 3х – завершат строительство к празднованию юбилея.

*На какие группы/сегменты населения, на ваш взгляд, стоит направить фокус при определении маркетинговых мероприятий? (какая целевая аудитория города на данный момент, и какую вы бы хотели привлечь)*

На данный момент основная часть населения представлена пенсионерами и взрослыми от 30 лет. Хотелось бы видеть больше студентов и молодого населения.

*В текущем году юбилей 700-летия Шлиссельбурга. Какие мероприятия планируются в этот праздник? Будет ли реклама у этого праздника?*

Празднование юбилея запланировано на 2 сентября 2023 года. Афишу мероприятий опубликуем позднее, на сегодняшний день, ведется согласование мероприятий.

*Какие могут быть потенциальные источники получения финансирования для будущих маркетинговых мероприятий? (возможно это участие в каких-то грантах, конкурсах или инвестиционные средства)*

Основным источником получения финансирования, являются Федеральные и Региональные программы, в которым мы активно принимаем участие, так например 31.05.2023 года завершится голосование по выбору дизайн-проекта территории возле МБУДО "Шлиссельбургская детская художественная школа" у д.3 по ул. 18 Января в рамках федерального проекта "Формирование комфортной городской среды" в 2024 году Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ в рамках национального проекта "Жилье и городская среда". По результатам которого будет благоустроена еще одна территория в городе.

Также в 2022 году администрация МО Город Шлиссельбург во второй раз приняла участие во Всероссийский конкурсе, организованном Минстроем и акционерным обществом «Дом.РФ» и проект благоустройства под названием "45 ключей" выиграл грант в размере 95 млн.руб., реализация, которого уже ведется в городе.

Мы не упускаем возможности участвовать в подобных мероприятиях, единственное что ограничивает нас, это условие реализации проектов, которое включает в себя софинансирование из местного бюджета, а он у нас очень ограничен.

## Приложение 5. Социально-демографические показатели в опросе местного населения

1. Распределение выборки по семейному положению



1. Распределение выборки уровню образования



1. Распределение выборки по профессии



1. Распределение выборки по уровню дохода



1. Сегментация жителей города по социально-демографическим критериям



**Продолжение Таблицы 18**



## Приложение 6. Социально-демографические показатели в опросе туристов

1. Распределение выборки по уровню образования



1. Распределение выборки по уровню дохода



1. Распределение выборки по профессии



1. Сегментация потенциальных туристов



1. Kоtler, Ph. Marketing Essentials. 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. - М., 1990. // Элект­рон­ная публи­ка­ция: Центр гума­нитар­ных техно­логий. – 2012. – URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091> [↑](#footnote-ref-2)
2. Визгалов, Д.В. Маркетинг города // М.: Фонд «Институт экономики города». - 2008. - 110 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. Визгалов, Д.В. Маркетинг города // М.: Фонд «Институт экономики города». - 2008. - 110 с. [↑](#footnote-ref-4)
4. Демидова, Е. В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. - 2012. - № 2. – 14-19 c. [↑](#footnote-ref-5)
5. Демидова, Е. В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. - 2012. - № 2. – 14-19 c. [↑](#footnote-ref-6)
6. Визгалов, Д. В. Маркетинг города // М.: Фонд «Институт экономики города». - 2008. – 110 c. [↑](#footnote-ref-7)
7. В России появилась Столица доброты // Advertology.ru. – 2012. - URL: <http://www.advertology.ru/article107307.htm> [↑](#footnote-ref-8)
8. Токарева, О.Б. Отечественный и зарубежный опыт маркетинга малых городов с использованием инструментария развития туризма // Современная экономика: проблемы и решения. - 2013. - c. 81-89. [↑](#footnote-ref-9)
9. Чумиков, А.Н., Труба, А.С. Брендинг малых городов: зарубежные практики // Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практики: [монография] / Черныш, М.Ф., Маркин, В.В. 2020. С. 449-470 [↑](#footnote-ref-10)
10. Численность населения Ленинградской области в разрезе муниципальных образований по состоянию на 1 января 2022 года // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербург и Ленинградской области. URL: <https://petrostat.gks.ru/folder/29437> (дата обращения: 06.04.2023) [↑](#footnote-ref-11)
11. Официальный сайт администрации муниципального образования Шлиссельбург. URL: <https://admshlisselburg.ru/> [↑](#footnote-ref-12)
12. Шлиссельбург // Большая Российская энциклопедия. – 2022. - URL: <https://bigenc.ru/c/shlissel-burg-5aad6d> [↑](#footnote-ref-13)
13. Шлиссельбург ставит на инвесторов // ASNinfo.ru. – 2015. - URL: <https://asninfo.ru/interviews/395-shlisselburg-stavit-na-investorov> [↑](#footnote-ref-14)
14. Официальный сайт администрации муниципального образования Шлиссельбург. Отчет главы администрации МО Город Шлиссельбург о результатах деятельности за 2022 год. URL: <https://admshlisselburg.ru/news?id=5344> (дата обращения: 13.05.2023) [↑](#footnote-ref-15)
15. Sample size calculator // SurveyMonkey. URL: https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/ [↑](#footnote-ref-16)
16. Федеральная служба Государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> [↑](#footnote-ref-17)
17. Генеральный план муниципального образования Шлиссельбургское городское поселение муниципального образования Кировский муниципальный район Ленинградской области // Сайт Администрации МО Шлиссельбург. - 2014. - № 284 URL: <https://admshlisselburg.ru/MPA/grad/doc_tp> [↑](#footnote-ref-18)
18. Стратегия Социально-экономического развития муниципального образования «Кировск» Кировского муниципального района Ленинградской области на 2021-2030гг. // Официальный сайт МО «Кировск». – 2021. - URL: <https://kirovsklenobl.ru/about/strategia> [↑](#footnote-ref-19)
19. Дизайн-код города Десногорск // Приложение к Правилам благоустройства муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области, утвержденных решением Десногорского Совета от 08.09.2022. №275. - URL: <https://desnogorsk.admin-smolensk.ru/files/1258/k-275-2.pdf> [↑](#footnote-ref-20)
20. Официальный сайт Ассоциации малых и средних городов России. URL: <http://www.amsgr.ru/> [↑](#footnote-ref-21)
21. Как проверяют национальные маршруты по России, рассказала глава Ростуризма. // Отдых в России. Проект «Комсомольской правды». – 2022. - URL: <https://www.kp.ru/russia/sovety-turistam/natsionalnye-marshruty-rossii/> [↑](#footnote-ref-22)
22. Официальный сайт «Серебряное ожерелье России». URL: <https://s-necklace.ru/> [↑](#footnote-ref-23)
23. Минстрой России. Конкурс Исторические поселения и малые города. URL: https://gorodsreda.centeragency.org/ [↑](#footnote-ref-24)
24. Фестиваль восстановления исторической среды // Том Сойер Фест. - URL: <http://tsfest.ru/> [↑](#footnote-ref-25)