

**Радченко Татьяна Евстафьевна**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

**Якимова Юлия Владимировна**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

### **Маркетинг территории как инструмент в управлении развитием муниципальных образований**

**Аннотация.** В статье рассматривается территориальный маркетинг как современная управленческая концепция, обеспечивающая конкурентоспособность и устойчивое социально-экономическое развитие муниципальных образований. Приводится определение территориального маркетинга как отдельной функции системы территориального менеджмента и рассматривается его функциональная структура. Обозначаются особенности муниципального уровня территориального маркетинга. Приводится систематизация критериев привлекательности территории для проживания, ведения предпринимательской деятельности и временного посещения. Проводится оценка ресурсного потенциала территории муниципального образования на примере Березовского муниципального округа Свердловской области. Представляется трехступенчатая модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании, включающая общую оценку территории, маркетинговую оценку территории и разработку системного плана маркетинга. Подчеркивается необходимость взаимодействия власти, бизнеса, населения и общественных организаций в процессе разработки и реализации маркетингового плана.

**Ключевые слова:** территориальный маркетинг, муниципальный маркетинг, муниципальное управление, социально-экономическое развитие, конкурентный потенциал, брендинг территории, маркетинговая стратегия.

**Radchenko Tatyana Evstafyevna**

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

**Yakimova Yulia Vladimirovna**

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

### **Territorial marketing as a tool in managing the development of municipalities**

**Abstract.** The article considers territorial marketing as a modern management concept that ensures competitiveness and sustainable socio-economic development of municipalities. Territorial marketing is defined as a separate function of the territorial management system and its functional structure is considered. The features of the municipal level of territorial marketing are outlined. The article provides a systematization of criteria for the attractiveness of the territory for living, doing business and temporary visits. The assessment of the resource potential of the territory of the municipality is carried out using the example of the Berezovsky municipal District of the Sverdlovsk region. A three-stage model for the implementation of territorial marketing in a municipality is presented, including a general assessment of the territory, a marketing assessment of the territory and the development of a systematic marketing plan. The need for interaction between government, business, the public and public organizations in the process of developing and implementing a marketing plan is emphasized.

**Keywords:** territorial marketing, municipal marketing, municipal governance, socio-economic development, competitive potential, territory branding, marketing strategy.

В настоящее время муниципальные образования находятся в условиях растущей межтерриториальной конкуренции, децентрализации государственного управления и усложнения социально-экономической среды. Эти обстоятельства требуют перехода от административно-распорядительной модели к управлению, ориентированному на потребности целевых групп – жителей, инвесторов, предпринимателей, туристов и мигрантов. Эффективной стратегией, отвечающей таким потребностям местных властей, выступает маркетинг территории.

Маркетинг территории – это отдельная функция системы стратегического территориального менеджмента, связанная с формированием бренда города или региона и созданием положительного имиджа для активизации продвижения территориального продукта на внешние рынки, привлечения новых жителей, туристов и инвесторов и достижения других стратегических целей [8].

Функциональная структура территориального маркетинга включает в себя следующие элементы:

Аналитическая функция

- диагностика внешней и внутренней среды, сегментирование потребителей территории

Организационная функция

- стратегическое и тактическое планирование, программно-целевое управление

Управленческая функция

- формирование территориального продукта, ценовой политики, условий доступа, системы продвижения

Информационная функция

- коммуникации, PR, цифровой маркетинг

Общественная функция

- развитие качества жизни, вовлечение населения, укрепление идентичности территории

Рис. 1 – Функциональная структура территориального маркетинга [5].

Таким образом, территориальный маркетинг представляет собой комплексный подход, объединяющий аналитические, управленческие, коммуникационные и стратегические инструменты, обеспечивающие устойчивость территории, ее привлекательность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Можно выделить следующие виды территориального маркетинга по уровням:

- глобальный/международный маркетинг;
- маркетинг страны;
- макрорегиональный маркетинг;
- региональный маркетинг;
- маркетинг города (или муниципальный маркетинг);
- маркетинг места.

Обратимся к концепции муниципального маркетинга. Муниципальный уровень обладает рядом особенностей, формирующих специфику применения маркетинговых подходов. Во-первых, муниципальные образования располагают ограниченными ресурсами – кадровыми, финансовыми, инфраструктурными. Это требует адаптации классических моделей маркетинга и смещения акцента на нематериальные активы: культурный, социальный и символический капиталы территории. Во-вторых, значительная часть социально-экономических условий определяется федеральной и региональной политикой, нормативно-правовыми рамками, установленными законодательством (с 19.06.2025 года

частично вступил в силу новый Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [7], который предусматривает трансформацию системы местного самоуправления и усиление роли органов государственной власти субъектов в организации местного самоуправления), а также решениями крупных хозяйствующих субъектов, обладающих ресурсами и диктующих свои условия. Поэтому для муниципалитета в современных реалиях так важны партнерство и координация интересов. В-третьих, муниципальные образования обладают компактностью и ограниченной численностью проживающего на территории населения, что делает особенно важными меры по вовлечению в процесс управления населения, некоммерческих организаций и предпринимателей. Отсюда следует, что муниципальный маркетинг – это сетевое управление, основанное на согласованности действий разных акторов.

Как указывает Т.В. Сачук, критерии привлекательности населенного пункта как места проживания приобретают все более конкретный и рациональный характер. Наиболее значимыми являются: возможность трудоустройства; географическое положение и климат; качество жизни и доступ к услугам; жилищные перспективы; экологическая безопасность; благоустройство и чистота; личная безопасность; транспортная доступность; численность и масштаб населенного пункта; наличие мер поддержки населения [5]. В то же время, не менее важно и влияние эмоциональных факторов – гордость, любовь, привязанность или, напротив, ощущение безысходности и отсутствие перспектив. Эти субъективные элементы формируют основу территориальной идентичности и общественного мнения.

Критерии инвестиционной привлекательности сводятся к оценке инвестиционного потенциала и инвестиционных рисков, инвесторы обращают внимание на существующие преференции для бизнеса, положение муниципалитета в различных рейтингах, активность внутренних инвесторов и показатели их оборота.

Критерии временного посещения (туризма) отличаются от критериев проживания и критериев инвестирования, смещаясь в область впечатлений: достопримечательности, природа, климат, события, культурные особенности, возможности отдыха.

Рассмотрим потенциал территории на примере Березовского муниципального округа Свердловской области. Для этого оценим следующие виды потенциалов территории:

1. природно-ресурсный: Березовский муниципальный округ имеет выгодное геополитическое расположение рядом с г. Екатеринбургом, являясь его спутником, что позволяет использовать ресурсы областного центра. Климат – умеренно-континентальный, что делает город достаточно комфортным для жизни и посещения. Округ располагает природными ресурсами: имеется развитая гидрографическая сеть, большая территория занята лесами, имеются залежи полезных ископаемых, а также золота и минералов.

2. культурно-рекреационный: история города напрямую связана с обнаружением в XVIII веке в этой местности залежей рудного, а затем и рассыпного золота, в результате чего Березовский стал «Родиной русского золота». В городе расположены два музея: Музей золота и Музей-шахта, а также множество памятников, посвященных истории золотопромышленности. Помимо этого, округ обладает природными объектами рекреации, такими как Шиловский пруд и Березовские пески. По территории города проходят несколько туристических маршрутов, охватывающих основные достопримечательности [6].

3. демографический и трудовой: в последние годы наблюдается естественная убыль населения, прирост численности постоянного населения обеспечивается за счет миграционного притока, однако и он в последние годы снижается. Уровень официальной безработицы незначителен, однако существует проблема трудовой миграции жителей в г. Екатеринбург и соседние муниципалитеты, где уровень заработной платы выше.

4. бюджетный: на плановый 2025 год предполагаемый общий объем доходов бюджета Березовского муниципального округа составит 5971,9 млн. руб. Большую часть доходов бюджета составляют налоговые доходы и межбюджетные трансферты, в том числе

дотации на выравнивание. Общий объем расходов местного бюджета в 2025 году составит (по плану) 6 071,9 млн.руб. Таким образом, бюджет Березовского муниципального округа находится в состоянии дефицита, размер которого по плану на 2025 год составит 100 млн. руб. [3].

5. производственно-экономический: округ не является монопрофильным муниципальным образованием, функционируют предприятия различных отраслей: металлургия, золотодобыча, деревообработка, производство строительных материалов, логистика, жилищное строительство, фармацевтика и другие. Березовский привлекает жителей более доступными ценами на жилье и аренду по сравнению с Екатеринбургом. Значение показателя «введены в эксплуатацию жилые дома, общей площадью» составляло в 2022 году 85,579 тыс.кв.м., в 2023 году - 89,567 тыс.кв.м., в 2024 году - 107,033 тыс.кв.м. Основной формой предпринимательства в округе выступает малое и среднее предпринимательство. Значение показателя «количество субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.» составило в 2023 году 4980 ед., в 2024 году – 5180 ед. [1]

6. инвестиционный: муниципальное образование демонстрирует высокий уровень инвестиционной привлекательности, что подтверждают результаты «Рейтинга содействия развитию конкуренции и обеспечения условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области», который формируется ежегодно Министерством инвестиций и развития Свердловской области. В 2019 году в данном рейтинге Березовский городской округ занял 5 место, в 2020, 2021 и 2022 году удерживал 2 место, в 2023 году - 11 место, а в 2024 году Березовский городской округ занял 1 место среди муниципалитетов области. [4] В округе реализуются инструменты взаимодействия с предпринимателями, такие как сопровождение инвестиционных проектов в формате «одного окна», создан муниципальной фонд поддержки предпринимательства, введены преференции для бизнеса.

7. инфраструктурный: основной инфраструктурной проблемой, влияющей на возможности развития в Березовском муниципальном округе логистики и жилищного строительства, является транспортная загруженность и дефицит пропускной способности транспортных магистралей. При этом округ находится вблизи важных транспортных артерий – ЕКАДа, Режевского тракта, а также недалеко от аэропорта Кольцово и железнодорожного вокзала. Кроме того, ввиду размещения города над обширной сетью шахтных разработок, обширные территории в центре города оказываются ограничены в пользовании из-за риска провалов грунта. Также стоит отметить, что степень износа городской коммунальной инфраструктуры очень высока и составляет около 80%, что регулярно приводит к авариям и неудобствам жителей.

8. социальный: Березовский муниципальный округ обеспечен медицинскими учреждениями, в том числе ФАПами в поселках, в системе общего образования округа 12 средних школ, 2 основные школы, 1 гимназия и 2 лицея, 22 детских сада, что полностью покрывает потребности жителей. Имеется учреждение среднего профессионального образования – техникум «Профи». Функционирует ряд спортивных и культурных учреждений.

Таким образом, подводя итоги оценки потенциала территории, можно отметить, что для Березовского характерно выгодное географическое положение за счет близости к областному центру, богатая история, связанная с золотодобывающей промышленностью, наличие природных ресурсов и свободных земель, увеличение в последние годы жилищного строительства и доступность жилья (по сравнению с Екатеринбургом), развитость социальной инфраструктуры (наличие детских садов, школ, учреждений дополнительного образования, больниц), наличие комплекса мер поддержки бизнеса и в целом высокий уровень инвестиционной привлекательности. Однако реализации возможностей развития округа препятствуют ряд факторов, таких как ограничения в пользовании землей из-за особенностей ландшафта (наличия шахтных провалов), недостаточно развитая транспортная инфраструктура, большая степень износа

существующей коммунальной инфраструктуры, сравнительно низкий уровень заработной платы, что приводит к трудовой миграции в иные муниципалитеты. Несмотря на указанные сильные стороны города, в настоящее время наблюдается отсутствие значительного притока жителей, естественная убыль населения, бюджетный дефицит.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод: оценка территориального потенциала Березовского муниципального округа выявила противоречие между высоким уровнем природно-ресурсного, культурно-рекреационного, производственного, инвестиционного и социального потенциалов, формирующих сильные стороны и возможности развития территории, и неудовлетворительным состоянием демографического, трудового, инфраструктурного и бюджетного потенциалов.

Часть имеющихся у муниципалитета проблем представляется возможным решить с помощью инструментария территориального маркетинга. В настоящее время местной администрацией предпринимаются усилия по повышению привлекательности территории и продвижению территории среди различных целевых групп, однако они носят не системный характер, что напрямую влияет на их эффективность. В связи с этим, по нашему мнению, требуется разработка и реализация маркетинговой стратегии в управлении территорией Березовского муниципального округа.

Зачастую, внедряя маркетинговые инструменты в управление территорией, власти пренебрегают проведением социологических исследований, выявлением потребностей и мнений жителей территории, что впоследствии напрямую влияет на успешность и эффективность реализации маркетинговой стратегии. В связи с этим, рациональной представляется трехступенчатая модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании, представленная на рисунке 2.

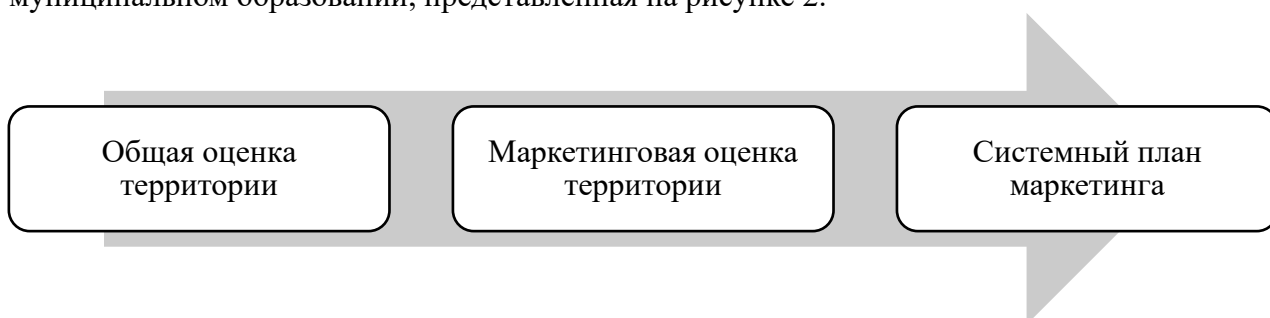


Рис. 2 – Поэтапная модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании

1) Общая оценка территории. На данном этапе осуществляется анализ статистических данных, отражающих динамику численности и структуры населения, состояния занятости, отраслевой структуры экономики, уровня бюджетной обеспеченности, состояния социальной инфраструктуры, инвестиционной активности и др.

2) Маркетинговая оценка территории. Задача этого этапа – выявить уникальные характеристики территориального продукта, которые не отражаются в статистических данных, но обладают высокой значимостью с точки зрения позиционирования и продвижения территории. В рамках данного этапа собирается и анализируется информация о локальной истории и культурном наследии, ключевых исторических событиях и персоналиях, сохранившихся объектах материального и нематериального культурного наследия. Фиксируются действующие и потенциальные события (фестивали, праздники, соревнования, форумы), инициируемые как органами власти, так и иными субъектами. Именно на этом этапе происходит активизация и вовлечение в процесс различных субъектов территориального маркетинга: жителей, предпринимателей и т.д.

3) Системный план маркетинга. Третий этап предполагает интеграцию результатов двух предыдущих уровней анализа в виде системного плана маркетинга муниципального образования. Такой план должен задавать целостную рамку развития муниципалитета как территориальной системы, определять перечень мероприятий, распределение ролей,

ответственность участников. В нем формируется позиционирование муниципалитета, его имидж и бренд.

Системное применение территориального маркетинга позволяет муниципальному образованию перейти от реактивного реагирования к проактивной модели устойчивого развития. Прежде всего, маркетинг территорий обеспечивает выявление и капитализацию конкурентных преимуществ муниципалитета: комплексный анализ ресурсов и потенциалов позволяет определить ключевые элементы территориального продукта, способные стать основой долгосрочного позиционирования. Кроме того, маркетинговый подход способствует формированию позитивного образа территории как во внутренней, так и во внешней среде. Для жителей это означает укрепление самооценки, чувства сопричастности и локальной идентичности, а для внешних целевых групп – рост доверия и привлекательности территории для инвесторов, туристов и потенциальных новых жителей [5]. Важной задачей территориального маркетинга является повышение качества жизни и удовлетворенности населения. Учет потребностей различных групп позволяет корректировать приоритеты муниципальной политики, оптимизировать распределение ресурсов и развивать инфраструктуру, что повышает социальную и демографическую устойчивость. Маркетинговые инструменты обеспечивают приток ресурсов и развитие межтерриториальных связей, что способствует расширению налоговой базы, укреплению малого и среднего бизнеса и диверсификации экономики. Одновременно территориальный маркетинг становится механизмом обеспечения экономической безопасности: снижаются риски монозависимости и повышается адаптивность к внешним изменениям. Наконец, территориальный маркетинг укрепляет социальную сплоченность, поскольку совместная деятельность власти, бизнеса и населения формирует доверие, горизонтальные связи и готовность к коллективным действиям – фундамент устойчивого развития.

В этой связи представляется оправданным вывод, сформулированный В.И. Машуковым: маркетинг территорий нельзя рассматривать как набор локальных инструментов продвижения или исключительно коммуникационную технологию [2]. Речь идет о философии стратегического управления муниципальным образованием, которая должна быть институционально и содержательно встроена в систему стратегического и программного планирования, процедуры мониторинга и оценки эффективности, а также в практику повседневного управленческого взаимодействия с населением и другими субъектами территориального развития.

#### **Список источников**

1. База данных показателей муниципальных образований Свердловской области [Электронный ресурс] // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области: [сайт]. - URL: [https://66.rosstat.gov.ru/main\\_indicators](https://66.rosstat.gov.ru/main_indicators)
2. Машуков, В.И. Использование инструментов маркетинга территорий в социально-экономическом развитии муниципального образования / В.И. Машуков, О.Р. Захарова, К.О. Мозер // Актуальные вопросы экономики, права и социологии : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 23 октября 2025 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2025. – С. 61-64.
3. Об утверждении бюджета Березовского муниципального округа на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов. Решение Думы Березовского городского округа от 26.12.2024 № 243. - Текст: электронный // Официальный сайт Думы Березовского муниципального округа Свердловской области [сайт]. – URL: <https://дума-берёзовский.рф/solutions/item/820>
4. Рейтинг содействия развитию конкуренции и обеспечения условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований, расположенных

на территории Свердловской области. – Текст: электронный // Инвестиционный портал Свердловской области [сайт]. – URL: <https://invest-in-ural.ru/>

5. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг: теория и практика : учебник / Т.В. Сачук. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 561 с.

6. Туристский паспорт Березовского городского округа. – Текст: электронный // Инвестиционный портал Березовского муниципального округа для бизнеса: [сайт]. - URL: <https://invest-bgo.ru/> (дата обращения 01.11.2025).

7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 №33-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/)

8. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием. – Текст: электронный // Пространственная экономика. – 2013. - № 2. – С. 65-86.

#### **Сведения об авторах**

**Радченко Татьяна Евстафьевна**, к.филос.н., доцент, ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Россия, г. Екатеринбург

**Якимова Юлия Владимировна**, магистрант кафедры «Теория, методология и правовое обеспечение государственного и муниципального управления» ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Россия, г. Екатеринбург

#### **Information about the authors**

**Radchenko Tatyana Evstafyevna**, PhD in Philosophy, Associate Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

**Yakimova Yulia Vladimirovna**, postgraduate student of the Department of Theory, Methodology and Legal Support of the State and municipal administration of the Ural Federal University named after the first President of Russia? Yekaterinburg, Russia