

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

## **МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ**

Методические указания  
по самостоятельной работе  
для направления подготовки 21.03.02  
«Землеустройство и кадастры»

Пенза 2016

УДК332:339.138(075.8)

ББК65.04+65.290-2я73

М26

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Кадастр недвижимости и право» Н.А. Киселева (ПГУАС)

М26      **Маркетинг территорий: метод. указания по самостоятельной работе для направления подготовки 21.03.02 «Землеустройство и кадастры» / Н.Ю. Улицкая. Пенза: ПГУАС, 2016. – 36 с.**

Приведены методические указания, задания для самостоятельного изучения, примеры их выполнения, рекомендуемые источники информации.

Подготовлены на кафедре «Кадастр недвижимости и право» и рассчитаны для использования студентами, обучающимися по направлению подготовки 21.03.02 «Землеустройство и кадастры», при изучении дисциплины «Маркетинг территорий».

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2016

© Улицкая Н.Ю., 2016

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТА

*Целью освоения* дисциплины «*Маркетинг территорий*» является изучение положений, раскрывающих понятие маркетинга территорий, теоретические и практические аспекты организации маркетинга территорий на региональном и локальном уровнях.

*Задачи дисциплины:*

- изучить основные методы, способы, виды маркетинговой деятельности в системе территориального управления;
- выработать у бакалавров представления о роли маркетинга территорий в стратегиях и программах социально-экономического развития территорий.

*В результате освоения дисциплины обучающийся приобретает:*

### ЗНАНИЯ

- видов государственных решений и методы их принятия;
- системы мер государственного и муниципального воздействия, направленных на улучшение качества и уровня жизни социальных групп.

### УМЕНИЯ

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией видов профессиональной деятельности.

### ОВЛАДЕВАЕТ

- методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организации, мотивирование, контроль);
- навыками применения отдельных инструментов при разработке планов развития территорий с учетом географических особенностей регионов;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных и муниципальных программ.

Учебным планом отведено 36 ч на изучение дисциплины «Маркетинг территорий», в течение которых предусмотрены:

- практические занятия (18 ч);
- самостоятельная работа студента (18 ч);
- контрольная работа;
- зачет.

Самостоятельная работа студентов разбита на темы, в рамках освоения которых, предполагается выполнение заданий и самостоятельное изучение вопросов по рекомендуемым источникам информации. Указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить самостоятельно.

Текущая оценка знаний в семестре осуществляется на занятиях, основывается на выступлении с научными сообщениями, участии в дискуссиях, кейсах, выполнении заданий по предложенным темам.

Переход от баллов к официальной оценке знаний студентов осуществляется в соответствии со следующей нормативной шкалой:

86 баллов и более – «отлично»;

71-85 баллов – «хорошо»;

55-70 баллов – «удовлетворительно»;

54 балла и менее – «неудовлетворительно».

#### Формирование оценки успеваемости студента

дисциплина = 100 баллов	
<i>этапы оценки</i>	<i>баллы</i>
<b>текущая успеваемость</b>	<b>50 (max)</b>
в т.ч.:	
выступление с научным сообщением	10
участие в дискуссиях	5
ответы на вопросы опроса	5
выполнение заданий на аудиторном занятии	5
выполнение заданий самостоятельной работы	5
участие в кейсе	5
проявление творческой инициативы	15
<b>защита контрольной работы</b>	<b>50 (max)</b>

*Подготовка к выступлению с научным сообщением с презентацией* направлена на развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и правовой литературы по актуальным проблемам маркетинга территорий; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Сообщения должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления. Объем сообщения может быть от 4 до 8 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (список литературы и приложения в объем не входят). Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения (пример оформления научного сообщения приведен в приложении).

Для подготовки презентации рекомендуется использовать Microsoft PowerPoint. В презентацию научного сообщения могут выноситься таблицы, графики, схемы, фотографии, карты и другие вспомогательные материалы.

Необходимо соблюдать регламент выступления в 5-7 мин.

*Научные сообщения оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».*

Общие критерии оценки:

- актуальность и степень разработанности темы;
- творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах;
- полнота охвата литературы;
- уровень овладения методикой исследования;
- правильность и научная обоснованность выводов, практическая направленность;
- стиль изложения;
- соблюдение требований к оформлению.

На «отлично» (**10 баллов**) могут быть оценены работы при:

- соответствии содержания заявленной теме;
- глубококом и полном раскрытии вопросов теоретической и практической части работы;
- отсутствии ошибок, неточностей, несоответствий в изложении теоретических и практических разделов;
- глубококом и полном анализе результатов самостоятельной работы, постановке верных выводов, указании их практического применения;
- высоком качестве оформления;
- представлении сообщения в указанные руководителем сроки.

На «хорошо» (**9-7 баллов**) могут быть оценены виды самостоятельных работ при:

- соответствии содержания заявленной теме;
- наличии небольших неточностей в изложении теоретического или практического разделов, исправленных самим обучающимся в ходе защиты;
- глубококом и полном анализе результатов, постановке верных выводов, указании их практического применения;
- хорошем качестве оформления работы;
- представлении сообщения в указанные сроки.

На «удовлетворительно» (**6-4 балла**) может быть оценена работа:

- при соответствии содержания заявленной теме;
- при недостаточно полном раскрытии вопросов теоретической или практической части;
- при наличии ошибок и неточностей в изложении теоретического или практического разделов работы, исправленных самим обучающимся в ходе защиты;
- при недостаточно глубококом и полном анализе результатов;
- при небрежном оформлении работы;
- при представлении сообщения в поздние сроки;
- при обнаружении ошибок и неточностей в ходе защиты работы.

На «неудовлетворительно» (**менее 4 баллов**) может быть оценена работа:

- при несоответствии содержания заявленной теме;
- при нераскрытии вопросов теоретической или практической части;
- при наличии грубых ошибок в изложении теоретического или практического разделов;
- при низком качестве оформления работы;
- при представлении сообщения в поздние сроки;
- при обнаружении грубых ошибок в ходе публичного выступления с сообщением.

**Домашние задания** – одна из форм самостоятельной работы студентов, способствующая углублению знаний, выработке устойчивых навыков самостоятельной работы. В качестве главных признаков домашних работ студентов выделяют:

- высокую степень самостоятельности;
- умение логически обрабатывать материал;
- умение самостоятельно сравнивать, сопоставлять и обобщать материал;
- умение классифицировать материал по тем или иным признакам;
- умение высказывать свое отношение к описываемым явлениям и событиям;
- умение давать собственную оценку какой-либо работы и др.

Оформляется домашнее задание на усмотрение студента.

*Задания самостоятельной работы оцениваются по двухбалльной шкале:*

- «аттестован» – студент в срок предоставляет самостоятельное задание;
- «не аттестован» – студент не предоставил задание.

**Кейс** представляет собой самостоятельную индивидуальную или коллективную письменную работу обзорно-аналитического характера, посвященную описанию проблемной ситуации в маркетинге территорий и сфере землеустройства и кадастров, со ссылкой на конкретные источники.

*Основная функция метода case-study*– учить студентов решать сложные неструктурированные проблемы, которые не возможно решить аналитическим способом. Кейс активизирует студентов, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями.

Анализ кейсов представляет собой процесс решения значительного числа частных задач, что предполагает постоянное присутствие в этом процессе генерации идей.

*Причинно-следственный анализ* основывается на причинности; ее основными понятиями выступают «причина» и «следствие», которые описывают связь между явлениями. Технология причинно-следственного анализа включает в себя следующие шаги:

- формулировка объекта и предмета исследования;

- определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия, объясняющих объект и предмет исследования;
- установление наличия причинно-следственной связи, определение причины и следствия;
- диагностика типа причинно-следственной связи, установление ее характера;
- выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи;
- объяснение причинностью изучаемых явлений и процессов.

*Прагматический (праксеологический) анализ* предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения более эффективного использования в практической жизни. Основными понятиями прагматического анализа выступают

- «эффективность» – достижение высокого результата минимальными ресурсами;
- «результативность» – способность достигать поставленную цель;
- «оценка» – величина, характеризующая то или иное явление с точки зрения эффективности и результативности.

Прагматический анализ осуществляется в несколько этапов:

- осмысление объекта или процесса с точки зрения его функций;
- определение результативности системы;
- выявление тех функций, выполнение которых не удовлетворяет запросы к системе, анализ эффективности функционирования системы;
- структурный анализ системы, выявление ее структурных проблем, причин неэффективности;
- изучение возможностей системы, ее потенциала, неиспользованных резервов;
- выработка предложений по повышению эффективности системы.

*Аксиологический анализ* предполагает анализ того или иного объекта, процесса, явления в системе ценностей.

Методика аксиологического анализа еще не сложилась. Можно предложить следующую его схему:

- выявление множества оцениваемых объектов;
- определение критериев и системы оценивания;
- формирование группы экспертов;
- проведение аксиологической экспертизы;
- получение системы оценок объектов;
- выработка рекомендаций по совершенствованию оцененных объектов.

*Ситуационный анализ* имеет особое значение при использовании метода case-study. Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п.

*Прогностический анализ* предполагает не разработку, а использование моделей будущего и путей его достижения. По сути дела, этот анализ сводится к прогностической диагностике, выяснению степени соответствия анализируемого явления или процесса будущему. Он включает в себя два вида анализа: нормативный прогностический анализ, когда задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего, и поисковый прогностический анализ, при котором посредством построения трендовых моделей определяется ситуация будущего.

*Рекомендательный анализ* ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц в некоторой ситуации. Рекомендательный анализ играет особую роль в системе взаимодействия исследователя и практика. Он обеспечивает внедрение результатов исследования в жизнь. Основной проблемой этого анализа является проблема взаимодействия и общности языка исследователя и практика управленца. Исследователь должен не только разрешить проблему теоретически, но и выработать рекомендации для совершенствования деятельности управленца, изложив их в категориях понятного управленцу языка. От прагматического анализа рекомендательный анализ отличается тем, что предполагает выработку вариантов поведения в некоторой ситуации.

*Программно-целевой анализ* представляет собой дальнейшее развитие рекомендательного анализа в аспекте выработки программы достижения определенной цели. Он сосредотачивается на разработке подробной модели достижения будущего.

*Общие требования:* актуальность ситуации, общий объем 1,5-3 страницы стандартного текста, включающий следующие обязательные элементы:

1. Тема кейса (должна соответствовать теме).
2. Автор(ы).
3. Название (одним предложением).
4. Проблемная ситуация (ее краткое изложение, одним абзацем).
5. Участники (должно быть участие следующих сторон: органы государственной власти, органы муниципальной власти, представители малого и среднего бизнеса в сфере землеустройства и кадастров, населения в различном сочетании, а к ним могут добавляться и другие стороны).
6. Описание ситуации (1-2 страницы текста, поясняющего суть вопроса или ситуации).
7. Принятое решение (если оно имеется на данный момент, а если его нет, то вариант предлагается автором кейса).
8. Источник информации (откуда взята эта информация: газета, журнал, сайт Интернета и т.д., с их выходными данными).

*Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:*

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.



Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Анализ кейсов может быть как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

*Типы кейсов:*

- Структурированный (highly structured) кейс, в котором дается минимальное количество дополнительной информации.
- Маленькие наброски (short vignettes) содержащие, как правило, 1-10 страниц текста.
- Большие неструктурированные кейсы (long unstructured cases) объемом до 50 страниц.

*Сдача готового кейса.* Кейс сдается преподавателю в электронном и бумажном виде не позднее обозначенной даты.

Оценка сданного и обсужденного на аудиторном занятии кейса составляет 5 баллов. При групповой работе она является общей оценкой для всех участников группы. Студенты, предоставившие кейсы позже указанного срока теряют половину баллов, т.к. их кейсы не участвуют в учебном процессе.

При рассмотрении кейса необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Действительно ли рассматриваемая ситуация относится к местному уровню (уровень определяется уровнем принятия решений)?
2. Правильно ли определены участники и все ли?
3. Достаточно ли информации кейса для принятия оптимального решения и чего еще не хватает?
4. Является ли принятое (предложенное) решение оптимальным (оптимальным, считается такое решение, при котором общие потери сторон минимальны, а общий выигрыш максимален)?
5. Насколько актуальна данная ситуация (актуальной считается такая ситуация, при которой затрагиваются интересы не менее 100 жителей и она имеет свое отражение в СМИ)?
6. Какими нормативными актами регламентируется данная ситуация (федеральный, региональный и муниципальный уровни)?

*Участие в кейсе оценивается по двухбалльной шкале:*

- «аттестован» – студент в срок предоставляет кейс и участвует в его решении (5 баллов);

- «не аттестован» – студент не предоставил кейс (0 баллов).

***Проявление творческой инициативы студента.*** Дидактическая система развития творческого стиля деятельности студентов дает возможность заложить у них базовую основу для развития психических процессов, способствующих активной мыслительной творческой деятельности. В процесс освоения дисциплины «Маркетинг территорий» заложены следующие механизмы развития творческого потенциала студентов направления землеустройства и кадастров:

1) поддержание в студенческом коллективе необходимой для творчества атмосферы и обеспечение возможности позитивного творческого выхода;

2) развитие мотивации к творчеству;

3) поддержание способности студента к творчеству;

4) обучение механизмам решения творческих задач;

5) исключение неодобрительной оценки творческих попыток;

6) поощрение свобод самостоятельности инициативы идеи;

7) развитие исследовательских умений студента;

8) развитие творческих подходов;

9) развитие потребности к исследовательской деятельности.

Проявлениями творческой активности могут выступать:

– самостоятельный поиск и анализ актуальной информации по теории и практике маркетинга территорий;

– составление творческого задания, кейса;

– написание научной статьи;

– предложение игр, тем для круглых столов, конференций;

– нахождение презентативного материала по маркетингу территорий и

т.п.

Творческая активность студента в течение семестра оцениваются в 15 баллов.

## Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ

### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Цель и задачи учебной дисциплины «Маркетинг территорий».
2. Подходы к понятию маркетинга территорий.
3. В чем сущность маркетинга территорий?
4. Субъекты в маркетинге территорий.
5. Кто может являться продавцом территории?
6. Целевые аудитории в маркетинге территорий.
7. Понятие комплекса средств маркетинга территорий.
8. Какова внутренняя и внешняя среда территории?
9. Что представляет собой конкуренция в маркетинге территорий?
10. В чем особенность земли как товара?
11. Какие бывают виды ценности земли-товара?
12. В чем особенность маркетинга земельных ресурсов?
13. Что собой представляет маркетинг местожительства?
14. Что собой представляет инвестиционный маркетинг, лэнд-девелопмент, маркетинг зон хозяйственной застройки?
15. Что собой представляет маркетинг мест отдыха, маркетинг туризма?

### Тематика для дополнительного рассмотрения:

1. Маркетинг территорий как инструмент управления развитием территории.
2. Комплекс маркетинга территорий, характеристика основных элементов, особенности разработки.
3. Правовое обеспечение маркетинга территорий (на примере МО, города).
4. Сущность и разновидности маркетинга территорий (с конкретными примерами).
5. Субъекты маркетинга территорий: разновидности, цели и потребности (на примере конкретной территории).
6. Факторы и субъекты внутренней и внешней среды территории (на примере конкретной территории).
7. Потребители ресурсов и общественных благ территории: общее и особенное (на конкретном примере).
8. Факторы влияния на поведение потребителей в маркетинге территории.
9. Конкуренция в маркетинге территорий: общая характеристика и особенности (на примере конкретной территории).
10. Конкурентные преимущества территории: поиск и оценка (на примере конкретной территории).

**Задание 1.** Проанализируйте потребности групп потребителей и укажите специфику критериев оценки территориального продукта пользователями и покупателями. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Важно (нравится) пользователю	Важно (нравится) покупателю
<i>К примеру, качество ресурсов, помощи и услуг</i>	<i>Разумная цена на эти ресурсы, помощь и услуги</i>

### Рекомендуемые источники информации

1. Котлер, Ф. Маркетинг мест [Текст] / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 376 с.

2. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях: учеб. для студ. сред. проф. образования [Текст] / В.Д.Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.

## Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

**Задание 1.** Проанализируйте основные задачи маркетинга территорий в государственном секторе (не меньше 5). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Задача (ДЛЯ ЧЕГО)	Потребитель (ДЛЯ КОГО)	Меры (КАКИМ ОБРАЗОМ)

**Задание 2.** Проанализируйте территорию ... (на примере города, МО или субъекта РФ – по выбору): как административную единицу РФ, как часть определенного региона (в том числе и Федерального округа), во взаимосвязи с другими территориями (по общности проводимой социально-экономической политики), с точки зрения «дружбы» с другими территориями, с точки зрения конкурентирования с другими территориями.

#### Темы научных сообщений с презентациями:

1. Роль органов власти как субъекта территориального маркетинга.
2. Город как продукт потребления туристами, инвесторами, деловыми пользователями.
3. Специфические целевые группы в территориальном маркетинге.
4. Основные направления взаимодействия и взаимного влияния внешней и внутренней среды территории.

5. Средства маркетинговых коммуникаций при продвижении территориального продукта.

6. Опыт применения комплекса маркетинга территории в мировой и отечественной практике деятельности органов государственной и местной власти.

7. Системы локализации территориального продукта.

8. Цели, механизмы сегментирования рынка в территориальном маркетинге.

### **Методические советы по выступлению с сообщением**

Время выступления 5-7 мин. Презентация должна визуально отражать структуру речи и тематику сообщения. Ответы на задаваемые аудиторией вопросы должны быть четкими и лаконичными.

## **Рекомендуемые источники информации**

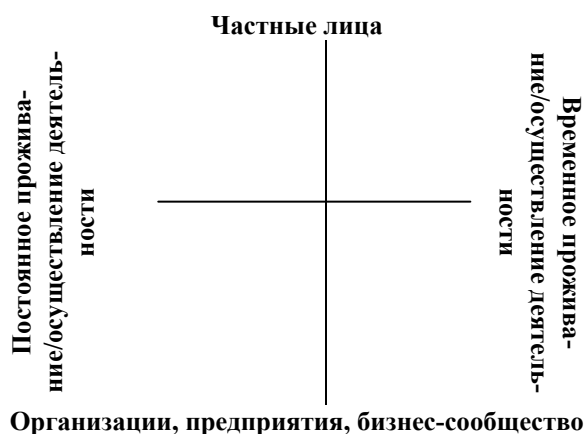
1. Носырева, И.Г. Управление территориями и недвижимым имуществом [Текст]: учеб.-метод. пособие / И.Г. Носырева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 141 с.

2. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учеб. пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.

3. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст]/ Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

## **Тема 3. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ**

**Задание 1.** Исходя из теории макросегментации, установите какие характеристики конкретной территории (на примере города или района города) наиболее значимы для следующих групп потребителей в маркетинге территории и определите, какие из этих характеристик и для каких групп потребителей являются общими. Результаты представьте в виде следующей матрицы:



**Задание 2.** Проанализируйте территорию как объект изучения различных дисциплин, сформулируйте предметную область для следующих наук: социально-экономическая политика, прогнозирование, региональная экономика и управление, экономика города, городское управление, муниципальное хозяйство, государственное и муниципальное управление, землеустройство и кадастры.

### Рекомендуемые источники информации

1. Белоусова, С.Н. Маркетинг [Текст]: учебник / С.Н. Белоусова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 429 с.

2. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст]: учебник / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010.

3. Беляева, И.Ю. Управление и оценка земельных ресурсов (для студентов, обучающихся по специальности 06050465 – «Государственное и муниципальное управление») [Текст] / И.Ю. Беляева, П.В. Кухтин, А.А. Левов, В.И. Петров. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, кафедра «Государственное, муниципальное и корпоративное управление», 2010. – 35 с.

4. Голубков, Е.П. Современные тенденции развития маркетинга [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков. – URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-4/01.shtml>

5. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учеб. для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.

## Тема 4. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ТЕРРИТОРИИ

**Задание 1.** Оцените ожидания разных групп потребителей, выделив наиболее значимые характеристики (не менее 4-х) территориального продукта (к примеру, природные ресурсы территории, инфраструктура) определенной территории (города или МО – по выбору). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Характеристики территориального продукта	Частные лица	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1.			
2.			
3.			
4.			

**Задание 2.** Проанализировав социально-экономическое развитие конкретной территории, выделите ее внутренние и внешние конкурентные преимущества на текущий момент времени. Результаты оформите в виде следующей таблицы:

Внутренние конкурентные преимущества	Внешние конкурентные преимущества
<i>К примеру, низкая стоимость природных ресурсов (указать каких именно)</i>	<i>К примеру, наличие особых видов ресурсов</i>

**Кейс.** Маркетинговый анализ функционирования Росреестра по Пензенской области. Разработка стратегии. Презентация.

**Методические советы по работе на кейсом:**

1. Студенты самостоятельно находят информацию, характеризующую Росреестр, результативность деятельности за несколько лет.
2. Составляют матрицу SWOT-анализа.
3. Выделяют слабости и конкурентные преимущества Росреестра.
4. Предлагают направления для совершенствования деятельности Росреестра.
5. Разрабатывают по результатам анализа стратегию Росреестра.
6. На занятии происходит защита проделанной работы с презентацией.
7. Публичное обсуждение проблем и перспектив развития Росреестра по Пензенской области.

Обсуждение кейса на занятии, проводимое на следующем после его анализа этапе, может осуществляться либо через организацию дискуссии между студентами, либо посредством индивидуального или группового опроса, в ходе которого они дают формальную устную оценку ситуации и предлагают собственные варианты решения поставленных вопросов.

Цели решения кейса считаются достигнутыми, если студентами:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, поставленных в кейсе;
- были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные необходимой аргументацией.

**Пример кейса**

<p><b>ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ «OTICON»</b></p> <p>Краткая информация о компании «Oticon» – датская компания, расположенная в Копенгагене и специализирующаяся на производстве и продаже слуховых аппаратов. Основана в 1904 г.; по форме собственности – частная. В ее состав входят 14 дочерних компаний по всему миру с общим числом служащих более 1100 чел. В 1960-70х гг. это был мировой лидер производства слуховых аппаратов, чья доля на общемировом рынке составляла 15 %. По размерам, качеству продукции, дистрибьюторской сети и репутации компания была одной из первых в отрасли.</p> <p>Предыстория. В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке</p>
--

начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7 %. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30 %.

Первые шаги: новое руководство. На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом – компанией Radiometerс и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также занимал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что расходы компании были снижены на 20 %, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности.

Формирование и распространение нового видения. К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокращению затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели 7 собственных подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией. При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис организации. Хотя на долю 150 сотрудников главного офиса приходилось только 30 % накладных расходов компании, их повседневные решения и действия превращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей. В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным Think the Unthinkable («Осмыслите немислимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок. В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадках на роликах: когда возникает необходи-



мость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться.

В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо.

18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95 % сотрудников главного офиса настроены против его идеи.

Детальное планирование действий. В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30 % своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план по тому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта. Уже спустя три месяца около 50 человек (30 % персонала плавного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор. Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

Управление динамикой изменения: основные методы. Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения. В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям;
- «сожжение мостов» и «формирование посольств»;

- новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

Ежемесячные семинары. Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей.

«Диалоговая мастерская». Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной «мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп. Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы. Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами. Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения.

Участие в компании на правах акционеров. В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17 % ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8 % акции. Все акции были именными.

Компьютерное Рождество. В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя. Более 90 % компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых информационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

Консультирование сопротивляющихся. Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудни-

ков. Всех беспокоил один вопрос: «Чем буду заниматься Я?» Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: «А чем вы хотите заниматься?», подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсев составит никак не меньше 15 %, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

Всеобщая конференция, посвященная ценностям. В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты. Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относиться как ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов.

«Сожжение мостов» и «формирование посольств» Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей). После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждать разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчайшие подробности о проекте необычного главного офиса без стен, отделов, должностных инструкций.

Новая атмосфера. В новом офисе не было персональных рабочих столов – просто рабочие места, каждое из которых оборудовано компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные системы, а оригинал сразу уничтожается. Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии. В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в общей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения – это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через

компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

Аукцион «Прощание с прошлым». После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома.

8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

Мониторинг и достигнутые результаты. О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями. Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос. К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы. Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно административной работы сократился. Люди самостоятельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения. В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития). Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги.

В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутришным слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета. Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как современнейшее устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты.

Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.):

- доходы увеличились на 45 %: с 455,9 млн до 661,2 млн датских крон;
- операционная прибыль увеличилась на более чем 400 %: с 16,9 млн до 85,5 млн датских крон;
- чистая прибыль увеличилась на 500 %: с 10,4 млн до 62,5 млн датских крон;
- годовые темпы роста доходов выросли с 1,4 % до 22,7 %;
- рентабельность собственного капитала выросла с 6,7 % до 36,9 %;
- расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7 %.

В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award.

В конце 1993 г, уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии.

#### *Вопросы*

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

#### *Использованная литература*

1. Обленски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы эффективного изменения / Н. Обленски. – М.: Изд-во «ЛОРИ», 2004. – 371 с.
2. Официальный сайт компании «Oticon. – Режим доступа: <http://www.oticon.com.ru>, свободный.

## Рекомендуемые источники информации

1. Ким, С.А. Маркетинг [Текст]: учеб. пособие / С.А. Ким. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 240 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы [Текст] / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, Питер, 2005. – 382 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст]: учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Котлер Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций [Текст] / Ф. Котлер, Н. Ли; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
5. Методические указания к решению бизнес-кейсов по курсу «Моделирование и анализ бизнес-процессов» [Текст]: учеб.-метод. пособие / Л.В. Лукишина. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2010. – 41 с.

## Тема 5. ВИДЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Разновидности маркетинга территорий в зависимости от уровня объекта анализа.
2. Каковы особенности маркетинга страны?
3. Охарактеризуйте территориальный продукт страны. Какова его специфика?
4. Дайте оценку месторасположению территориального продукта страны.
5. Что такое «цена территориального продукта страны»?
6. Что такое регион?
7. Приведите примеры депрессивных регионов, стагнирующих регионов, пионерных, микрорегионов.
8. Как классифицируют регионы?
9. Каковы особенности регионального маркетинга?
10. Каковы особенности муниципального и городского маркетинга?

### Тематика для дополнительного рассмотрения:

1. Маркетинг страны и маркетинг города: общее и особенное.
2. Регион, как объект исследования маркетинга территорий.
3. Город как объект исследования маркетинга территорий.
4. Городской продукт его специфика и особенности формирования.
5. Образ «идеального» населенного пункта – маркетинг города.
6. Опыт по развитию социальной сферы на территории (на примере города или МО – по выбору).
7. Опыт по улучшению городской среды (на примере города или МО – по выбору).
8. Опыт по экономическому развитию территории (на примере города или МО – по выбору).

### Тест:

#### 1. В России регионы различаются по параметрам:

- |   |  |
|---|--|
| а) Демографическим условиям.                      | в) Транспортным и энергетическим условиям.     |
| б) Природно-географическим условиям производства. | г) Наличие или отсутствию ископаемых ресурсов. |

#### 2. В общую функцию региона не входит функция:

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| а) Спроса.                   | в) Специализации региона. |
| б) Регионального управления. | г) Демографическая.       |

#### 3. В частную функцию региона входят функции:

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| а) Региональная активность. | в) Экологическая. |
| б) Социально-бытовая.       | г) Хозяйственная. |



## Тема 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

**Задание 1.** Опираясь на статистические данные (за последние 2–3 года), оцените конкуренцию между территориями одного административного уровня (не менее 5 мест – город или МО) и представьте результаты в виде следующей таблицы:

№ п/п	Наименование места	Число приезжающих	Общая занятость гостиниц (в сутках)	Средняя продолжительность пребывания (в днях)

**Задание 2.** Оцените степень дружелюбия территории (на примере знакомого города – по выбору), исходя из вопросов представленных в следующей таблице (макс оценка – 10 баллов, проходной балл – 60):

№ п/п	Вопрос	Балл
1.	Снабжены ли основные пункты прибытия в Ваш город (автомобильные, железнодорожные, авиа) информационными центрами для посетителей или дают ли они указания, облегчающие поиск такой информации?	
2.	Если основным пунктом прибытия является аэропорт или железнодорожный вокзал, предоставляется ли там полный спектр информационных услуг для посетителей (например, размещение в гостиницах, стойка туристической информации, визуальные материалы о достопримечательностях, список событий и вариантов времяпрепровождения, специализированная информация для пожилых людей, иностранцев и путешествующих всей семьей)?	
3.	Проходят ли люди, имеющие отношение к обслуживанию посетителей (таксисты, водители автобусов, сотрудники служб безопасности, работники, занимающиеся бронированием), какое-либо официальное обучение, и существует ли система контроля качества их работы с посетителями?	
4.	Оборудованы ли гостиницы внутренними телевизионными каналами, информирующими о событиях, достопримечательностях, ресторанах и вариантах времяпрепровождения?	
5.	Существует ли единая служба, отвечающая за все, что связано с приемом приезжающих, и выделяются ли на ее работу бюджетные средства?	
6.	Располагает ли эта служба маркетинговым портретом приезжающих посетителей, и используется ли этот портрет в ее маркетинговой деятельности?	
7.	Удовлетворяет ли индустрия гостеприимства данного места потребностям иностранных посетителей (знание языков, указатели, вывески и пр.)?	
8.	Существует ли достаточный набор вариантов размещения разного класса для удовлетворения реальных или ожидаемых потребностей посетителей (с точки зрения ценовой категории, размера, удобств, доступа к достопримечательностям и пр.)?	



9.	Можно ли легко и за разумные деньги добраться до интересующих объектов, достопримечательностей и других важных мест (события, условия для отдыха и оздоровления, центральное месторасположение)?	
10.	Проявляет ли место гостеприимство по отношению к посетителям и удовлетворяет ли их потребности (часы работы, прием кредитных карт, язык, вывески, дорожное движение, парковка и т.д.)?	

### **Темы научных сообщений с презентациями:**

1. Опыт Российских городов-пионеров, применяющих маркетинговый подход в управлении территорией: успешный и неуспешный.
2. Механизмы доброжелательной мотивации населения Пензенской области к иногородним жителям.
3. Имидж, репутация и брендинг территорий.
4. Маркетинговые стратегии развития территорий в России.
5. Механизмы привлечения и удержания населения в Пензенской области (жилищный аспект).

### **Методические советы по выступлению с сообщением**

Время выступления 5-7 мин. Презентация должна визуально отражать структуру речи и тематику сообщения. Ответы на задаваемые аудиторией вопросы должны быть четкими и лаконичными.

### **Рекомендуемые источники информации**

1. Носырева, И.Г. Управление территориями и недвижимым имуществом [Текст]: учеб.-метод. пособие / И.Г. Носырева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 141с.
2. Орешин, В.П. Система государственного и муниципального управления [Текст] / В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
3. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст]: учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.
4. Панкрухин, А.П. Маркетинг страны [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/marketing-strany/>
5. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст] / А.П. Панкрухин. – 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с. – (Сер.: маркетинг для профессионалов).

## Тема 7. ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

**Задание 1.** Проведите процедуру аудита местного делового климата территории (на примере города – по выбору), учитывая условия ведения бизнеса, ценовых факторов и характеристик качества жизни. Результаты представьте в виде следующей таблицы (курсивом приведен пример):

Характеристики места	Старые		Новые	
	Жесткие (экономические)	Мягкие (неэкономические)	Жесткие (экономические)	Мягкие (неэкономические)
1. Рабочая сила	<i>Низкая стоимость</i>	<i>Низкая квалификация</i>		<i>Высокая квалификация</i>
2. Налоговый климат				
3. Финансовые стимулы				
4. Удобство				
5. Школы				
6. ВУЗы				
7. Регулирование				
8. Энергоснабжение				
9. Связь				
10. Бизнес				

**Задание 2.** Оцените используемые на территории (на примере города – по выбору) инструменты экономического стимулирования инвестиций. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Параметры	Наличие параметра на территории(+/-)
<i>Экономические стимулы</i>	
Налоговые льготы	
Предоставление инвестиционных ресурсов за счет региональных бюджетов	
Компенсация процентной ставки по банковским кредитам	
Предоставление инвестиционного налогового кредита	
Льготные условия пользования землей и другими объектами природных ресурсов и льготы по аренде имущества, находящего в собственности субъекта РФ	
Выделение субсидий и субвенций за счет бюджетных средств	
Выделение приоритетных отраслей и направлений инвестирования	
Помощь по созданию инфраструктуры бизнеса	
Сопровождение инвестиционных проектов	

Субсидирование лизинговых платежей	
Содействие в аренде земельных участков и других объектов	
Финансирование расходов по подготовке к реализации инвестиционных проектов	
Субсидирование купонного дохода по облигациям, эмитированным предприятием в инвестиционных целях	
Оплата по льготным тарифам услуг естественных монополий	
Возмещение страховых взносов по страхованию инвестиций	
Возмещение расходов по созданию инженерной инфраструктуры проекта	
Выделение приоритетных в инвестиционном плане территорий региона	
<i>Инструменты защиты интересов инвесторов</i>	
Гарантии инвестиций за счет территориальных бюджетов	
Возмещение убытков в результате действия органов власти	
Гарантия посредством залогового фонда региона	
Гарантии имуществом субъекта РФ	
Возврат инвестиционных вложений	

### Рекомендуемые источники информации

1. Савельев Ю.В. Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике [Текст] / Ю.В. Савельев; Институт экономики КарНЦ РАН. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. 516 с.
2. Сачук Т.В. Территориальный маркетинг [Текст] / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

## Тема 8. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ

**Задание 1.** Оцените деловой климат территории и/или целей и достижений в развитии новых видов бизнеса (на примере города или региона – по выбору), исходя из вопросов представленных в следующей таблице (макс оценка– 10 баллов, проходной балл- 60):

№ п/п	Вопрос	Балл
1.	Когда руководители местных органов власти встречаются с лидерами бизнеса, участвует ли в таких встречах такое же число директоров МСП <sup>1</sup> , как и банкиров, и руководителей корпораций (крупных предприятий)?	
2.	Приглашаются ли руководители МСП на важные общественные мероприятия?	
3.	Следят ли местные СМИ за судьбой новичков и ростом МСП с таким же напряженным вниманием, как за крупными корпорациями?	

<sup>1</sup> МСП – малые и средние предприятия.

4.	Могут ли инновационные МСП находить и нанимать на работу практически всех специалистов на местном рынке?	
5.	Часто ли представители МСП говорят о легкодоступности венчурного капитала?	
6.	Поощряют ли местные ВУЗы участие своих преподавателей и студентов в новых предпринимательских проектах?	
7.	Принадлежит ли руководителям местных МСП хотя бы четверть мест в советах директоров 3-х крупнейших банков?	
8.	Тратит ли городской департамент экономического развития больше времени на содействие росту местных компаний, чем на охоту за филиалами корпораций, базирующихся за пределами региона?	
9.	Существуют ли приличные, доступные по цене офисные и заводские помещения в центральном деловом районе города/региона, которым может воспользоваться малый бизнес?	
10.	Можете ли Вы вспомнить 10 появившихся за последнее время новых предприятий, основанных предпринимателями, отпочковавшимися от крупных компаний?	

### Рекомендуемые источники информации

1. Сергеева, Е.А. Менеджмент и маркетинг. Основы маркетинга [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Сергеева, А.С. Брысаев; Казанский гос. техн. ун-т. – Казань: Изд-во КГТУ, 2010. – 162 с.

2. Симагин, Ю.А. Территориальная организация населения и хозяйства [Текст]: учеб. пособие / Ю.А. Симагин; под общ. ред. В.Г. Глушковой; рец. А.И. Алексеев и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2011. – 384 с.

3. Стратегическое планирование развития города: Опыт построения отечественной модели на примере города Киржач [Текст] / А.Л. Гапоненко [и др.]. – М.: Холдинговая компания ТИКОМ, 2001.

4. Стратегическое управление: регион, город, предприятие [Текст] / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса, Отд-ние обществ. наук РАН. – 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 2005. – 602 с.

5. Стратегия экономического развития муниципального образования [Текст]: учеб. пособие для обуч. муницип. служащих / под общ. ред. Т.В. Игнатовой; Северо-Кавказ. акад. гос. службы. – Ростов н/Д, 2008. – 295 с.

6. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учеб. для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.

## Тема 9. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ: СИСТЕМА ТРЕНИНГА И САМОПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

### I. Контрольный тест

#### 1. Что такое маркетинг территорий?

- это маркетинг, присущий данной территории и базирующийся на ее специфических чертах, особенностях;
- это международный маркетинг, маркетинг во внешней торговле;
- это маркетинг в интересах территории и территориальных субъектов, осуществляемый как в ее пределах, так и за ее пределами;
- это самостоятельный вид маркетинга, когда объектом изучения и управленческого воздействия становится такой специфический объект, как территория.

#### 2. Что входит в понятие комплекс маркетинга территорий?

- территориальный продукт и его цена;
- организация маркетинговой деятельности в управлении территорией;
- территориальный продукт, его цена, локализация и продвижение территориально продукта;
- средства коммуникации.

#### 3. Основными субъектами маркетинга территорий являются:

- территориальные органы власти и управления;
- уполномоченные организации и службы, которые прямо или косвенно влияют на решение вопросов обеспечения жизнедеятельности;
- все категории жителей данной территории;
- инвесторы.

#### 4. Основными объектами маркетинга территорий являются:

- инвесторы;
- жители данной территории;
- органы власти;
- коммерческие и некоммерческие организации;
- частные лица.

#### 5. Соотнесите уровень маркетинга и его особенность:

1 Маркетинг страны	А Один из важнейших инструментов данного вида маркетинга – региональные товары.
2 Маркетинг региона	В Данный вид маркетинга ориентирован на повышение имиджа территории, притягательности для граждан этой территории и иных территорий.
3 Маркетинг города	С Особую роль в маркетинге играют жилищно-коммунальные услуги

6. Развитие муниципального маркетинга невозможно без:

- маркетинга имиджа;
- маркетинга достопримечательностей;
- маркетинга инфраструктуры;
- маркетинга населения;
- все перечисленное;
- нет правильного ответа.

7. Какие позиции необходимо учитывать при проведении сегментации в маркетинге территорий:

- что, как, кто;
- где, когда, откуда;
- что, где, как;
- что, где, зачем.

8. Впишите название соответствующего элемента комплекса маркетинга:

\_\_\_\_\_ – интегральная характеристика, отражающая совокупность характеристик территории.

\_\_\_\_\_ – затраты, которые несет потребитель, приобретая территориальный продукт.

\_\_\_\_\_ – локализация территориального продукта в пространстве.

\_\_\_\_\_ – совокупность мероприятий по доведению информации о достоинствах территориального продукта до потребителей.

9. Примером внутренних конкурентных преимуществ являются:

- низкая арендная плата за помещения;
- наличие на территории уникальных видов природного сырья;
- низкая ставка налогов и сборов;
- экологическая чистота;
- особое место расположения территории.

## II. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Маркетинг территорий как фактор государственного и муниципального управления.

2. Маркетинг территорий: сущность, предмет и разновидности.

3. Субъекты в территориальном маркетинге: их цели и интересы.

4. Земельные ресурсы как объект маркетингового управления.

5. Внутренняя и внешняя среда территории.

6. Особенности инструментов маркетинг-микс: территориальный продукт, цена территориального продукта, местоположение территориального продукта, продвижение территориального продукта.

7. Территориальный продукт.

8. Цена территориального продукта.

9. Месторасположение территориального продукта.

10. Продвижение территориального продукта.
11. Конкуренция в маркетинге территорий.
12. Разновидности маркетинга территорий в зависимости от уровня объекта анализа: общая характеристика.
13. Маркетинг страны и его особенности.
14. Региональный и муниципальный маркетинг.
15. Маркетинг города и его особенности.
16. Охарактеризуйте проблемы согласования маркетинга страны, региона и отдельного города?
17. Территориальный продукт Российской Федерации: особенности позиционирования и продвижения.
18. Конкурентоспособность страны: конкурентные преимущества России и стратегические цели.
19. Маркетинговый подход к управлению территориями в России: опыт, проблемы и направления развития.
20. Система маркетинга территорий для Пензы.

## ТЕМЫ НАУЧНЫХ СООБЩЕНИЙ

1. Маркетинг территорий как инструмент управления развитием территории.
2. Комплекс маркетинга территорий, характеристика основных элементов, особенности разработки.
3. Правовое обеспечение маркетинга территорий (на примере МО, города).
4. Сущность и разновидности маркетинга территорий (с конкретными примерами).
5. Субъекты маркетинга территорий: разновидности, цели и потребности (на примере конкретной территории).
6. Факторы и субъекты внутренней и внешней среды территории (на примере конкретной территории).
7. Потребители ресурсов и общественных благ территории: общее и особенное (на конкретном примере).
8. Факторы влияния на поведение потребителей в маркетинге территории.
9. Конкуренция в маркетинге территорий: общая характеристика и особенности (на примере конкретной территории).
10. Конкурентные преимущества территории: поиск и оценка (на примере конкретной территории).
11. Роль органов власти как субъекта территориального маркетинга.
12. Город как продукт потребления туристами, инвесторами, деловыми пользователями.
13. Специфические целевые группы в территориальном маркетинге.
14. Основные направления взаимодействия и взаимного влияния внешней и внутренней среды территории.
15. Средства маркетинговых коммуникаций при продвижении территориального продукта.
16. Опыт применения комплекса маркетинга территории в мировой и отечественной практике деятельности органов государственной и местной власти.
17. Системы локализации территориального продукта.
18. Цели, механизмы сегментирования рынка в территориальном маркетинге.



# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Пример оформления научного сообщения

<b>Название сообщения</b>	
	Иванов Иван Иванович Студент группы ЗиК -41
Текст, текст:	
Введение	
Основная часть	
Заключение	
Рекомендации	
Используемые источники информации	
1.	
2.	
3.	

## О Г Л А В Л Е Н И Е

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТА .....	3
Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ .....	11
Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ .....	12
Тема 3. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ.....	13
Тема 4. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ТЕРРИТОРИИ.....	14
Тема 5. ВИДЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ .....	22
Тема 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ .....	24
Тема 7. ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ.....	26
Тема 8. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ .....	27
Тема 9. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ: СИСТЕМА ТРЕНИНГА И САМОПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ.....	29
ТЕМЫ НАУЧНЫХ СООБЩЕНИЙ .....	32
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	33



Учебное издание

Улицкая Наталья Юрьевна

## **МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ**

Методические указания по самостоятельной работе  
для направления подготовки 21.03.02 «Землеустройство и кадастры»

В авторской редакции  
Верстка Н.А. Сазонова

---

Подписано в печать 20.01.16. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 2,09. Уч.-изд.л. 2,25. Тираж 80 экз.  
Заказ № 72.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.