

СОДЕРЖАНИЕ**В. Осовцев, В. Бондаренко**

Принятие компромиссных решений в межфирменном сотрудничестве
на основе геометрических моделей 3

Н. Титова, В. Щеколдин

Разработка адресных маркетинговых стратегий на основе
модифицированного *RFM*-анализа 8

М. Цой, В. Щеколдин

Разработка нового ассортимента продукции на основе метода *RDE* 17

Е. Лапшина, Д. Попова, Е. Тыщенко

Маркетинговые исследования рынка спортивного питания г. Кемерово 23

О. Луговая

Туристический маркетинг территорий: от эффективных зарубежных примеров
к актуальной модели российского региона 28

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Баширов Ислам Халидович, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга, торговли и таможенного дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, академик Академии Экономических наук Украины, г. Донецк, Украина;

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры Маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва, Россия;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., Президент НПФ «Социальное развитие», г. Липецк, Россия;

Калужский Михаил Леонидович, к. ф. н., директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск, Россия;

Макаров Александр Михайлович, д. э. н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской Республики, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Удмуртского государственного университета, зам. директора Института экономики и управления УдГУ по международным связям, г. Ижевск, Россия;

Никишкин Валерий Викторович, д. э. н., профессор, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва, Россия;

Нявро Джуро, д. н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ); г. Загреб, Хорватия;

Парамонова Татьяна Николаевна, д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Технологии и управление продажами» РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия;

Платонова Наталья Алексеевна, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва, Россия;

Степченко Татьяна Сергеевна, к. э. н., доцент кафедры «Экономика и управление», Волгодонский институт (филиал) ЮФУ; г. Волгодонск;

Хершген Ханс, д. н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штуттгарт, Германия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, г. Москва, Россия.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»

Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«АП Деловая пресса» — www.delpress.ru
«Агентство «ГАЛ»

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка материалов
только с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), no. 4 (218), 2015

CONTENTS

V. Osovtssev, V. Bondarenko

Making Compromises in the Inter-firm Cooperation on the Basis of Geometric Models 7

N. Titova, V. Shchekoldin

The Development of Targeted Marketing Strategies Based on Modified RFM-analysis 16

M. Tsoi, V. Shchekoldin

Development of a New Range of Products on the Basis of RDE-method 22

E. Lapshina, D. Popova, E. Tyshchenko

Marketing Research of the Market of Sports Nutrition in Kemerovo 27

O. Lugovaya

Tourist Marketing of Territory: from Effective Foreign Examples to Actual Model of Russian Region 38

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Tatyana Chudina (dep. chief ed.)
Valeria Mikhailuk
Michael Kraevskiy

Budennoogo prospekt,
buildig 39, housing 3
Moscow, Russia
105275

Tel./fax: +7 (495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>

EDITORIAL BOARD

Bashirov Islam Halidovich, Candidate of Economics, professor, dean of faculty of marketing, trade and customs affairs of Donetsk national university of economics and trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Academician of Academy of Economic sciences of Ukraine; Donetsk, Ukraine;

Galitsky Efim Borisovich, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

Gvozdenko Alexandra Nikolaevna, Candidate of Economics, President of Non-State Retirement Fund «Social Development»; Lipetsk, Russia;

Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund «Fund of Regional Strategy of Development»; Omsk, Russia;

Makarov Alexander Mikhaylovich, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Professor of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University, Deputy Director for the International Relations, Institute of Economics and Management, Izhevsk, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Director of Educational and scientific center on retraining and professional development of high school professors (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

Nyavro Juro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

Paramonova Tatyana Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor, Department Chair «Technologies and Management of Sales» of Higher School of Economics; Moscow, Russia;

Platonova Natalya Alexeevna, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

Steptchenko Tatyana Sergeevna, Associate professor at the department «Economics and management» of Volgodonsk institute (branch) South Federal University, Volgodonsk, Russia;

Hoerschgen Hans, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Department Chair of Marketing and Advertizing, Head of Marketing and Advertizing Department of Russian State University for the Humanities; Moscow, Russia.

ПРИНЯТИЕ КОМПРОМИСНЫХ РЕШЕНИЙ В МЕЖФИРМЕННОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ НА ОСНОВЕ ГЕОМЕТРИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ



Осовцев Виктор Анисимович,

заведующий кафедрой «Маркетинг и реклама», д. э. н., профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) (344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69)
osovtsev@mail.ru



Бондаренко Виктория Андреевна,

профессор кафедры «Маркетинг и реклама», д. э. н., Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) (344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69)
b14v@yandex.ru

В статье рассматриваются вопросы необходимости принятия компромиссных решений в бизнесе. Обосновывается целесообразность использования геометрических моделей для упрощения поиска компромисса и распределения «центров ответственности» между участниками бизнес проекта.

Ключевые слова: компромисс; интеграция организаций; «центр ответственности»; геометрическая модель.

Современный бизнес в целях повышения эффективности работы и упрочения собственных позиций склоняется к объединению усилий ряда организаций в вопросах использования и привлечения различных материальных ресурсов, кадрового и инвестиционного обеспечения. Это предполагает возникновение горизонтальных и вертикальных связей, основанных на добровольном равноправном или подчиненном единому управляющему центру сотрудничестве [1]. Подобное добровольное или вынужденное из-за необходимости «выживания» на рынке партнерство заключается в интеграции организаций и основывается на поиске компромисса, приемлемого для всех участвующих во взаимодействии сторон.

Важно отметить, что при реализации компромиссных решений участники делят между собой, так называемые, определенные «центры ответственности», которые выступают «кирпичиками» (со-

ставными элементами) общего единого проекта, необходимого всем интегрируемым сторонам. Их взаимоотношения во многом описываются с помощью теории кооперативных игр [2, 3], которая, в свою очередь, опирается на анализ устойчивости проектируемых на компромиссной основе взаимодействий ряда вступающих в интеграционные процессы организаций. В данной связи исследованию подлежат именно совместные партнерские усилия в рамках общего проекта, поскольку оптимальным признается общий кооперационный партнерский эффект, а не частные стратегии отдельных участников. Сами партнерские отношения реализуются на платформе взаимных предпочтений между партнерами [4]. Далее, партнеры разделяют определенные «центры ответственности» для выработки оптимального варианта достижения общей стратегической цели.

Соответственно, вопрос поиска экономического компромисса

между интегрирующимися организациями является основным фактором, поскольку его достижение необходимо для гармонизации их экономических интересов. Данную проблему можно рассматривать как нахождение взаимоприемлемого соглашения между выделяемыми в реализации совместного проекта «центрами ответственности». Такой проект описывается соответствующими экономическими, оптимизационными и технологическими характеристиками, которые обосновываются и диктуются общецелевой установкой до и после принятия компромиссных решений участниками соглашения.

Облегчить проработку этого вопроса для принятия верных управленческих решений на практике можно с помощью привлечения пространственных и плоских геометрических моделей (схем, графиков, диаграмм), которые упрощают восприятие и позволяют системно отображать динами-

ку экономических и других связей в проектируемой хозяйственной системе, формируемой при реализации общего для ряда организаций проекта.

В качестве примера, приближенного к реальным условиям поиска компромисса при проектировании общего проекта рядом интегрирующихся структур, рассмотрим фрагмент участка проектируемой хозяйственной системы, состоящий из трех основных партнеров по взаимодействию: производителя, посредника и реализатора [5]. Следует отметить, что с ними взаимодействуют также конечный потребитель продукции или услуг и государство, представленное различными контролирующими органами (рис. 1).

Ряд субъектов задействованы в формировании спроса на продукцию или услуги, желая, в частности, получить качественные товары по приемлемой цене, государство — имеет свой фискальный интерес, зависящий от качества организации потокодвигания и интенсивности реализации продукта. В той или иной степени все партнеры составляют своеобразную коалицию, общей целью которой является достижение гласного и негласного соглашения об объединенной рыночной стратегии.

Согласно представленной на рисунке 1 модели, множество личных интересов субъектов проектируемой хозяйственной системы образует сферическую поверхность, на которой интересы каждого из них изображаются точками, а общий интерес коалиции, инициируемый спросом потребителя, в виде секущей эту сферу плоскости. По логике развития рыночных событий и теории игр

в плоскость общего интереса могут попасть только те потенциальные субъекты проектируемого хозяйственного процесса, у которых либо личный интерес совпадает с общим, либо их эгоистичные (с экономической точки зрения) личные цели способны трансформироваться в обобщенный комплексный интерес.

Место государственных органов в этой модели находится вне изображенной плоскости: поскольку они фиксируют параметры реализуемого хозяйственного процесса, извлекая свою долю общей прибыли в интересах, в том числе, и общества в целом, опираясь на полученные «показатели». Конечно, роли государства и потребителя в интегрированном взаимодействии между организациями не ограничиваются только контролирующими и потребительскими функциями. Они также могут выступать в роли организаторов и медиаторов проектируемой хозяйственной системы, тем не менее, в «узкой» трактовке их роли, эти участники хозяйственного

процесса не являются полноценными сторонами интегративного объединения.

Оказавшись в плоскости общего интереса коалиции, указанные субъекты взаимодействуют между собой, образуя узлы сопряжения (точки 1, 2, 3) сферы внутригрупповых экономических интересов.

Согласно представленной модели, сектор 1–0–2 представляет зону внутригруппового интереса производителя, сектор 2–0–3 — посредника, а сектор 3–0–1 — реализатора. Границами этих зон являются лучи 0–1, 0–2 и 0–3, которые при принятии экономического компромисса могут изменять свое положение и величину модуля. Назовем их векторами внутригрупповых интересов потенциальных субъектов хозяйственной системы: $\vec{R}_1, \vec{R}_2, \vec{R}_3$.

Представляется, что приведенная на рисунке 1 модель достаточно образно и наглядно демонстрирует различие поставленных в этом отношении задач, в частно-

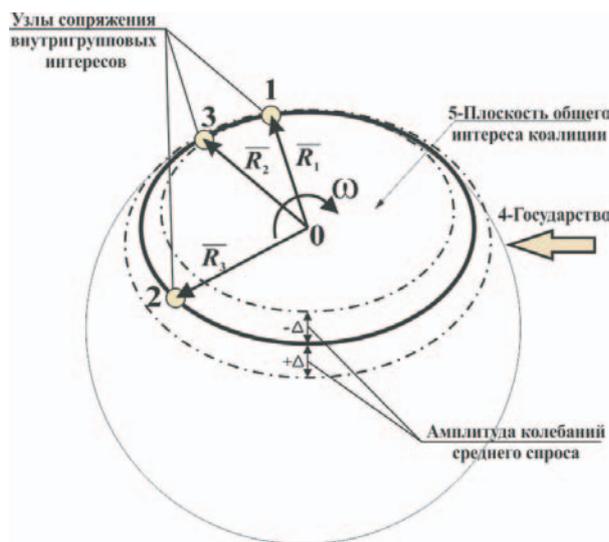


Рис. 1. Зоны внутригрупповых экономических интересов основных партнеров (субъектов) хозяйственной системы в реализации общего проекта:
1 – производителя; 2 – посредника; 3 – реализатора; 4 – государства;
5 – конечного потребителя

сти, перед маркетинговой деятельностью и оптимизацией хозяйственных процессов в партнерском взаимодействии: задача по нахождению положения секущей сферы плоскости и общих параметров распределения готовой продукции является предметом маркетинга, а задача по определению зональных границ внутригруппового интереса потенциальных субъектов хозяйственной системы определяется оптимизационным наполнением в рамках партнерских согласований.

Рассмотрим условный практический пример с упомянутыми ранее потенциальными субъектами интегрированной хозяйственной цепи (табл.), которые на основе экономического компромисса достигли определенного соглашения

между собой и, благодаря этому, надеются получить улучшенный экономический результат от совместной партнерской деятельности. Логично предположить, что значение данного результата определяется улучшением соотношения «затраты – эффективность» и оценивается с двух точек зрения: снижение общих операционных издержек на организацию движения продукции и повышение доходов от реализации продукции.

Как следует из данных по условному проекту, приведенных в таблице, в итоге снижения каждым субъектом удельной себестоимости происходит снижение конечной отпускной цены изделия с 1 800 до 1 400 р./шт. Увеличение розничного товарооборота с 500 до 750 штук в месяц приводит к увеличению общей рента-

бельности цикла с 22,2 до 25,6%. Но эти изменения для субъектов не носят пропорциональный характер и определяются степенью их взаимно согласованных уступок друг другу, то есть нахождением компромисса. Так, посредник должен снизить удельную себестоимость на целых 50%, реализатор – на 29%, а производитель – всего на 20%. При этом общая прибыль для производителя возрастает на 50%, посредника – на 20%, а реализатора – только на 17%, что показывает определенную «несправедливость» распределения долей от общей прибыли. Тем не менее, интегрированные в общий проект партнеры (каждый из них) в конечном счете оказываются в более выигрышной ситуации, чем до принятия экономического компромисса.

Таблица

Пример расчета экономических результатов компромиссного решения между потенциальными субъектами интегрированной хозяйственной цепи

№	Основные экономические параметры	До компромисса			После компромисса		
		Производитель	Посредник	Реализатор	Производитель	Посредник	Реализатор
1	Отпускная цена изделия, руб./шт.	1 200	1 500	1 800	1 000	1 180	1 400
2	К-во реализованных изделий в месяц, шт.	500			750		
3	Уд. доход, руб./шт., %	1 200	300	300	<u>1 000</u> -16,6	<u>180</u> -40	<u>220</u> -26,6
4	Уд. себестоимость, руб./шт., %	1 000	200	200	<u>800</u> -20	<u>100</u> -50	<u>142</u> -29
5	Уд. прибыль, руб./шт., %	200	100	100	<u>200</u> 0	<u>80</u> -20	<u>78</u> -22
6	Общий доход, руб.	600 000	150 000	150 000	750 000	135 000	165 000
7	Себестоимость, руб.	500 000	100 000	100 000	600 000	75 000	106 500
8	Прибыль, руб., %	100 000	50 000	50 000	<u>150 000</u> +50	<u>60 000</u> +20	<u>58 500</u> +17
9	Рентабельность продаж, %	16,6	33,3	33,3	<u>20</u> +3,4	<u>44,4</u> +11,1	<u>35,5</u> +2,3
ИТОГО за цикл:							
10	Уд. доход, руб./шт., %	1 800			<u>1 400</u> -22,2		
11	Уд. себестоимость, руб./шт., %	1 400			<u>1 042</u> -25,6		
12	Уд. прибыль, руб./шт., %	400			<u>358</u> -10,5		
13	Общий доход, руб.	900 000			1 050 000		
14	Себестоимость, руб.	700 000			781 500		
15	Прибыль, руб., %	200 000			<u>268 500</u> +34,3		
16	Средняя рентабельность продаж, %	22,2			25,6		

На основе таблицы и в соответствии со схемой на рисунке 1 с помощью построения векторов внутригрупповых интересов, представленных ниже, можно раскрыть содержание и порядок отображения в диаграммах общего интереса формируемой коалиции. Так, обозначим модуль вектора, определяющий удельный доход хозяйственного цикла до компромисса через $R_{ц}$, а после – через $R'_{ц}$. Их величины определяются по формуле

$$R_{ц} = (\Sigma УД / \pi)^{0,5}, \quad (1)$$

где

$\Sigma УД$ – удельный доход цикла, руб.,

т. е. $R_{ц} = (1\ 800 / 3,14)^{0,5} = 23,94$;
 $R'_{ц} = (1\ 400 / 3,14)^{0,5} = 21,12$.

Направления векторов R_i , если их последовательно вести по часовой стрелке от положения «12 часов», определяются долей формируемого дохода i -го субъекта по формуле

$$\alpha_i = 360 УД_i / \Sigma УД, \quad (2)$$

где

α_i – угол охвата зоны внутригруппового интереса i -го субъекта, град; $УД_i$ – удельный доход i -го субъекта, р.,

т. е. до компромисса:

$$\alpha_1 = 360 \times 1\ 200 / 1\ 800 = 240^\circ;$$

$$\alpha_2 = \alpha_3 = 360 \times 300 / 1\ 800 = 60^\circ;$$

после компромисса:

$$\alpha'_1 = 360 \times 1\ 000 / 1\ 400 = 257,14^\circ;$$

$$\alpha'_2 = 360 \times 180 / 1\ 400 = 46,29^\circ;$$

$$\alpha'_3 = 360 \times 220 / 1\ 400 = 56,57^\circ.$$

Соответствующие модули удельной себестоимости продукции субъектов r_i в зонах их внутригрупповых интересов рассчитываются по формуле

$$r_i = (360 УЗ_i / \pi \alpha_i)^{0,5}, \quad (3)$$

где

$УЗ_i$ – удельная себестоимость i -го субъекта.

До компромисса:

$$r_1 = (360 \times 1\ 000 / 3,14 \times 240)^{0,5} = 21,86;$$

$$r_2 = r_3 = (360 \times 200 / 3,14 \times 60)^{0,5} = 19,55;$$

После компромисса:

$$r'_1 = (360 \times 800 / 3,14 \times 257,14)^{0,5} = 18,89;$$

$$r'_2 = (360 \times 100 / 3,14 \times 46,29)^{0,5} = 15,74;$$

$$r'_3 = (360 \times 142 / 3,14 \times 56,57)^{0,5} = 16,96.$$

При необходимости по площади круговых колец, представляющих разность между доходом и себестоимостью, можно определить долю удельной или общей прибыли Pr_i i -го субъекта, получаемой от результатов участия в хозяйственном цикле

$$Pr_i = \pi \alpha_i (R_2 - r_{i2}) / 360. \quad (4)$$

Далее, на рисунке 2 представлена диаграмма, которая достаточно наглядно демонстрирует степень снижения удельных затрат каждым из трех партнеров (субъектов) интегрированной хозяйственной цепи, а также перераспределения между ними зон внутригрупповых интересов после достигнутого на основании партнерского взаимодействия экономического компромисса.

На основе данной диаграммы видно, что в результате предпринимаемых субъектами проектиру-

емой общей хозяйственной системы действий, расширяется зона внутригруппового интереса производителя ($\alpha'_1 > \alpha_1$) при сужении зон реализатора ($\alpha'_3 < \alpha_3$) и посредника ($\alpha'_2 < \alpha_2$). При сопоставлении степени снижения удельных затрат каждым из субъектов заметно, что посредник оказывается в сравнительно худшем положении, чем производитель и реализатор: $\Delta r'_2 = 19,55 - 15,7 = 3,85 > \Delta r'_1 = 21,85 - 18,89 = 2,96 > \Delta r'_3 = 19,55 - 16,96 = 2,59$.

Можно также отметить, что для оценки степени влияния экономического компромисса на доходы от реализации определенной партии продукции по представленной методике необходимо будет построить аналогичную диаграмму в соответствующем программном приложении (например, *core! draw*), определяя модули доходов и затрат субъектов уже не по удельным, а по общим параметрам проектируемой хозяйственной системы.

Резюмируя, следует заключить, что, по нашему мнению, использование геометрических моделей

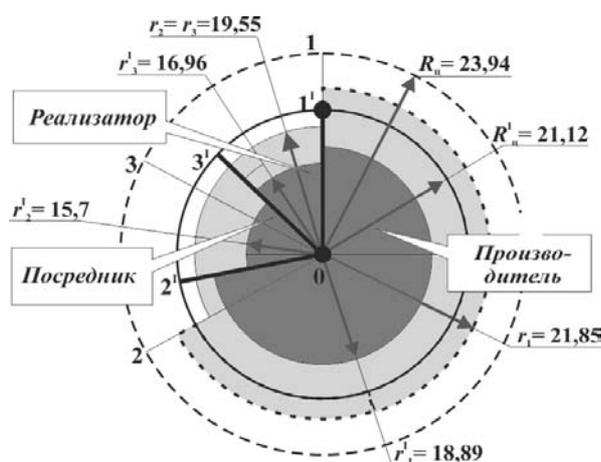


Рис. 2. Диаграмма изменения доходов, расходов и зон внутригрупповых интересов для трех субъектов интегрированной хозяйственной цепи
 Сплошная линия – удельные параметры доходов и расходов после компромисса; пунктирная линия – до компромисса; внутренняя более темная часть – снижение удельной себестоимости (затраты) субъектов после достижения компромисса

для принятия компромиссных решений в организации межфирменного сотрудничества позволяет более обоснованно выбирать распределение полномочий в рамках определения «центров ответственности» при проектировании общей стратегии и упрощать процедуры предложения рекомендаций по рационализации поведения рыночных агентов интегрируемых организаций.

ИСТОЧНИКИ

1. Бондаренко В.А. Конвергенция управленческих решений в интегрированных организациях // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 6. С. 30–34.
2. Воробьев Н.Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков. М.: Наука, Главная редакция физико-математической литературы, 1985. 272 с.
3. Масоцкий, С. SAP — это осознанная необходимость // Бизнес: организация, стратегия, системы. 2001. № 11. С. 27–29.
4. Бондаренко В.А., Семерникова Е.А. Актуализация маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг // Практический маркетинг. 2013. № 8. С. 10–17.
5. Осовцев В.А. Системно-аналитическая организация потокодвижения при проектировании логистических систем в реальном секторе экономики: теория и методология. Автореф. дисс. ... д. э. н. Ростов-н/Д, 2009. С. 39–40.

Making Compromises in the Inter-firm Cooperation on the Basis of Geometric Models

Osovtssev Victor Anisimovich,

Rostov state economics University (rinkh), head of the Department «Marketing and advertising», doctor of economic Sciences, Professor; 69, B. Sadovay St., Rostov-on-Don, 344002, Russia (osovtsev@mail.ru)

Bondarenko Victoria Andreevna,

Rostov state economic University (rinkh), Professor of the Department «Marketing and advertising», doctor of economic Sciences; 69, B. Sadovay St., Rostov-on-Don, 344002, Russia (b14v@yandex.ru)

The article deals with the need to make compromise decisions in business. The authors prove the use of geometric models to facilitate compromise and distribution of «responsibility centers» between the participants of the project.

Keywords: compromise; organizations integration; «responsibility center»; a geometric model.

REFERENCES

1. Bondarenko, V.A. (2014) Konvergensiya upravlencheskikh resheniy v integrirovannikh organizatsiyakh [Convergence of managerial decisions in integrated organizations]. *Menedzhment v Rossii i za rubezom* [Management in Russia and abroad], 2014, no. 6, pp. 30–34.
2. Vorobyov, N.N. (1985) *Teoriya igr dlya ekonomistov-kibernetikov* [Game Theory for economists and computer scientists]. Moscow, Nauka Publ., Main editorial Board for physical and mathematical literature, 1985, 272 p.
3. Masocki, C. (2001) SAP - eto osoznannaya neobkhodimost` [SAP is a perceived need]. *Business: organization, strategy, system*, 2001, no. 11, pp. 27–29.
4. Bondarenko, V.A.; Semernikova, E. A. (2013) Aktualizatsiya marketinga partnerskikh otnosheniy v sektore okazaniya bankovskikh uslug [Updating marketing partnerships in the sector of providing banking services]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2013, no. 8, pp. 10–17.
5. Osovtssev, V. A. (2009) *Sistemno-analiticheskaya organizatsiya potokodvizheniya pri proektirovanii logisticheskikh sistem v realnom sektore ekonomiki: teoriya i metodologiya* [System-analytical organization of goods flow in designing logistics systems in the real sector of economy: theory and methodology]. Abstract. Diss. Prof. Econ. Sciences. Rostov-n/D, 2009, pp. 39–40.

РАЗРАБОТКА АДРЕСНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ НА ОСНОВЕ МОДИФИЦИРОВАННОГО RFM-АНАЛИЗА



Титова Наталья Александровна,

к. э. н., доцент кафедры теории рынка, Новосибирский государственный технический университет (630073, Новосибирск, пр. К. Маркса, 20)
titovangtu@yandex.ru



Щеколдин Владислав Юрьевич,

к. т. н., доцент кафедры теории рынка, Новосибирский государственный технический университет (630073, Новосибирск, пр. К. Маркса, 20)
raix@mail.ru

В статье рассматривается методика создания устойчивой сегментации клиентской базы данных на основе кластерного подхода с использованием RFM-анализа. Авторами показано практическое применение модифицированного RFM-анализа для разработки целевых маркетинговых предложений по каждой однородной группе клиентов предприятия.

Ключевые слова: сегментация; RFM-анализ; клиентоориентированный маркетинг; кластерный подход; маркетинговые стратегии.

На сегодняшний день практически все отрасли российского рынка характеризуются жесткой ценовой и ассортиментной конкуренцией. В этих условиях конкурентоспособность предприятия во многом определяется «адресностью» мероприятий, направленных на удержание существующих клиентов, поскольку привлечение новых потребителей обходится компании намного дороже из-за значительных расходов на исследование, рекламу, переговоры и т. д. В этом смысле важно, что персонализация продаж возможна только путем идентификации конкретных групп клиентов и, следовательно, актуальной становится проблема сегментирования потребителей на основе выявления характерных черт и общих моделей поведения [1].

Современный маркетинг предлагает множество инструментов, помогающих спрогнозировать поведение клиентов. Одним из них является RFM-анализ [2], который

позволяет проводить сегментирование потребителей по уровню лояльности на основе анализа их прошлых действий, прогнозировать их поведение. Он служит основой для различных прогностических моделей поведения клиентов, особенно качественного характера, хотя и не требует привлечения методов эконометрического анализа статистической информации, в отличие от традиционного моделирования. Кроме того, для эффективного использования этого метода нет необходимости привлекать какие-либо дополнительные данные, в том числе и экспертные мнения. Еще одной особенностью RFM-анализа является отсутствие необходимости анализа конкурентной среды компании, поскольку его применение направлено на оптимизацию работы с уже имеющейся наработанной клиентской базой. Несомненным плюсом RFM-анализа является также возможность его применения при анализе достаточ-

но большой и относительно стабильной во времени клиентской базы организации любой сферы деятельности.

В самом общем виде RFM-анализ проводится по следующим показателям:

- ◆ давность совершения клиентом последней покупки ($R = Recency$), которая рассчитывается как выраженная в днях разность между текущей датой и датой последнего заказа. Этот показатель позволяет оценить вероятность возвращения клиента исходя из того, сколько времени прошло с момента его последней активности: чем меньше значение R , тем более вероятен факт, что потребитель вернется снова;
- ◆ интенсивность (частота) совершения покупок за период ($F = Frequency$). В RFM-модели предполагается, что чем больше делает заказов тот или иной потребитель, тем выше вероятность того, что в следующем периоде он снова сделает заказ;

♦ общее количество денег, потраченных клиентом за всю историю работы с компанией ($M = Monetary$): чем больше средств уже потратил потребитель, тем с более высокой вероятностью он их потратит снова.

Каждый из показателей R , F и M оценивается в баллах от 1 до 5 [3], затем определяется общая кодировка RFM как комбинация оценок по трем показателям. Чаще всего RFM -анализ осуществляется в виде последовательной процедуры выполнения следующих этапов [4]:

1. Построение оценки R .

1.1. все клиенты сортируются в порядке возрастания срока со времени последней покупки;

1.2. в зависимости от «срока давности» делятся на 5 равных групп;

1.3. каждому клиенту в группе дается оценка. 5 — клиенты, совершившие самые недавние покупки, 1 — клиенты последней группы, которые совершили покупку давно.

2. Построение оценки F .

2.1. все клиенты сортируются в порядке убывания количества покупок.

2.2. в зависимости от частоты (количества) покупок клиенты делятся на 5 групп.

2.3. все клиенты из первой группы (с наибольшей частотой) получают оценку 5, из второй — 4 и т. д.

3. Построение оценки M .

3.1. все клиенты сортируются в порядке убывания средней стоимости покупки.

3.2. в зависимости от средней стоимости клиенты делятся на 5 групп.

3.3. все клиенты из первой группы (с наибольшей частотой) получают оценку 5, из второй — 4 и т. д.

4. Построение сводной RFM -оценки.

Каждый клиент получает трехзначную оценку в зависимости от комбинаций значений RFM . Так, клиенты группы $5R-5F-5M$ являются наиболее ценными для компании, а группы $1R-1F-1M$ — наименее ценными. Таким образом, результатом применения этого алгоритма станет разбиение общей совокупности клиентов на группы, характеризующиеся примерно одинаковым покупательским поведением. Далее задача маркетолога сводится к построению корректной интерпретации полученных результатов разбиения и разработке соответствующих адресных программ работы с клиентами.

Основным недостатком представленной реализации RFM -анализа является то, что клиенты подразделяются на равные по количеству элементов группы (квинтили) относительно значений показателей R , F и M . Это предположение логично только в том случае, если поведение потребителей по этим факторам может быть описано равномерным распределением [5], что означает одинаковую вероятность появления клиента в группах 1, 2 или любых других. На практике же, естественно, подобная ситуация крайне редка (например, крупных клиентов с большими затратами на приобретение товаров значительно меньше, чем мелких) и, следовательно, применение алгоритма может приводить к некорректным результатам. Более того, природа и поведение факторов R , F и M являются существенно различными, что также откладывает отпечаток на получаемые результаты. Вполне вероятно, что определенная часть клиентов, распределяемых по отдельным группам согласно

RFM -классификации, будет попадать не в «свои» группы, и, таким образом, разрабатываемые для этих групп клиентов маркетинговые мероприятия скорее всего не будут достигать поставленных целей.

Чтобы избежать подобной ситуации, авторами предлагается модификация алгоритма RFM , основанная на использовании широко известных идей ABC -анализа [6]. В этом случае на каждом из этапов 1.2, 2.2 и 3.2 проводится построение, оценивание и последующее разбиение кумулятивной кривой, соответствующей данным показателям R , F и M на пять классов на основе аналитического метода ABC -анализа. Этот метод предполагает получение такого разбиения на пять групп, которое минимизирует сумму площадей фигур, образуемых под кумулятивными кривыми, путем оптимального выбора точек разбиения. При этом определяется не только корректное число потребителей, которым присваивается тот или иной код классификации RFM , но и границы значений показателей, определяющих изменения для каждого значения от 1 до 5.

Другая проблема базового алгоритма состоит в том, что теоретически количество групп клиентов, характеризующихся примерно одинаковым покупательским поведением, может быть равно максимум 125, что, естественно, нереально для реализации на практике, особенно с учетом того, что с течением времени содержание этих групп вполне естественно будет претерпевать изменения. Для преодоления этого недостатка предлагается воспользоваться другой хорошо известной идеей — кластерным подходом — для формирования групп клиентов, значения кодов RFM -классификации

которых находятся как можно ближе друг другу внутри кластера и как можно дальше от кодов клиентов других кластеров [7].

Таким образом, основная задача представляемой работы заключается в создании относительно устойчивой сегментации клиентской базы данных на основе кластерного подхода с использованием RFM-анализа для разработки целевых маркетинговых предложений по каждой однородной группе клиентов предприятия.

Практическое применение модифицированного RFM-анализа и интерпретацию его результатов авторы осуществили на примере оптово-розничного предприятия, имеющего клиентскую базу в 78 организаций. Рассматриваемая компания специализируется на продаже полиэтиленовых пакетов, пластиковой тары, одноразовой посуды, упаковочных материалов, канцелярских товаров, подарочной упаковки и хозяйственных товаров. Ассортимент компании насчитывает свыше 1 000 позиций различных ценовых категорий. Долгое время основным для компании стратегическим направле-

нием была деятельность, направленная на наработку и удержание клиентской базы без привлечения маркетинговых инструментов. Более 10 лет компания существовала в формате оптового стационарного предприятия, успех и рост продаж которой обеспечивался преимущественно «сарафанным радио». Такое положение дел естественным образом привело к снижению основных показателей эффективности деятельности предприятия (чистой прибыли, рентабельности продаж, количества клиентов и т. д.) Связано такое «падение» компании с тем, что на текущий момент целевая аудитория компании предпочитает работать с предприятиями, предлагающими много больше, чем просто продажи: клиентоориентированный подход, сервис, доставку, послепродажное обслуживание.

Клиентоориентированный маркетинг главной целью ставит лояльность потребителя, т. е. его желание совершить подобную покупку повторно у того же продавца. Поэтому для повышения эффективности бизнеса и конкурентоспособности предприятия в со-

временных рыночных условиях перед компанией встала задача оперативного обеспечения маркетинговой переориентации на основе персонализации взаимоотношений с клиентами. Для этого было предложено в первую очередь провести анализ и сегментацию существующих клиентов компании с целью разработки адресных мероприятий, направленных на удержание имеющихся потребителей.

В рамках исследования авторы проанализировали историю поведения клиентов компании за 2013–2014 годы, в результате чего они были сгруппированы на пять кластеров в зависимости от того, как давно и как часто они совершали покупки, а также какую сумму при этом тратили. Границы нижних (*min*) и верхних (*max*) значений RFM-показателей для каждого кластера, рассчитанных с использованием кумулятивных кривых и ABC-анализа, представлены в *таблице 1*.

Анализ данных таблицы 1 позволяет заключить, что в 2014 году наблюдается сокращение

Таблица 1

Границы интервалов ключевых параметров по рангам

Ранг	2013 год						2014 год					
	Средняя стоимость (руб.)		Частота покупок (количество)		Давность покупок* (дни)		Средняя стоимость (руб.)		Частота покупок (количество)		Давность покупок (дни)	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
1	151**	1 629	3	25	16	125	0	2 047	0	20	16	365
2	1 642	4 464	26	47	4	15	2 084	5 654	21	40	9	15
3	4 693	11 416	48	51	2	3	5 816	12 759	41	50	4	8
4	12 133	85 412	54	96	1***	1	17 217	105 371	51	90	2	3
5	140 000	141 816	100	183	1***	1	125 893	195 000	96	143	1	1

* Давность покупки показывает, сколько времени прошло с момента последней активности клиента на отчетный период.

** Достаточно низкая минимальная стоимость покупок по рангу 1 (в таблице 1) объясняется широтой ценового ассортимента предприятия (от шариковой ручки до фасовочной тары).

*** Клиенты, имеющие ранги 4 и 5 характеризуются одинаковой давностью покупок 1 день. В связи с тем, что таких клиентов в базе предприятия оказалось достаточно много (27%) и они существенно дифференцированы по показателям частоты и стоимости покупок, применение RFM-анализа привело к тому, что клиенты были сгруппированы в два класса. Это означает, что априорное определение числа классов клиентов по каждому показателю (равное пяти в классической постановке RFM-анализа) также требует определенного внимания. Возможно, будущие модификации метода должны учитывать и этот факт.

частоты покупок по всем представленным кластерам. Также очевидно, что в 2014 году увеличился разрыв между датами покупок, что является верным признаком того, что клиенты перестают пользоваться товарами и услугами рассматриваемой компании. Однако есть и положительные моменты: наблюдается положительная тенденция роста средней стоимости покупок. В целом можно отметить снижение ключевых показателей по кластерам, что подтверждает ухудшение положения предприятия.

Для более четкого понимания того, что происходит с клиентами компании, важно представлять себе не только текущее положение, но и динамику кластеров по каждому из *R-F-M* показателей. Распределения клиентов по показателю давности покупки за 2013–2014 гг. представлены на *рисунке 1*.

Из рисунка 1 видно, что происходит незначительное снижение доли клиентов, совершавших покупки достаточно давно (ранги 1, 3), и рост количества клиентов, которые делали покупки недавно (ранги 4, 5). Такая тенденция повышает возможности предприятия с точки зрения вероятности возвращения клиента (чем меньше времени прошло с момента последней покупки, тем более вероятен факт, что потребитель вернется снова).

Динамика изменения численности потребителей в кластерах по значению частоты покупки за период 2013–2014 гг. представлена на *рисунке 2*.

Здесь наблюдается тенденция увеличения количества покупателей, которые совершают покупки достаточно часто (кластеры 4, 5). Однако в то же время происходит

и рост доли клиентов, редко совершающих покупки (кластер 2), что является для компании тревожным сигналом оттока перспективных покупателей.

Динамика изменения состава кластеров по показателю денежной ценности представлена на *рисунке 3*.

Из рисунка 3 видно, что происходит незначительное увеличение доли клиентов, осуществляющих дорогостоящие покупки (кластер 5), а также части «мелких» покупателей (кластер 1). Данное увеличение связано с переходом клиентов из срединных кластеров (кластеры 2, 3, 4), причем больший процент перехода приходится на кластер 1, который характеризуется низкими объемами покупок.

Это еще один тревожный сигнал для компании, характеризующий снижение денежной ценности совершаемых покупок.

Таким образом, проведенный анализ динамики кластеров по каждому *RFM*-показателю выявил необходимость пересмотра стратегии работы фирмы с существующей базой клиентов.

Далее с целью разработки целевых маркетинговых предложений в результате проведения *RFM*-анализа по модифицированному алгоритму авторами было выделено пять базовых групп клиентов (кластеров). Центроидные значения показателей *R-F-M* этих групп за 2013 год представлены в *таблице 2*.

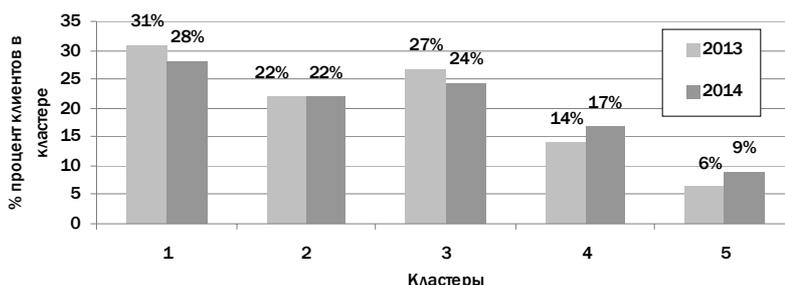


Рис. 1. Распределение клиентов по параметру *Recency*

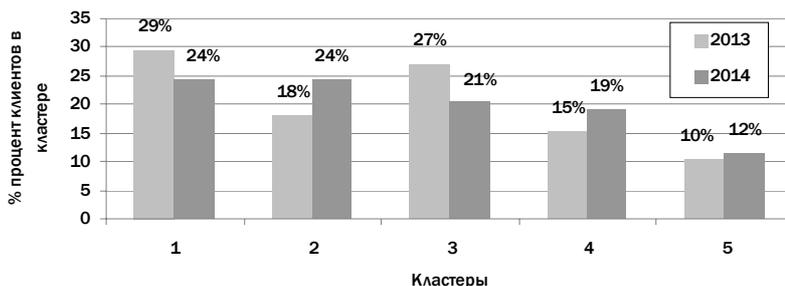


Рис. 2. Распределение клиентов по показателю *Frequency*

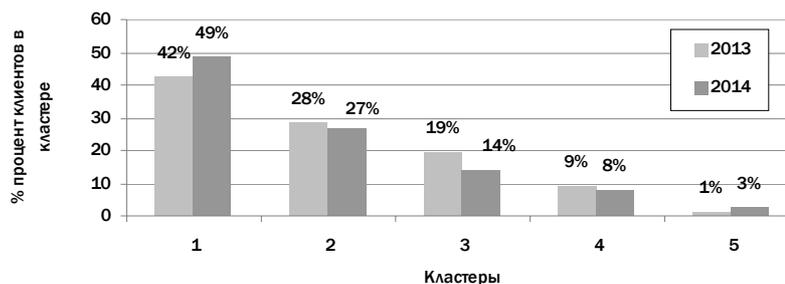


Рис. 3. Распределение клиентов по показателю *Monetary*

Группы клиентов по данным 2013 года

Показатели	Группы				
	13-1	13-2	13-3	13-4	13-5
R	4	1	3	1-2	4
F	2	1	3	1-2	5
M	4	4	1-3	1-2	1
Емкость сегмента	5%	5%	23%	47%	20%

Экономическая интерпретация полученных результатов может быть построена следующим образом.

Сегмент 1 (группа 13-1): «Постоянные покупатели, осуществляющие нерегулярные закупки». Характеризуются следующими особенностями поведения: это покупатели, сделавшие последние покупки за период от 1 до 2 дней, с частотой приобретения товаров от 4 до 8 раз в месяц, тратящие весьма большие суммы денег (до 85 тыс. р.). Их доля в общей численности клиентской базы составляет около 5%. Как правило, это оптовые клиенты, которые активно приобретают товары в данной компании. Ассортимент приобретаемых товаров у группы 13-1 самый широкий: это не только профильные товары, но и товары импульсного спроса. С точки зрения предприятия это наиболее привлекательная и прибыльная группа клиентов. Однако важно понимать, что в случае изменения условий работы (цены, конъюнктура рынка), эти клиенты без колебаний уйдут к конкурентам. В связи с этим, предприятию необходимо прикладывать все усилия для удержания данной группы потребителей.

Сегмент 2 (группа 13-2) «Постоянные покупатели, осуществляющие эпизодические закупки»: это покупатели, сделавшие последнюю покупку достаточно давно (период обращения от 16 дней до 4 месяцев), имеющие низкую частоту покупок (примерно 2 раза в квартал). Средний чек у данного сегмента значительно выше, чем у остальных клиентов компании, сравним по стоимости с Сегментом 1. Их доля в общей численности клиентской базы составляет около 5%. Это региональные оптовые клиенты, доля

приобретения профильных товаров которых самая большая. Задача предприятия при работе с данным сегментом — стремиться удержать и увеличить частоту приобретения товаров.

Сегмент 3 (группы 13-3) «Локальные покупатели, осуществляющие стабильные закупки»: это текущие клиенты компании (период обращения от 2–7 дней), частота приобретения ими товаров примерно 4 раза в месяц. Стоимостная корзина приобретаемых ими товаров колеблется от низкого уровня до среднего (примерно до 11 тыс. р.). В сегмент 3 вошли клиенты-«производственники», которые приобретают товары с целью их дальнейшего использования по прямому назначению. Для них важна торговая марка фирмы, поэтому даже наличие некоторых изменений в условиях работы с такими клиентами не приведет к их потере, поскольку работа с конкретной торговой маркой для них не просто выгодна, но и приятна. Доля таких клиентов в общей численности клиентской базы составляет около 27%. Задача предприятия при работе с такими клиентами — это поощрение их на увеличение стоимости покупок.

Сегмент 4 (группа 13-4) «Разовые покупатели»: это разовые или случайные клиенты, которые редко приобретают товары (примерно 1 раз в месяц) и тратят при этом минимальные суммы денег (средний размер чека около

2 тыс. р.). С точки зрения компании это самая непривлекательная группа, представляющая небольшую ценность. Таким клиентам, как правило, все равно у кого покупать, и которые с трудом расстаются со своими деньгами. Доля таких малоэффективных клиентов в общей численности составляет около 43%, что говорит о достаточно слабой работе с клиентской базой на предприятии. При взаимодействии с такими клиентами можно порекомендовать разработку мероприятий, направленных на увеличение частоты совершаемых ими покупок.

Сегмент 5 (группа 13-5) «Постоянные покупатели, осуществляющие стабильные закупки». Данная категория клиентов схожа с группой 3, отличаясь от нее большей частотой (примерно 8 раз в месяц) и меньшим периодом обращений. Такие покупатели чаще всего являются посредниками, приобретающими товары компании для перепродажи. Они тратят относительно небольшие суммы, что объясняется их расположением по большей части в территориальной близости, и им просто удобно приобретать товар в компании. Но при изменении условий работы предприятия с данным сегментом (например, при повышении цен), эти клиенты могут перейти к конкурентам. Доля сегмента в общей численности клиентской базы составляет около 20%. При работе с такими потребителями предприятию не-

обходимо стремиться повысить их лояльность.

В качестве промежуточного итога можно отметить, что компания обладает достаточными клиентскими ресурсами в виде «лояльных клиентов» – 27% от общей численности клиентской базы. Основная маркетинговая стратегия работы с такими клиентами – это поощрение их лояльности. Существует также потенциал развития в виде «постоянных клиентов» – 30% от общей численности клиентской базы. Основной упор в данных сегментах необходимо делать на формирование лояльных отношений с клиентами. Кроме того, у компании выявилось достаточно слабое место в виде большой доли «разовых покупателей» – 43% от общей численности клиентской базы. Задача предприятия – уменьшить долю этого сегмента за счет перевода клиентов в более эффективные сегменты с помощью маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение стоимости и частоты покупок.

Следующая часть исследования была направлена на выявление миграции клиентов из группы в группу с течением времени и предполагала получение и сопоставление аналогичных результатов на основе данных о работе компании за 2014 год (табл. 3).

Далее на основе данных о клиентской базе предприятия за 2013 и 2014 гг. была проанализирована динамика перехода клиентов в 2014 году с целью выявления степени эффективности клиентской базы (табл. 4).

На рисунке 4 представлена структура клиентской базы предприятия в 2014 году с учетом миграции покупателей.

В ходе анализа было выявлено, что в 2014 году наблюдалось повышение эффективности клиентской базы предприятия. Произошло это за счет:

♦ увеличения в 2,5 раза количества «постоянных покупателей, осуществляющих стабильные закупки» (группа 5). Прирост данной группы произошел в основном за счет перехода клиентов из группы «разовых покупателей» (20%), а также из группы «лояльных покупателей, осуществляющих стабильные закупки» (37%), характеризующихся низкой стоимостью покупок. Таким образом, данная группа демонстрирует в 2014 году прирост и увеличение стоимости покупок, что, несомненно, является положительным фактором для предприятия;

Таблица 3

Группы клиентов по данным 2014 года

Показатели	Группы				
	14-1	14-2	14-3	14-4	14-5
R	4	1	3	1	4
F	3	1	2	1	4-5
M	4	3-4	2	1	1-3
Емкость сегмента	5%	13%	21%	17%	44%

Таблица 4

Динамика перехода клиентов

Сегменты (2014)	Старые клиенты	Новые клиенты					Итого
		Сегменты (2013)					
		1	2	3	4	5	
1	3	-	0	0	1	0	4
2	4	0	-	2	4	0	10
3	2	0	0	-	14	0	16
4	11	0	0	1	-	1	13
5	14	1	0	13	7	-	35
Итого	34	1	0	16	26	1	78

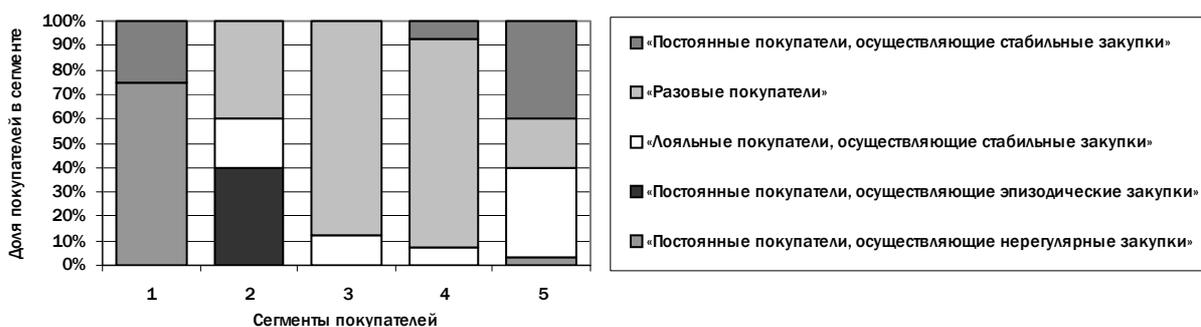


Рис. 4. Структура клиентской базы предприятия в 2014 году

- ◆ увеличения в 2,5 раза количества клиентов из группы «*постоянных покупателей, осуществляющих эпизодические закупки*» (группа 2). Данная группа пополнилась клиентами, перешедшими из группы «*разовые покупатели*» (40%), которые увеличили стоимость своих покупок. Вместе с тем, в эту же группу перешли «*лояльные покупатели, осуществляющие стабильные закупки*» (20%), которые стали приобретать реже, что является негативным фактором, на который предприятию нужно обратить внимание;
- ◆ сокращения в 2 раза количества «*разовых клиентов*» (группа 4) за счет их перехода в более эффективные сегменты (в группы «*лояльных покупателей, осуществляющих стабильные закупки*» осуществили переход 54% клиентов 2013 года, в группу «*постоянных покупателей, осуществляющих эпизодические закупки*» — 15%, в группу «*постоянных покупателей, осуществляющих стабильные закупки*» — 27%);
- ◆ сохранения численности группы «*постоянных покупателей, осуществляющих нерегулярные закупки*» (группа 1).

На основе проведенного анализа были предложены маркетинговые мероприятия, которые следует реализовать по каждой группе потребителей.

Группа «Постоянные покупатели» (сегменты 1,2,5). Эта та группа покупателей, которые приобретают товары данной компании потому, что им это удобно. Но при изменении условий (например, географических, ценовой конкуренции, лучшего сервиса у конкурентов), они без колебаний сменяют предпочтения. Поэто-

му для данной группы клиентов необходима разработка программы лояльности, основная цель которой — удержание [8]. Удержание строится на постепенной персонализации отношений — индивидуальный подход к покупателю, когда предприятие работает не с заявляемыми, а со скрытыми потребностями своих клиентов. Главная задача такой программы — перевести отношения с клиентом на новый уровень, при котором материальные привилегии сделают сделку выгодной, а нематериальные — приятной и желаемой. По отдельности они неэффективны, но вместе и при правильном сочетании позволяют привлекать и удерживать клиентов, то есть достигать целей программы лояльности.

В группе «постоянных покупателей» нужно поддерживать значения показателя давности R , а также повышать частоту и стоимость покупок. Сделать это возможно путем:

- ◆ поддержания постоянного товарного запаса (на момент обращения таких клиентов товар на складе должен быть в таком объеме, чтобы на 100% удовлетворить их пожелания в качестве и количестве товара);
- ◆ организации работ по планированию объема закупок;
- ◆ предоставления возможности дистанционного оформления заказа (по телефону или по электронной почте), оплаты товара по факту получения;
- ◆ присвоения им привилегированного статуса: включение в группу *VIP* и дальнейшее обслуживание в индивидуальном порядке (предоставление высококвалифицированного персонального менеджера, который сможет предоставить всю необходимую информацию о существующих

тенденциях на рынке, о свойствах и специфике товара, о ценах и их предстоящих изменениях и т. д.);

- ◆ предоставления материальных привилегий (скидки в чистом виде; подарки, зависящие от суммы покупки; бонусные купоны различного номинала и др.);
 - ◆ разработки комплексных предложений по всему ассортименту компании с учетом специфики предприятия-клиента;
 - ◆ предоставления услуг технической службы «выездного» характера;
 - ◆ наличия возможностей приобретения недоступного другим клиентам товара;
 - ◆ оказания услуг дополнительного сервиса: доставка до терминала транспортной компании, если это региональный клиент, или до места назначения, если клиент находится в черте города.
- В рассматриваемой группе «постоянных покупателей» отдельного внимания заслуживает сегмент «Постоянные покупатели, осуществляющие эпизодические закупки». Поскольку эти клиенты по большей части являются региональными оптовиками, в период их обращения важно иметь необходимый товарный запас для удовлетворения всех их потребностей. Менеджер, осуществляющий работу с данной группой, должен тщательно проводить анализ по каждому такому клиенту, знать типичные периоды их отгрузок и объемы закупок, чтобы иметь к моменту заказа необходимый ассортимент и его количество. Планирование объема закупок, формирование резерва ассортимента необходимо дополнить также рассылкой прайс-листов, информированием о появившихся новинках, возможностью предварительного заказа товаров, скид-

ками на объем. Поскольку эта группа совершает покупки относительно редко, для увеличения частоты покупок необходимо приглашать представителей клиента на демонстрационные мероприятия, дающие возможность ознакомиться с новым ассортиментом компании. Также одним из лучших способов повысить количество повторных продаж может быть предложение скидок на доставку клиентам, которые достигли определенного порога покупок [9].

Группа «Лояльные покупатели» (сегмент 3). Это самая преданная группа клиентов. Для них необходима разработка маркетинговой программы, основная цель которой — поощрение для увеличения частоты и стоимости их покупок [10]. Поскольку лояльности присущи рациональность и эмоциональность, клиента необходимо поощрять специальными промоакциями, которые недоступны остальным, специальными льготами, особыми условиями обслуживания. С позиции эмоций необходимо постоянно подчеркивать уникальность покупателя и его значимость. Для сегмента следует осуществлять мероприятия, направленные на увеличение частоты покупок (информирование о поступивших новинках, рассылка рекламных материалов, поздравления с праздниками, специальные стимулирующие акции для корпоративных клиентов). Так же для увеличения стоимости покупок таким покупателям рекомендуется предоставлять коммерче-

ский кредитный лимит и отсрочку платежей, что будет способствовать тому, что клиент часто будет возвращаться, выбирая товар на определенную сумму (в рамках кредитного лимита) и возвращать полную сумму по истечении выделенной отсрочки. Для таких клиентов также важна персонализированная работа менеджера, так как существует прямая зависимость между удовлетворенностью товаром и затратами на покупаемые товары.

Группа «Разовые покупатели» (сегмент 4). Это клиенты, которые обращаются очень редко и приносят в компанию несущественные суммы. В данной группе необходимо в первую очередь снижать коэффициент давности (повышать показатель R), так как именно он оказывает влияние на частоту и стоимость покупок. Программа маркетинговых мероприятий с данной группой клиентов должна определять то, как сделать, чтобы покупателю понравилось, и он захотел совершить покупку еще раз [11]. На пути совершения покупки не должно быть никаких барьеров, все должно располагать к тому, чтобы покупатель захотел вернуться. Сделать это возможно путем информирования клиентов о поступающих новинках, о свойствах товаров, действующих ценах, акциях посредством рассылки рекламных материалов. Кроме того, необходимо рассмотреть возможность открытия выставочного зала с бесплатным тестированием товара, чтобы данные клиенты мог-

ли ознакомиться со всем ассортиментом предприятия. Дополнительно имеет смысл выделить группу менеджеров, обслуживающих именно этот сегмент и имеющих полную информацию о широте товарного ассортимента компании. Удобной формой работы с данными клиентами будет использование «бланк-заказов» по электронной почте, или по факту приобретения товара. На этом этапе может оказаться полезной грамотно разработанная дисконтная программа, чтобы подкрепить эмоцию рациональным фактором. За счет скидки нельзя сделать покупателей лояльными, но можно их привлечь в магазин для повторной покупки.

Подводя итоги проделанного исследования, следует отметить, что в современных условиях жесткой конкурентной борьбы в отраслях с целью реализации клиентоориентированного подхода при работе с потребителями предприятия, RFM-анализ и его модификации, предложенные в работе, оказываются существенно полезными инструментами разработки адресных маркетинговых стратегий распределения денежных средств, человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Кроме того, интерес представляет дальнейшее изучение свойств данного метода для предприятий различных отраслей, с разными финансовыми возможностями и действующих в географически разделенных регионах.

ИСТОЧНИКИ

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2008.
2. Хьюз А.М. Маркетинг на основе баз данных. М.: Гребенников Бизнес Бук, 2008.
3. Там же.
4. Полежаев И.Е. Метод сегментации клиентских баз данных на основе жизненного цикла клиента // Электронный научный журнал «Исследовано в России». 2006. С. 1875–1902.
5. Гнеденко Б.В. Курс теории вероятностей. М.: Едиториал УРСС, 2001.

6. Щечколкин В.Ю. Выявление потребителей услуг интернет-магазинов на основе ABC-модификации факторного анализа // «Логистика – Евразийский мост»: материалы VI международной научно-практической конференции. Красноярск: Изд-во КГАУ, 2011. Ч. 2. С. 186–192.
 7. Ким Дж.-О., Мьюллер Ч.У., Клекка У.Р. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. М.: Финансы и статистика, 1989.
 8. Сысоева С., Нейман А. Насильно мил не будешь, или как завоевать лояльность клиентов // Маркетолог. Февраль 2004.
 9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2008.
 10. Сысоева С., Нейман А. Насильно мил не будешь или как завоевать лояльность клиентов // Маркетолог. Февраль 2004.
 11. Шив Ч., Хайэм А. Курс MBA по маркетингу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
-

The Development of Targeted Marketing Strategies Based on Modified RFM-analysis

Titova Natalya Alexandrovna,

Candidate of Science (in Economics), Associate Professor, Marketing Department, Novosibirsk State Technical University; 20 Karl Marx avenue, Novosibirsk, Russia, 630073 (titovangtu@yandex.ru)

Shchekoldin Vladislav Yurievich,

Candidate of Science (in Engineering), Associate Professor, Marketing Department, Novosibirsk State Technical University; 20 Karl Marx avenue, Novosibirsk, Russia, 630073 (raix@mail.ru)

The technique of creating a sustainable customer segmentation data based on the cluster approach using RFM-analysis is considered and discussed. It is shown that the application of RFM-analysis in practice may help in development of the targeted marketing strategies for certain homogeneous groups of customers.

Keywords: segmentation; RFM-analysis; customer-oriented marketing; cluster approach; marketing strategy.

REFERENCES

1. Lambin, J.J. (2008) *Management, market oriented*. In Russian. Saint Petersburg, Piter Publ.
2. Hughes, A.M. (2008) *Marketing-based databases*. In Russian. Moscow, Grebennikov Business Beech Publ.
3. Ibid.
4. Polezhaev, I. (2006) Metod segmentatsii klientskikh baz dannikh na osnove zhiznennogo tsikla klienta [Segmentation method of customer databases based on customer lifecycle]. *Electronic Scientific Journal «Investigated in Russia»*, 2006, pp. 1875–1902.
5. Gnedenko, B. (2001) Kurs teorii veroyatnostey [The course of probability theory]. Moscow, Editorial URSS Publ.
6. Shchekoldin, V. (2011) Viyavlenie potrebiteley uslug internet-magazinov na osnove ABC-modifikatsii faktornogo analiza [Identify consumers online stores based on ABC-modification factor analysis]. «*Logistics – Eurasian Bridge*»: *Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*. Krasnoyarsk, KGAU Publ., 2011. Part 2, pp.186–192.
7. Kim, J.-O.; Myuller, C.; Klekka, W. (1989) *Factor, discriminant and cluster analysis*. In Russian. Moscow, Finance and Statistics Publ.
8. Sysoeva, S.; Neiman, A. (2004) Nasilno mil ne budesh [Love can not be, or how to win customer loyalty]. *Marketolog* [Marketer], February 2004.
9. Lambin, J.J. (2008) *Management, market oriented*. In Russian. Saint Petersburg, Piter Publ.
10. Sysoeva, S.; Neiman, A. (2004) Nasilno mil ne budesh [Love can not be, or how to win customer loyalty]. *Marketolog* [Marketer], February 2004.
11. Shiv, C.; Higham, A. (2006) *An MBA in marketing*. In Russian. Moscow, Alpina business books Publ.

РАЗРАБОТКА НОВОГО АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДА RDE



Цой Марина Евгеньевна,

к. э. н., доцент, зав. кафедрой экономики сервиса, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ) (630073, Новосибирск, пр. К. Маркса 20)
mtsoui@adm.nstu.ru



Щеколдин Владислав Юрьевич,

к. т. н., доцент кафедры теории рынка, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ) (630073, Новосибирск, пр. К. Маркса 20)
raix@mail.ru

В статье рассматривается опыт применения метода RDE для разработки оптимального ассортимента на примере предприятия, работающего на локальном рынке творожных продуктов. При помощи методики дробного факторного эксперимента проанализированы различные варианты творожных продуктов, оценены степени влияния различных ингредиентов на восприятие потребителями вкуса, консистенции и готовность к покупке. При помощи статистических критериев выявлены группы наиболее схожих вариантов продукта.

Ключевые слова: планирование товарного ассортимента; предпочтения потребителя; метод RDE; дробный факторный эксперимент.

РОЛЬ АССОРТИМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление ассортиментом продукции является важным элементом маркетинговой стратегии производственного предприятия. Любые производители и работающие с ними розничные сети, ориентированные на определенные рынки и конкретные продуктовые категории, часто формируют существенно отличающийся друг от друга ассортимент, что связано с различием в целевых установках, производственных и финансовых возможностях, уровнях учета предпочтений потребителей и т. д. При этом ассортимент, как правило, должен удовлетворять определенным требованиям эффективности: обеспечивать увеличение прибыли, снижение оперативных издержек, отражать сезонность спроса на товары определенных категорий, а также

усиливать восприятие потребителями относительно отличительных характеристик товаров тех или иных производителей.

Под оптимизацией ассортимента понимается процесс определения и поддержания оптимального портфеля товаров, которые должны быть представлены в конкретной категории в конкретной торговой точке [1]. При этом существенную роль играет не количество предлагаемых товаров, а корректное насыщение определенных востребованных потребителями товарных категорий, выявление которых базируется на современных маркетинговых технологиях, например, таких как метод RDE, предложенный Г. Москвицем в семидесятые годы XX века.

Метод RDE (*Rule Developing Experimentation*), переводимый как «разработка правил опытным путем» [2] обеспечивает возможность разрабатывать и тестиро-

вать продукты, упаковку, рекламные обращения и виды услуг таким образом, чтобы с их помощью оказывать воздействие на потребителей, даже когда они не в состоянии ясно сформулировать свои потребности относительно продуктов конкретной категории. Используя данный метод, компания получит такую информацию, которая поможет удержать существующих и привлечь новых потенциальных клиентов. При этом компания будет эффективно разрабатывать новые продукты и тем самым увеличивать свою долю на рынке.

История применения подхода RDE на основе тестирования предпочтений потребителей включает в себя успешную работу Г. Москвица с такими крупными компаниями, как *Pepsi-Cola*, *MasterCard*, *KFC*, *Prego*, *Nescafe* и др.

Однако внедрение метода RDE на практике, особенно в российских условиях, существенно за-

труднено отсутствием как методологической, так и экспериментальной базы, поскольку даже в многочисленных публикациях самого Г. Москoviца, в том числе и переведенных на русский язык (например, «Продать, как пить дать»), излагаются в основном только результаты применения этого метода, но не объясняются конкретные пути его реализации.

В настоящей работе предпринята попытка синтезировать идеи Г. Москoviца и классического подхода к формированию ассортимента с привлечением методов теории планирования оптимального эксперимента.

КРАТКИЙ ОБЗОР РЫНКА ТВОРОЖНЫХ ПРОДУКТОВ В РОССИИ

В 2014 году в России было зарегистрировано более 2 300 производителей молочной продукции, согласно данным экспертов, лидерами молочного рынка России признаны компании «Вимм-Билль-Данн», «Danone-Юнмилк», *Campina, Ehrmann* и др. [3]

Творожные продукты выпускаются в широком ассортименте как российскими, так и зарубежными производителями и имеют относительно невысокую стоимость, что позволяет успешно конкурировать в сегменте йогуртов и молочных десертов. В последние несколько лет на российском рынке молочных продуктов наблюдается заметный рост объемов продаж творожных продуктов. Еще пять лет назад доля творожных продуктов составляла 17,3% рынка, а в 2014 году ее величина увеличилась до 26,2% [4].

В Новосибирске, кроме лидеров российского молочного рынка, перечисленных выше, в сегменте творожных продуктов успешно развивают бизнес и местные

региональные производители («Алтайская буренка», «Жуланка», «Зеленый луг», «Ирмень и др.), которые могут удержать свою долю рынка либо за счет предложения продукции более высокого качества, либо за счет формирования уникального торгового предложения. Первый способ является высокочувствительным, требующим значительных финансовых вложений, поэтому для небольших компаний гораздо эффективнее будет пойти по второму пути. При этом важно понимать, что не последнюю роль играет популярность той или иной торговой марки, которая позволяет во многих случаях успешно реализовывать продукцию, не отличающуюся специфическими характеристиками, а просто выпускаемую под известным брендом, что доступно только крупным национальным и международным компаниям. В свою очередь, местные и региональные производители вынуждены завоевывать потребителя другими способами.

В качестве уникального торгового предложения мы рекомендуем рассматривать оригинальный ассортимент, который необязательно должен быть крайне необычным и выделяющимся, или содержать большое количество наименований. В этом случае главной целью для компаний будет являться создание такого ассортимента, который содержал бы продукты, максимально точно удовлетворяющие потребности целевых групп.

ПЛАН ИССЛЕДОВАНИЯ

Для разработки эффективного ассортимента творожной продукции на основе метода *RDE* было выполнено маркетинговое исследование [5], включавшее в себя следующие этапы:

1. Для выявления потребительских предпочтений и создания «идеальных» творожных продуктов, опираясь на результаты, полученные в ходе фокус-групп, были определены их свойства, позволяющие формировать все возможные ассортиментные позиции. Такая «корзина идей» (по Г. Москoviцу) включила в себя следующие факторы: жирность творога (обезжиренный и 9% жирности), наличие вкусовой добавки (мед; сахар и сметана; отсутствие добавки), блендированность продукта (присутствует или нет) и наличие кусочков (орех; зерна подсолнечника; банан; шоколад; ягоды брусники). В результате, число возможных ассортиментных позиций составило 60 образцов. Естественно, что для практической реализации эксперимента такое количество является нереальным.

2. Теоретически возможные образцы ассортимента были проанализированы специалистами-технологами, которые отобрали девять наиболее оригинальных и отличающихся друг от друга образцов с учетом производственных и финансовых возможностей предприятия (*табл. 1*).

3. Для проведения дегустации опытных образцов творожных продуктов разработана схема факторного эксперимента, поскольку реализация полного факторного эксперимента потребовала бы более 300 000 наблюдений. В результате было решено предлагать каждому из респондентов по четыре варианта творожных продуктов, причем каждый респондент получал уникальный набор образцов для дегустации, чтобы избежать похожих или предвзятых мнений. В целом по схеме неупорядоченной выборки без возвращения [6]

было опрошено 126 человек (всего было продегустировано 504 порции творожных продуктов). Анкета включала в себя вопросы о восприятии респондентом вкуса и консистенции предложенных творожных продуктов, а также о готовности к покупке. Значения всех показателей оценивались с использованием семибалльной шкалы Лайкерта.

4. Дегустация опытных образцов потребителями была организована в месте реализации продукции компании весной 2014 года.

5. На основе полученных результатов был проведен анализ однородности и выявление наиболее перспективных вариантов разработанных творожных продуктов согласно принципу готовности к покупке. При этом разрабатываемый ассортимент будет включать в себя такой набор вариантов продуктов, который соответствует вкусам большинства потребителей, т. е. такой, при котором каким бы ни был потребитель, он с большой долей вероятности остался бы удовлетворенным одним из предложенных вариантов продукта.

Сопоставление результатов оценивания респондентами вкусов, консистенции и готовности к покупке всех творожных продуктов показало, что в целом потребители положительно относятся к предлагаемой продукции: от 55 до 80% респондентов удовлетворены вкусом; от 65 до 85% — консистенцией; от 50 до 80% — готовы приобретать эти продукты.

При этом некорректно будет считать наилучшими вариантами творожных продуктов образцы с наивысшими значениями характеристик, поскольку, во-первых, даже если потребитель высоко оценивает несколько вариантов,

то по факту он приобретет лишь один из этих продуктов с высокой степенью схожести. Во-вторых, низкое значение базовых характеристик образцов может свидетельствовать не о слабой востребованности данного продукта, а о том, что предпочитающие его потребители образуют более узкую целевую аудиторию.

Таким образом, подтверждается теория Г. Московича, о том, что не существует «идеального» продукта, удовлетворяющего всех потребителей, и для формирования оптимального ассортимента необходимо проводить более глубокие исследования.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТА

Начальным этапом анализа результатов дегустации было изуче-

ние общего отношения потребителей к предлагаемой им продукции. Удобным способом сопоставления оценок вкуса, консистенции и готовности к покупке является графическая интерпретация в виде корреляционного поля, типичный вид которого (на примере продукта 1) представлен на *рисунке 1*.

Каждый элемент корреляционного поля представляет собой результаты оценивания потребителями характеристик продукта 1, при этом, чем больше размер «пузырька», тем большее число потребителей выставило соответствующие оценки данному продукту. В частности, на рисунке 1 наибольший размер имеет «пузырек» соответствующий оценкам 7 по вкусу и 7 по готовности к покупке. Это означает, что творож-

Таблица 1

Состав образцов творожных продуктов для исследования

Номер образца	Жирность	Вкусовая добавка	Блендирование	Кусочки
1	0%	мёд	нет	зерна подсолнечника
2	0%	сахар+сметана	да	зерна подсолнечника
3	0%	сахар+сметана	нет	банан
4	9%	-	нет	шоколад
5	9%	мёд	нет	брусника
6	0%	мёд	нет	кедровый орех
7	9%	сахар+сметана	да	шоколад
8	9%	-	да	банан
9	9%	мёд	да	брусника

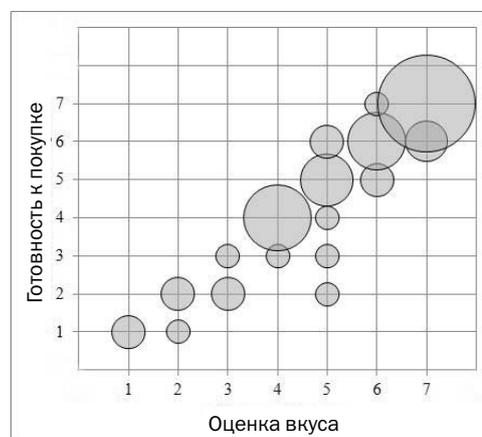


Рис. 1. Корреляционное поле оценок потребителей для продукта № 1

ный продукт номер 1 (обезжиренный творог с медом и зернами подсолнечника без блендирования) пришелся по вкусу потребителям, и примерно четвертая часть из них готова его купить. Также видно, что вторая по количеству группа потребителей (14%) оценила продукт нейтрально (оценки 4 – 4).

В целом следует отметить наличие положительной тенденции в зависимости готовности к покупке от оценки вкуса продукта – в среднем, чем выше оценка по вкусу, тем больше степень готовности к покупке. На корреляционном поле такая зависимость выражается в том, что пузырьки располагаются, в основном, начиная с левого нижнего угла поля и заканчивая правым верхним.

Аналогичные выводы можно сделать при анализе корреляционных полей для всех остальных продуктов, единственное отличие которых между собой состоит лишь в том, в какой степени форма корреляционного поля является вытянутой от точки (1;1) до (7;7). Это в свою очередь означает, что характер взаимосвязи остается везде положительным, а степень тесноты взаимосвязи варьируется от продукта к продукту.

Для определения вариантов продуктов, наиболее полно охватывающих всех возможных потребителей, необходимо провести их сопоставление по показателям вкуса, консистенции и готовности к покупке на предмет выявления наиболее схожих и наиболее различающихся вариантов.

Покажем этот процесс на примере анализа схожести по вкусу, проведенного на основе критерия χ^2 – Пирсона (табл. 2). Критерий χ^2 – Пирсона позволяет оценить степень однородности (одинаковости) значений того или иного

показателя на основе сопоставления частотных характеристик (результатов балльного оценивания по каждому элементу шкалы Лайкерта) [7]. В ячейках таблицы содержатся значения статистики χ^2 , которые тем больше, чем больше различия между сравниваемыми вариантами продукта.

В таблице 2 более темные ячейки соответствуют вариантам продукта, наиболее похожим друг на друга по рассматриваемому показателю. Это позволяет заключить, что существуют три основных группы вариантов продукта (сегменты), выделившихся на основе мнений респондентов (потенциальных покупателей).

Первый сегмент образуют продукты 5 и 6, которые, несмотря на то, что не слишком схожи между собой, отличаются практически одинаковой реакцией потребителей на остальные варианты продукта, что может быть объяснено наличием одного и того же ингредиента (мед).

Во второй сегмент входят варианты продукта 1 и 9 как демонстрирующие наибольшую схожесть вкуса согласно оценкам потребителей.

Среднюю степень схожести обнаружили варианты продуктов 3, 4, 7 и 8. В свою очередь, вариант 2 (обезжиренный творог с медом, сметаной и зернами подсол-

нечника) наоборот существенно отличается по вкусу от других образцов. Надо отметить, что этот вариант получил наихудшие оценки по шкале готовности к покупке, что может означать как неудачное сочетание ингредиентов, так и ограниченность целевой аудитории. При формировании ассортимента естественно выбирать тех представителей сегмента, которые получили наивысшие оценки по готовности к покупке. Для первого сегмента – это вариант продукта 5, для второго – 1, и для третьего – 3. Не следует также забывать про продукт 2, который после определенных доработок тоже может представлять интерес для своей целевой аудитории.

Аналогичные результаты были получены при анализе оценок продуктов по консистенции и готовности к их покупке.

Для того чтобы выявить различия в значениях таких факторов как восприятие вкуса, консистенции и готовность к покупке, используем еще один критерий – критерий Вилкоксона-Манна-Уитни. Он предназначен для проверки однородности двух генеральных совокупностей, понимаемой в смысле отсутствия различий в значениях параметров местоположений (средних значений, медиан), вычисляемых для распределений изучаемых показателей [8].

Таблица 2

Значения статистики χ^2 по схожести по вкусу образцов продукта

№ образцов продукта	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	***	6,16	6,02	1,41	7,42	7,14	2,95	2,75	0,75
2	6,16	***	7,21	5,53	16,85	9,98	8,16	7,34	5,37
3	6,02	7,21	***	8,26	12,33	8,42	9,06	4,19	6,50
4	1,41	5,53	8,26	***	7,62	7,84	2,48	2,43	3,20
5	7,42	16,85	12,33	7,62	***	4,98	9,04	6,73	11,00
6	7,14	9,98	8,42	7,84	4,98	***	10,87	7,59	8,91
7	2,95	8,16	9,06	2,48	9,04	10,87	***	5,61	3,74
8	2,75	7,34	4,19	2,43	6,73	7,59	5,61	***	5,33
9	0,75	5,37	6,50	3,20	11,00	8,91	3,74	5,33	***

Для расчета значений критерия Вилкоксона-Манна-Уитни использовался статистический пакет SPSS [9]. По результатам применения критерия Вилкоксона-Манна-Уитни были подтверждены выводы, сделанные на основе критерия χ^2 , за исключением того, что между продуктами 2 и 4 было обнаружено сходство при оценивании показателя консистенции. Это свидетельствует в пользу того, что продукт 2 не следует однозначно исключать из ассортимента, как это было указано выше.

Помимо сопоставления схожести и различий вариантов творожных продуктов, был проведен анализ значимости добавления тех или иных ингредиентов (сметана, мед и т. д.).

Для этого были рассчитаны асимптотические значения критерия Вилкоксона-Манна-Уитни, которые при значении меньше, чем 0,05, говорят о том, что наличие рассматриваемого ингредиента в составе творожного продукта оказывает влияние на оценку потребителями вкуса, консистенции и/или готовности к покупке (табл. 3).

В целом можно заметить, что наибольшее влияние на готовность к покупке творожного продукта оказывает наличие или отсутствие таких ингредиентов как семена подсолнечника, банан, кедровый орех или мед (соответствующие клетки таблицы 3 затемнены). В свою очередь, включение в состав продукта сметаны или брусники практически не оказывает серьезного влияния на восприятие вкуса, консистенции или оценку готовности к покупке у респондентов.

Таким образом, полученные результаты хорошо согласуются с выводами, полученными на основе сравнения схожести про-

дуктов, построенных с помощью критериев χ^2 и Вилкоксона-Манна-Уитни. Выделенные группы продуктов содержат именно те ингредиенты, которые оказывают наибольшее влияние на оценки, выдаваемые респондентами, при этом среди:

- ◆ наиболее схожих продуктов 5 и 6 – выбирается продукт 5, содержащий мед, как соответствующей наименьшей асимптотической частоте (таблица 3);
- ◆ продуктов 1 и 9 – продукт 1;
- ◆ продуктов 3, 4, 7 и 8 – продукт 3.

Спорный продукт 2 согласно таблице 3 предполагается расположить в одной группе с продуктом 1, поскольку оба содержат зерна подсолнечника.

С другой стороны, варианты 1 и 3 соответствуют обезжиренному творожному продукту, а вариант 5 – продукту 9% жирности, что позволяет удовлетворить вку-

сы покупателей, предпочитающих продукцию разной степени жирности. Также можно заметить, что технология приготовления всех выбранных вариантов продукта не предполагает блендирования, кроме продукта 2. Это может служить дополнительным основанием для включения продукта 2 в окончательный ассортимент.

Окончательно, предлагаемый ассортимент творожных продуктов, разработанный на базе метода RDE в условиях дробного факторного эксперимента по результатам дегустации с девятью различными образцами творожного продукта, представлен на рисунке 2.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод, что метод RDE – Rule Developing Experimentation, предложенный и разработанный Г. Москвицем, несомненно, не является идеаль-

Таблица 3

Асимптотические частоты критерия Вилкоксона-Манна-Уитни при сравнении влияния ингредиентов на вкус, консистенцию и готовность к покупке

Номера образцов	Факторы сравнения (ингредиенты)	Вкус	Консистенция	Готовность к покупке
1, 2	Семена подсолнечника	0,026	0,055	0,016
2, 3, 7	Сметана	0,137	0,317	0,218
1, 5, 6, 9	Мёд	0,042	0,179	0,047
3, 8	Банан	0,145	0,011	0,022
4, 7	Шоколад	0,070	0,027	0,135
5, 9	Брусника	0,158	0,340	0,116
6	Кедровый орех	0,036	0,138	0,050

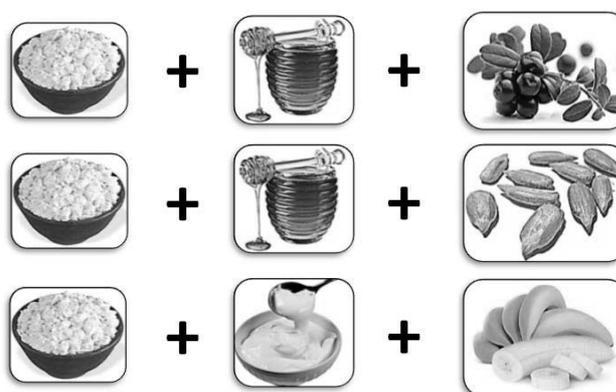


Рис. 2. Образцы творожных продуктов оптимального ассортимента

ным при решении проблем, связанных с разработкой эффективного ассортимента, однако он заставляет существенно пересмотреть большинство классических методов и подходов современного маркетинга, ориентированного на потребителя. К сожалению,

большинство российских компаний до сих пор работает по обратному принципу, формируя рынок производителя, и снижая тем самым свою и без того невысокую конкурентоспособность, причем, не только на международном, но и на внутреннем рынке. Примене-

ние инструментов, подобных RDE, позволит даже предприятиям малого и среднего бизнеса не только разрабатывать эффективный ассортимент, но и успешно сегментировать рынок и проникать в наиболее перспективные его ниши.

ИСТОЧНИКИ

1. Буянова Е., Давыдов Н. и др. Категорийный менеджмент: Теория и практика в России. Комитет по Спросу ECR-Rus, 2008.
2. Московичи Г., Гофман А. Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны. / Пер. с англ. СПб.: Символ-Плюс, 2009.
3. Обзор рынка молока и молочных продуктов // Russian food & drinks market. № 5. 2013.
4. Обзор рынка молока и молочной продукции 2014 г. // Российский продовольственный рынок. № 1. 2015.
5. Цой М. Е., Щеколдин В. Ю. Современные методы исследований в маркетинге // Маркетинг. 2014. № 2. С. 19–32.
6. Гнеденко Б. В. Курс теории вероятностей. М.: Едиториал УРСС, 2001.
7. Тимофеев В. С., Фаддеев А. В., Щеколдин В. Ю. Эконометрика. М.: ЮРАЙТ, 2013.
8. Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики. М.: Юнити, 1998.
9. Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005.

Development of a New Range of Products on the Basis of RDE-method

Tsoi Marina Evgenievna,

Candidate of Science (Economy), Head of Hospitality Department, Novosibirsk State Technical University (NSTU); 20 Karl Marx Prospect, Novosibirsk, 630073, Russia (mtsoi@adm.nstu.ru)

Shchekoldin Vladislav Yurievich,

Candidate of Science (Engineering), Associate Prof. of Market Theory Department (NSTU); 20 Karl Marx Prospect, Novosibirsk, 630073, Russia (raix@mail.ru)

The article discusses the experience of RDE-method for developing optimum mix for the company operating on the local market of cottage cheese products. Using the technique of fractional experimental design authors analyze the various options of cottage cheese products, assess the impact of different ingredients on consumer perception of taste, consistency and willingness to buy. The most similar groups of the product are revealed on the base of statistical tests.

Keywords: assortment planning; consumer preferences; RDE-method; fractional experimental design.

REFERENCES

1. Buyanova, E.; Davydov, N. et al. (2008) Kategoriyiny menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii [Category management: Committee on the demand ECR-Rus]theory and practice in Russia]. *Komitet po spros ECR-Rus* [Committee on the demand ECR-Rus].
2. Moskovitz, G.; Goffmann A. (2009) Prodat` kak pit` dat`. Kak sozdavat` takie tovari, kotorie lyudi zakhotyat kupit` prezhde, chem poymut, chto oni im nuzhny [Selling blue elephants: how to make great products that people want before they even know they want them] In Russian. Saint-Petersburg, Simvol-Plus Publ.
3. Obzor rynka moloka i molochnykh produktov [Overview of the market of milk and dairy products]. *Russian food & drinks market*, no. 5, 2013.
4. Obzor rynka moloka i molochnykh produktov 2014 g. [Overview of the market of milk and dairy products in 2014]. *Rossiyskiy prodovolstvenniy rynek* [Russian food market], no. 1, 2015.
5. Tsoi, M.E.; Shchekoldin, V. Yu. (2014) Sovremennir metody issledovaniy v marketinge [The improvement of the approach to marketing research using modern means of collecting and analyzing data]. *Marketing*, 2014, no. 2, pp. 19–32.
6. Gnedenko, B.V. (2001) *Kurs teorii veroyatnostey* [The course of probability theory]. Moscow, Editorial URSS Publ.
7. Timofeev, V.S.; Faddeenkov, A.V.; Shchekoldin, V. Yu. (2013) *Ekonometrika* [Econometrics. The manual. 2nd ed]. Moscow, Yurayt Publ.
8. Ayvazyan, S.A.; Mkhitarян V.S. (1998) *Prikladnaya statistika i osnovy ekonometriki* [Applied Statistics and Econometrics fundamentals] Moscow, Yuniti Publ.
9. Nasledov, A.D. (2005) *SPSS: Kompyuterniy analiz dannikh v psikhologii i sotsialnikh naukakh* [SPSS: Computer data analysis in psychology and the social sciences. 2nd ed]. Saint Petersburg, Piter Publ.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА СПОРТИВНОГО ПИТАНИЯ г. КЕМЕРОВО



Лапшина Елена Владимировна,

аспирант кафедры товароведения и управления качеством, ФГБОУ ВПО Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (650056, г. Кемерово, Бульвар Строителей, 47)
lapka3000@mail.ru



Попова Дина Геннадьевна,

к. т. н., доцент кафедры товароведения и управления качеством, ФГБОУ ВПО Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, (650056, г. Кемерово, Бульвар Строителей, 47)
kafedratyuk@mail.ru



Тыщенко Елизавета Алексеевна,

д. т. н., профессор кафедры товароведения и управления качеством, ФГБОУ ВПО Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, (650056, г. Кемерово, Бульвар Строителей, 47)
LIZ1971@rambler.ru

В статье представлены маркетинговые исследования рынка спортивного питания г. Кемерово. Изучены предпочтения потребителей гейнеров – специализированных белково-углеводных продуктов для увеличения силы, наращивания мышечной массы и увеличения массы тела спортсменов. Представлены рекомендации по применению и составу гейнеров.

Ключевые слова: гейнер; исследование рынка; спортивное питание; наращивание мышечной массы; анкетирование.

На сегодняшний день рынок специализированных продуктов питания для спортсменов имеет огромные обороты и постоянно растет.

Рынок спортивного питания в России активно развивается и считается одним из самых перспективных. По оценкам Всемирной Федерации индустрии спортивных товаров (*WFSGI*), в ближайшие 10 лет объем российского рынка спортивной индустрии может достичь 12 млрд долл. США, или около 5% мирового рынка. Согласно прогнозам экспертов, по темпам роста, который составляет 20–35% в год, российский спортивный рынок в ближайшие годы займет первое место в мире.

С одной стороны, на рынке спортивного питания наблюдает-

ся множество факторов, способствующих его развитию: развитие фитнес-индустрии, увеличение числа фитнес-клубов, постоянное расширение ассортимента, повышение общей культуры потребления. С другой стороны, существуют факторы, тормозящие развитие этого рынка, среди них: недостаточно развитое потребление специализированных продуктов для спорта и фитнеса, низкая осведомленность потенциальных потребителей о составе и технологиях производства спортивного питания, распространенность представления о вредности и «химическом» происхождении этой продукции, развитие «серого» рынка, т. е. нелегальных поставок известных раскрученных марок, наличие в продаже подделок популярных продуктов [1].

В ходе *исследования* было выбрано шесть специализированных магазинов спортивного питания, находящихся в г. Кемерово: «Протеинов», *Bodybuilding shop*, *SportNutrition*, «Спортивный мир», ООО «Технологии успеха», *Grand Sport*. В магазинах спортивное питание выставлено на отдельном стенде или выделено в специализированный отдел. Общими чертами всех магазинов спортивного питания являются высокая осведомленность продавцов по данным продуктам, маленькие размеры помещений, большой ассортимент спортивного питания.

На рынке г. Кемерово представлен широкий ассортимент торговых марок гейнеров зарубежного производства, в основном США. Это торговые марки *API*, *BSN*,

Cytosport, Optimum Nutrition, Ultimate Nutrition, Universal Nutrition, Dymatize, MHP, Prolab, SAN, Scifit, Twinlab, VPX, Inner Armour, Labrada. Торговые марки германского происхождения – *Weider, Multipower, Muscletech, Maxler, Power System.* Гейнеры российских производителей – *Discont, Ironman, SportPit,* Триав, Актиформула, *Pureprotein.*

Лидерами продаж гейнеров являются торговые марки: *Optimum Nutrition* (США), *PVL* (США), *Muscletech* (США), Триав (Россия) и Актиформула (Россия).

Наибольший сегмент рынка занимают импортные торговые марки. Это производители США и Германии (83%). Доля отечественных производителей мала (17%), практически в пять раз меньше по сравнению с зарубежными торговыми марками.

Зарубежные фирмы позиционируются на российском рынке как производители высококачественных препаратов, которые выпускаются по самым передовым производственным технологиям. Однако авторитет спортивного питания импортного производства подрывается наличием подделок и невысоким качеством продукции, предлагаемой малоизвестными производителями. Отечественные производители предпочитают конкурировать с иностранными марками с помощью низких цен на продукцию. Качество и эффективность спортивного питания российских производителей, за исключением нескольких ведущих фирм, воспринимаются потребителями как очень низкие. Эту тенденцию усиливают лабораторные тесты некоторых продуктов отечественного производства, подтверждающие несоответствие ингредиентов установленным нормам [1].

Ассортимент гейнеров, представленных на рынке города условно можно разделить на высокобелковые, высокоуглеводные, с аминокислотами, с креатином, с комплексом витаминов и минералов. По содержанию основных компонентов выделяют высокобелковые (более 30% белков) и высокоуглеводные гейнеры (более 65% углеводов).

Наибольшую долю рынка спортивного питания составляют высокобелковые гейнеры (58%), высокоуглеводные гейнеры занимают 42%. Высокоуглеводные гейнеры рекомендованы спортсменам с худощавым телосложением. А углеводы в составе высокобелковых гейнеров, расщепляются очень медленно, длительное время обеспечивая организм энергией, не вызывают лишнего отложения жировой ткани. Высокобелковые гейнеры предназначены для спортсменов, склонных к отложению жировой ткани.

Самые распространенные дополнительные компоненты гейнеров – витаминно-минеральные комплексы, моногидрат креатина, аминокислотные комплексы. Количество минералов, микро- и макроэлементов может исчисляться десятками. Это витамины-антиоксиданты А, С, Е, витамины группы В, кальций, калий, магний, марганец, цинк, селен, хром, фосфор. Содержатся и пищеварительные энзимы (ферменты), активизирующие пищеварение, стимулирую-

ющие процесс белкового синтеза и принимающие активное участие в удалении токсичных продуктов распада. Эффект от совместного приема гейнеров и креатина выражается в быстром и полноценном росте мышц, увеличении силы и выносливости.

На рынке города преобладают гейнеры, в составе которых присутствуют аминокислотные комплексы (42%), витаминно-минеральные комплексы (40%) и креатин (18%) (рис. 1).

На основании маркетингового исследования можно сделать вывод, что на рынке города Кемерово преобладают высокобелковые гейнеры с аминокислотными и витаминно-минеральными комплексами. Спортивное питание представлено в основном зарубежными торговыми марками. Рынок по ассортименту недостаточно насыщен высокоуглеводными гейнерами (42%).

Для выявления потребительских предпочтений при выборе гейнеров был проведен опрос потребителей спортивного питания, в ходе которого были выявлены:

- 1) основные характеристики потребителей спортивного питания (социальный портрет потребителя);
- 2) вид употребляемого гейнера;
- 3) критерии выбора марки и типа спортивного питания, используемые при этом источники информации и т. д.

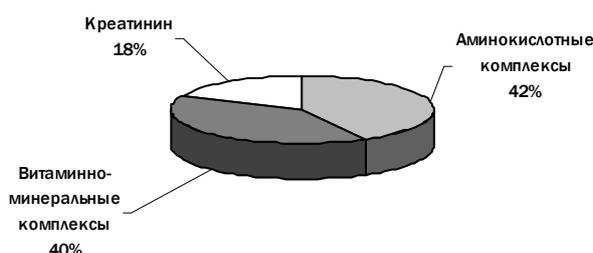


Рис. 1. Сегмент рынка по содержанию дополнительных компонентов гейнеров

Опрос проводился по стандартизированной анкете, в которой присутствовали закрытые и открытые вопросы. В опросе приняли участие 80 потребителей спортивного питания. Местом проведения были выбраны спортивные клубы, спортзалы г. Кемерово, сотрудники и персонал которых согласились оказать содействие и помощь в проведении анкетирования: ГТО (ул. Терешковой, 4, Ленинградский проспект, 30в); КПД (ул. Ноградская, 5); Кузбасс (Строителей бульвар, 55); Лазурный, (Советский проспект, 70); Легкоатлетический манеж (ул. Ворошилова, 13); Максимум (ул. Карболитовская, 18); Малибу (Октябрьский проспект, 65).

В результате опроса выяснено, что *доля респондентов, постоянно употребляющих гейнеры*, составляет 28%. Основными потребителями гейнеров являются *мужчины*, их доля — 96%. Возраст респондентов мужского пола от 18 до 49 лет. Самый многочисленный сегмент по возрасту — *23–34 года*. После 30 лет употребляют гейнеры 16% потребителей.

Более 90% потребителей гейнеров занимаются такими видами спорта, как *бодибилдинг* и *пауэрлифтинг*.

На вопрос о *продолжительности занятий спортом* были предложены следующие временные диапазоны: менее года, от 1 года до 3 лет, от 3 до 5 лет, более 5 лет.

Почти половина опрошенных являются опытными спортсменами, стаж занятий которых *более 5 лет* (42%), менее 1 года тренируется 17%.

По вопросу о *семейном положении* выяснено, что среди потре-

бителей белково-углеводных продуктов преобладают *женатые мужчины* — 58%, из них у 25% *есть дети*. Доля холостых спортсменов, употребляющих гейнеры, составляет 42%.

При анкетном опросе на выбор респондентам было предложено восемь *наиболее популярных торговых марок* производителей гейнеров разных стран: *Optimum Nutrition, Power System, Dymatize, Ultimate Nutrition, Weider*, Актиформула, *Muscletech, PVL*. Из восьми предложенных торговых марок наибольшей популярностью пользуются три торговые марки.

Первое место по популярности занимает торговая марка *Optimum Nutrition* (50%), второе — *Dymatize* (38%) и третье место — *Weider* (13%). Как видно из данных опроса, потребители отдают предпочтение иностранным торговым маркам. В основном это производители США и Германии.

Для выявления *предпочитаемого вида гейнера* использована их условная классификация. Были предложены следующие варианты ответов на выбор: высокобелковые, высокоуглеводные, с комплексом витаминов и минералов, с аминокислотами, с креатином (рис. 2).

53% из опрошенных респондентов выбирают *высокоуглеводные* гейнеры, 27% отдают пред-

почтение *высокобелковым* гейнерам, 13% предпочитают гейнеры с аминокислотами и 7% с креатином. Никто из респондентов не отметил, что выбирают гейнеры с комплексом витаминов и минералов. Это говорит о том, что спортсмены употребляют гейнеры с целью наращивания мышечной массы и забывают, что витамины и минеральные вещества играют важную роль не только в наращивании мышечной массы, но и являются необходимыми для организма в целом. Особенно необходимы витамины для людей, тренирующихся и занимающихся спортом.

Критерии выбора гейнеров являются важным моментом для потребителя спортивного питания при совершении покупки. Наиболее значимыми являются следующие четыре критерия: цена, качество, производитель и упаковка. Данные критерии представлены на *рисунке 3* в соответствии с выбором участников опроса.

Для 58% потребителей при выборе спортивного питания первое место занимает *качество* гейнера, *цена* имеет значение для 42% опрошенных, для 33% респондентов важным критерием является *производитель* и для 17% — *упаковка* и внешний вид специализированного продукта.

Основными *источниками информации о спортивном пита-*



Рис. 2. Предпочитаемый вид гейнера

нии являются статьи в специализированных спортивных журналах, статьи в интернете, советы друзей и тренера в спортзале, а также продавцы-консультанты магазинов спортивного питания (рис. 4).

В результате анкетного опроса было выявлено, что 60% занимающихся в спортивных залах обращают внимание на рекомендации продавцов-консультантов, 20% респондентов при выборе гейнеров руководствуются информацией из Интернета и советами друзей, 13% опрошенных доверяют мнению тренера в спортзале, только 7% читают статьи в журналах и на основе этого делают выводы о выборе спортивного питания.

Существующий на сегодняшний день в городе Кемерово ассортимент спортивного питания не полностью удовлетворяет потребности потребителей. Это подтверждают данные опроса потребителей — более 90% респондентов заявили, что их в той или иной мере не устраивает существующий ассортимент спортивного питания. Многие респонденты хотели бы попробовать что-то новое, качественное и не дорогое по цене.

На основании проведенного исследования можно сделать **вывод**, что основными потребителями гейнеров являются мужчины в возрасте от 23 до 34 лет, занимающиеся бодибилдингом и пауэрлифтингом более 5 лет (42%). Потребители предпочитают высокоуглеводные гейнеры (53%) торговых марок *Optimum Nutrition*, *Dymatize* и *Weider*. По результатам опроса выявлено, что большинство занимающихся спортом при выборе спортивного питания ориентируются на качество гейне-

ров (58%) и 42% — на цену. 60% склонны доверять мнению продавца-консультанта, а не руководствоваться своими знаниями.

Ввиду модности и актуальности спортивного питания, на сегодняшний день оно приобрело большую популярность, как среди обычного населения, так и среди профессиональных спортсменов. В связи с этим была обоснована *необходимость разработки нового специализированного продукта спортивного питания*. Одной из самых популярных спортивных добавок является гейнер, благодаря которому, спортсмен может увеличить массу мышц, обеспечить организм большим количеством энергии, повысить работоспособность и выносливость организма. Белково-углеводные продукты отечественного происхождения представлены только несколькими производителями. Многие спортсмены, употребляющие гейнеры, не доверяют отечественным торговым маркам из-за низкого качества производства, использования некачественного сырья. Результаты

проведенного исследования свидетельствуют о необходимости расширения ассортимента спортивного питания хорошего качества именно российского производства. По итогам выявления потребительских предпочтений выяснено, что опрошенные респонденты отдают предпочтение высокоуглеводным гейнерам, несмотря на то, что на рынке преобладают высокобелковые гейнеры.

Из вышесказанного следует, что целесообразно разработать высокоуглеводный гейнер. Наиболее приемлемым вариантом является разработка гейнера на основе местного сырья, т. к. местное растительное сырье является недорогим, богатым витаминами и минеральными веществами, необходимыми при интенсивных тренировках для организма спортсмена.

Оптимальным является разработка гейнера в виде порошка, это обеспечивает наиболее длительное хранение специализированного продукта. Готовый порошок можно разбавить водой, молоком или соком по желанию.

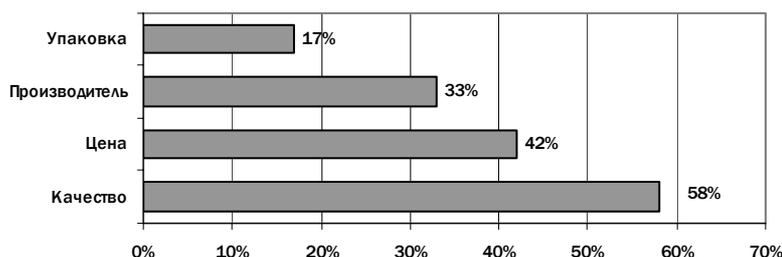


Рис. 3. Критерии выбора спортивного питания

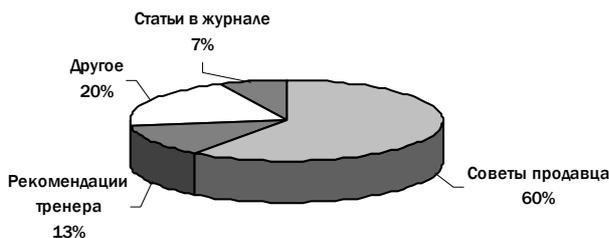


Рис. 4. Предпочитаемые источники информации о спортивном питании

Жидкие энергетические добавки и спортивные напитки — важное дополнение к высококалорийной диете культуриста. Они являются альтернативой твердой пище, поскольку легче перевариваются и быстрее освобождают желудок. Жидкость и напитки особенно по-

лезны во время интенсивных силовых тренировок. Добавки высокоуглеводных напитков легко увеличивают потребление углеводов. Напитки, заменяющие пищу, выполняют несколько функций: они являются хорошей легкой закуской, которая пополняет калории

в пути; углеводно-белковый комплекс помогает восполнить гликоген после нагрузки; теоретически углеводно-белковый комплекс может также увеличить уровень анаболических гормонов после нагрузки, что способствует наращиванию мышечной массы [2].

ИСТОЧНИКИ

1. *Первушин В.В., Бакуменко О.Е.* Рынок спортивного питания в России // Пищевая промышленность. 2009. № 4. С. 42–43.
2. *Розенблюм К.А.* Питание спортсменов. Руководство для профессиональной работы с физически подготовленными лицами. Киев: Олимпийская литература, 2005. 535 с.

Marketing Research of the Market of Sports Nutrition in Kemerovo

Lapshina Elena Vladimirovna,

graduate student chair Commodity and quality management, Kemerovo Institute of Food Science and Technology; 47, Boulevard Stroiteley, Kemerovo, 650056, Russia (lapka3000@mail.ru)

Popova Dina Gennadyevna,

Candidate of Technical Sciences, docent in the chair Commodity and quality management. Kemerovo Institute of Food Science and Technology; 47, Boulevard Stroiteley, Kemerovo, 650056, Russia (kafedратиuk@mail.ru)

Tyshchenko Elizaveta Alekseevna,

Doctor of Technical Sciences, professor in the chair Commodity and quality management. Kemerovo Institute of Food Science and Technology; 47, Boulevard Stroiteley, Kemerovo, 650056, Russia (LIZ1971@rambler.ru)

This article presents the marketing research of the market of sports nutrition in Kemerovo. The preferences of consumers of gainers – specialized protein-carbohydrate products to increase strength, build muscle and increase body weight athletes – are studied. Recommendations for use and composition of gainers are presented.

Keywords: gainer; market research; sports nutrition; build muscle mass; survey.

REFERENCES

1. Pervushin, V.V.; Bakumenko, O.E. (2009) Rynok sportivnogo pitaniya v Rossii [The market of sports nutrition in Russia]. *Pishchevaya promyshlennost'*, no. 4, 2009, pp. 42–43.
2. Rozenblyum, K.A. (2005) *Pitanie sportsmenov. Rukovodstvo dlya professional'noy raboty s fizicheski podgotovlennymi litsami* [Power athletes. Guide for the professional working with physically trained individuals]. Kiev, Olimpiyskaya literatura Publ., 535 p.

ТУРИСТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ: ОТ ЭФФЕКТИВНЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРИМЕРОВ К АКТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ РОССИЙСКОГО РЕГИОНА



Луговая Ольга Александровна,

Институт управления и региональной экономики, Волгоградский государственный университет, аспирант кафедры «Маркетинг», маркетолог ООО НПП «Термалком» (400119, г. Волгоград, ул. 25 лет Октября, 1) lugovaya@mail.ru

Статья посвящена туристическому маркетингу территорий, как механизму активизации регионального развития, максимальной реализации возможностей и конкурентных преимуществ региона. С целью адаптации зарубежного опыта и выявления перспективных направлений рассмотрены маркетинговые стратегии дестинации Любляна (Словения) и штата Айдахо (США). Изучение стратегических документов 55 областей России позволило определить специфику маркетингового подхода и уникальный опыт нашей страны, степень проработанности стратегий, целевые ориентиры и инструменты их реализации. Предложена модель туристического маркетинга территорий, а также механизм реализации и развития туристического маркетинга, обеспечивающие устойчивое развитие, реализацию приоритетных проектов и достижение долгосрочных целей.

Ключевые слова: территориальный маркетинг; маркетинг региона; зарубежный опыт территориального маркетинга; российский опыт регионального маркетинга; маркетинговая стратегия региона; туристический маркетинг территорий; туристическая модель территориального маркетинга; механизм реализации и развития туристического маркетинга региона.

Родоначальниками территориального маркетинга являются европейские и американские города, которые используют отдельные инструменты маркетинга, начиная с 1960–70-х годов. Существующий мировой опыт предлагает значительное количество удачных примеров и широкий выбор эффективных маркетинговых инструментов и технологий, актуальных для российских регионов. В этой связи опыт американских и европейских дестинаций, представляет особый интерес с практической и теоретической точки зрения.

В основе проведенного исследования опыта разработки и внедрения стратегического маркетинга территорий лежит изучение отдельных территорий и практики реализации:

- ♦ культурного маркетинга территорий (Барри, Саскатун (Канада), Манчестера (Англия));
- ♦ туристического маркетинга территорий (Айдахо (США), Любляна (Словения)),

- ♦ спортивного маркетинга территорий (Коллиер, Миссисипи (США), Афины (Греция));
- ♦ корпоративного маркетинга партнерских отношений (Финикс (США));
- ♦ инвестиционного маркетинга территорий (Касл-Рок (США)).

На основе метода *case-study* классифицируются институциональные модели территориального маркетинга: туристическая, культурная, спортивная, смешанная модели, а также инвестиционная модель развития и привлечения бизнеса и модель корпоративного маркетинга партнерских отношений.

Каждое из данных направлений в условиях становления рыночной экономики и поиска уникальных рыночных ниш является перспективным для субъектов РФ, представляет отдельный пласт и включает значительное количество механизмов, стратегий и векторов развития. При этом для регионов нашей страны характерен акцент

на стимулирование туристической и культурной отраслей, инвестиционной деятельности как основы эффективного развития и формирования уникальной региональной идентичности.

Рассмотрению культурного маркетинга территорий, опыта Барри, Саскатун, Манчестера и предложенной модели культурного маркетинга территорий, а также механизму его реализации в российских регионах была посвящена отдельная публикация [1].

Данная статья посвящена туристическому маркетингу территорий, как механизму активизации регионального развития, адаптации зарубежного опыта и формирования модели для российского региона. Сегодня туризм принято считать одной из самых перспективных, стремительно развивающихся и прибыльных сфер деятельности. Во многих странах он играет значительную роль в формировании валового внутреннего продукта, активиза-

ции социально-экономического развития, обеспечении занятости населения, влияет на развитие ключевых отраслей экономики (транспорт, строительство, производство товаров и услуг и т. д.). При этом развитию туризма уделяют внимание отдельные города и целые регионы, области, обладающие предпосылками и ресурсами для развития туристской индустрии и территории, реализующие идеи, расположенные на поверхности, при наличии малых бюджетов, но активной позиции аппарата управления. Территориальный маркетинг способствует повышению притягательности территории, формированию туристического образа, созданию предложений ориентированных на приоритетные ниши и комплексных турпродуктов, влияя на намерения субъектов и увеличение турпотока. Изучение существующего опыта, в том числе мирового, позволит разработать комплексный подход, выделить эффективные инструменты и перспективные направления, избежать ловушек и создать уникальную нишу.

КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛЮБЛЯНЫ – ГОРОДА ВСТРЕЧ, ИСКУССТВА И КУЛЬТУРЫ, ИДЕАЛЬНОГО МЕСТА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ СЛОВЕНИИ

Вступление Словении в ЕС, изменения в географии европейских направлений туризма, появление новых туристических предложений, отличающихся качеством развития и маркетинговых концепций, определили для города Любляна и его прилегающих районов (далее совместно именуемых как

«туристическое направление Любляна») необходимость формирования активной маркетинговой политики и улучшения конкурентных позиций на международном туристическом рынке.

«Стратегический план маркетингового развития туристического направления Любляна на период 2007–2013»* (*The Tourist Destination of Ljubljana*) [2], определяет общую стратегию, направления и частные модели, приоритетные цели и способы их достижения, предлагает варианты адаптации преимуществ последних тенденций. Основной целью стратегического развития и маркетингового плана для туристического направления Любляна является разработка маркетинговой модели, которая будет обеспечивать устойчивое развитие, соблюдать баланс между потребностями приезжих и местных жителей, максимально использовать возможности и конкурентные преимущества, учитывать современные тенденции международного туризма, развивать частно-государственное и общественное партнерство.

Стратегические цели развития определяют направления развития туризма [3]:

1. Диверсификация: для увеличения разнообразия предложения и спроса, необходимо разработать новые туристические продукты и рынки.

2. Дифференциация: для обеспечения мирового признания туристической отрасли туристические предложения должны быть дифференцированы в соответствии с их качеством, дизайном, техническим сопровождением.

3. Эффективное управление направлением должно осуществляться действенным способом для обеспечения развития туризма.

С целью определения приоритетных туристических предложений как средства повышения уровня конкурентоспособности и привлекательности дестинации, была разработана стратегия развития туристского продукта, основанная на модели-матрице.

Туристская модель-матрица Любляны включает [4]:

1. Любляна – город для встреч (*business tourism*);

2. Любляна – город искусств и культуры (*cultural tourism*);

3. Любляна – город наслаждений (*experience tourism*), ориентированный на вовлечение туристов в жизнь города, формирование эмоциональных связей и опыта, позволяющих прочувствовать его дух;

4. Любляна – город Словении (*day-trip tourism*), туры выходного дня – идеальный способ исследовать Словению.

По каждому из направлений стратегия определяет цели, предлагает ряд элементов для их достижения и развития направления в целом, дает представление о целевых сегментах. При этом, маркетинговая стратегия занимает центральное место стратегического плана, определяя концепцию позиционирования, формирования притягательного туристического образа, инструменты продвижения, расширения лояльной аудитории и развития рынка.

Маркетинговая стратегия включает следующие цели [5]: дифференциация образа Любляны от образа конкурентов посред-

* Стратегический документ и предлагаемые в нем мероприятия направлены на развитие города Любляна и прилегающие к нему территории, включая стратегические объекты (здравницы, природные парки и т. д.) именуемые туристической дестинацией Любляна, что позволяет адаптировать предлагаемый инструментарий российским регионам и рассматривать данный опыт в разрезе регионального маркетинга территорий. – Прим. Авт.

ством развития сильного бренда (преобразование идентичности бренда в эффективное творческое решение), повышение эмоциональной вовлеченности посетителей, эффективное продвижение, привлечение новых медиа, создание запоминающегося контента и обращений, уточнение маркетинговых целей.

Реализация стратегического плана позволит достичь намеченных результатов:

- ◆ количественных результатов: увеличение числа предложений, что обеспечит увеличение количества приезжих на 5%, однодневных пребываний на 6,5%, средней длительности проживания до 2,2 суток, номерного фонда на 63% (1 500 кроватей), а также увеличение расходов посетителей: среднесуточный расход на 6% (до 125 евро), общие ежегодные расходы в 2 раза.
- ◆ качественных целей: признание Любляны в качестве привлекательной туристической дестинации и создание сильного бренда, повышение конкурентоспособности туристических предложений посредством дифференциации и диверсификации.

С целью развития и трансляции сильного бренда, выстраивания четкого и узнаваемого образа, маркетинговая стратегия определяет необходимость разработки стратегии бренда. При этом предложен ряд комплексных мероприятий, которые необходимо реализовать для обеспечения отождествления туристического бренда Любляны с другими секторами экономики города, в частности, расширение его восприятия в качестве столицы Словении и бизнес-центра, привлекательного для иностранных инвестиций.

Кроме того, документ содержит фундаментальную основу для построения новой модели и организационной структуры управления. Особое значение имеет план действий по реализации, включающий мероприятия, перечень проектов. Каждая из задач изложена в виде краткого описания деятельности, включая сроки и ответственных исполнителей за решение конкретной задачи.

Стратегия определяет видение Любляны, как в качестве столицы, так и важного туристического центра, являющегося прекрасным местом для изучения достопримечательностей Словении и близлежащих европейских стран. Концепция устойчивого развития позволит дестинации Любляна избежать ловушек и последствий массового туризма, сохранить непринужденную и дружелюбную атмосферу небольшого города и, следовательно, обеспечить высокое качество и разнообразие жизни для жителей и гостей города, увеличить спрос в секторе туризма и достичь своих экономических целей.

ИНФОРМИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТУРИСТСКОГО МАРКЕТИНГА АЙДАХО

Актуальным примером является план маркетинга развития отрасли туризма штата Айдахо (США) [6]. Основной задачей (миссией) развития отрасли штата, как для большинства российских регионов, является увеличение числа приезжих и продолжительности путешествий, с целью получения большего дохода и роста занятости. Туризм выступает третьей по величине отраслью штата, а налоги обеспечивают значительный вклад в экономику, что определя-

ет необходимость планирования и развития данного направления. Достижению поставленной цели должно способствовать повышение осведомленности, изучение возможностей в области туризма и поощрение организаций, расширяющих спектр предлагаемых услуг.

Разработанный план определяет программу развития туризма штата и уточняет маркетинговые компоненты, способствующие продвижению основных туристических направлений. Основная концепция опирается на созданный в 2007 году бренд «Приключения в жизни». Данный бренд объединяет все маркетинговые кампании и медиаформаты, способствует продвижению уникальной идентичности Айдахо, обеспечению большей осведомленности и привлечению туристов со всей страны. Графическое решение использует яркие пейзажи, вдохновляющие сцены реальных приключений, предлагает получить незабываемый личный опыт.

Концепция развития туризма в Айдахо основывается на понимании: характеристик туристической отрасли, целевых рынков (ключевые переменные: доступность, преимущество дифференциации (наличие разнообразия), целевых аудиторий (демографический анализ: профайл типичного для Айдахо туриста), основных рыночных ниш (лыжи, сноуборд, сани, гольф, мотоциклы, кулинария, отдых для детей, путешествия по реке). Отдельное значение имеют и маркетинговые исследования, ввиду их неопределимого значения из-за изменяющейся динамики рынка и поведения потребителей.

Уточнение конъюнктуры, возможностей и существующего опыта штата обуславливает *маркетинговые цели Айдахо:* увеличе-

ние налоговых поступлений за счет генерирования большего числа однодневных путешествий, развитие спроса путем стимулирования запросов, повышение осведомленности и заинтересованности в путешествиях целевой аудитории. Определение четких показателей, отражающих достижение маркетинговых целей, позволяет контролировать и повышать эффективность реализуемых мер и усилий, пролонгируя их актуальность.

Элементы маркетинговой программы (информирование и стимулирование) по достижению поставленных целей, развитию и продвижению отрасли включают:

- ◆ Информационные программы содержат широкий спектр атрибутов и мероприятий по следующим направлениям: веб-сайт, публикации, информационные центры, связи с общественностью и социальные сети, индустрия кино.
- ◆ Стимулирующие программы: публикации в журналах и онлайн реклама, программы по развитию туризма зимой, внутренний маркетинг, специальные события и спортивный маркетинг, интернациональный маркетинг.

Каждое из направлений имеет свои тактические элементы, ориентированные на целенаправленное продвижение определенного вида развлечений, включая рекламные кампании, наполнение сайтов, печатную рекламу и др.

Интегральным компонентом общей стратегии маркетинга является партнерство с заинтересованными сторонами внутри (туроператоры, организаторы конференций, писатели блогов) и за пределами штата, которые имеют

аналогичные потребности и цели. Партнерство обеспечивает значительные преимущества, выходящие за рамки очевидной бюджетной эффективности, расширяя географию трансляции посланий штата, предоставляя возможности, которые бы в противном случае были упущены.

Маркетинговый план штата Айдахо ориентирован на развитие отрасли туризма как основополагающей для развития экономики в целом, поэтому имеет конкретную специализацию. Определяя в узком смысле маркетинговый подход, акцентируя внимание на продвижении и развитии бренда. Однако Айдахо предоставляет пример выстраивания коммуникаций со внутренними и внешними агентами, комплексного плана маркетинговых коммуникаций, эффективного использования интернет-ресурсов (функционируют более 10 различных сайтов, посвященных туризму и привлекательности штата, при этом некоторые из них массово ориентированы, другие «мини сайты» являются средством привлечения и коммуникации с определенными сегментами о наиболее интересных для них событиях, мероприятиях и развлечениях). Кроме того, важно отметить, что план не ограничивается только информированием, он предлагает программу по закреплению бренда и комплексному круглогодичному стимулированию целевых аудиторий, чего так не хватает нашим регионам.

Рассматриваемые примеры маркетинговых стратегий предлагают широкий набор актуальных практик и инструментов, позволяя сформулировать соответствующую модель туристического маркетинга территории (*рис.*)*.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ В РОССИИ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ

Многими российскими регионами развитие туризма также определяется в качестве приоритетной задачи территориального маркетинга. Данные положения отражены в федеральных и региональных целевых программах, более того, в некоторых областях разработаны соответствующие стратегии. Изучение конкретных примеров позволяет получить представление о существующем опыте, целях и задачах регионального развития, выделить эффективные механизмы и инструменты, с целью их дальнейшей конкретизации и внедрения. В данной статье рассмотрены примеры, характеризующие общую картину реализации территориального маркетингового подхода.

Опыт передовых в области туристического маркетинга территорий регионов

Регионы, исторически имеющие предпосылки развития туризма, богатые природными или культурными ресурсами, первыми пошли по пути становления территориального маркетинга, определяя уникальный российский опыт. Стратегические документы данных областей в качестве основных целей определяют повышение конкурентоспособности туристического продукта, развитие различных видов туризма, актуализацию предложений, создание современной инфраструктуры, формирование положительного имиджа и бренда. Маркетинговый подход стимулирует социально-экономическое развитие, повыше-

* Предложен автором.

ние благосостояния населения и конкурентоспособности территории в целом.

Ставропольский край благодаря своему географическому положению, богатой истории, климату и природным ресурсам (уникальным рекреационным ресурсам, лечебным, гидроминеральными, грязевым), а также разнообразию туристско-экскурсионных объектов, обладает высоким потенциалом для развития туризма. Однако регион не в полной мере использует свой потенциал и конкурентные преимущества. С целью создания узнаваемого образа края, как комфортного и безопасного региона для пребывания российских и иностранных туристов, а также формирования условий для активного продвижения туристских продуктов региона была разработана «Маркетинговая стратегия продвижения Ставропольского края как региона, благоприятного для туризма» [7]. В основе концепции лежит продвижение бренда «Туристическое Ставрополье», с акцентом на развитие делового туризма, паломнического, событийного, сельского, а также туризма выходного дня. Для достижения поставленных целей в краткосрочном периоде определены следующие направления работы: развитие туристско-информационного центра (обновление всей информации о крае), позиционирование туристических возможностей в Интернете (создание виртуальных маршрутов и путеводителей), изготовление рекламно-сувенирной продукции, организация и проведение ознакомительных пресс-туров, форумов, фестивалей, транслирование программ в СМИ, разработка туристско-рекреационных кластеров края [8].

Вологодская область одной из первых стала реализовывать тер-



Рис. Модель туристического маркетинга территории

риториальный маркетинговый подход, направленный на туристическое маркетинговое развитие. Туризм, наряду с металлургией, лесопромышленным комплексом и машиностроением, является приоритетным направлением экономики региона, т. к. обеспечивает значительный социально-экономический эффект. Практически каждый район области обладает туристическими ресурсами («Великий Устюг — родина Деда Моро-

за», «Вологда — кружевная столица России», «Белозерск — былинный город Руси», «Липин Бор — царство Золотой рыбки»). Ввиду этого, одним из основных направлений реализации в Стратегии развития туризма Вологодской области до 2020 года [9] отмечено содействие развитию отрасли, создание информационных условий (наравне с правовыми, инвестиционными, кадровыми), разработка и продвижение приоритет-

ных туристических проектов. Стратегия нацелена на продвижение образа области как благоприятного места для туризма (определена имиджевая стратегия), разработку и продвижение перспективных видов туризма и межрегиональных туристских проектов (создание совместных турпродуктов с соседними регионами), осуществление рекламно-информационной деятельности, проведение маркетинговых исследований, разработка целевых показателей мониторинга развития туризма.

Целевая программа развития Калининградской области как туристического центра традиционно для подобных документов ориентирована на создание конкурентоспособного туристско-рекреационного комплекса, улучшение имиджа области как туристической территории и продвижение ее на российский и международный туристические рынки [10]. Стратегической целью области определяется достижение статуса популярного международного туристического центра Балтийского региона, ежегодно принимающего более 2 млн туристов (преимущественно из России и Европы) [11]. Программа касается элементов продвижения и инструментов реализации (сбыта) предложений, а также развития туристического продукта области. Кроме того, определен перечень экономических, социальных и экологических последствий, механизм реализации (программные мероприятия) с указанием объемов ресурсного обеспечения и сроков.

Богатая история и наличие памятников архитектуры «Золотого кольца» обусловили туристическую направленность маркетингового развития Ярославской области, направленную на создание полноценной экономики впечатле-

ний, развитие специализированных видов туризма, реализацию проектов по развитию инфраструктуры. Основным критерием развития отрасли определено формирование и продвижение туристического бренда.

Разработанная Стратегия туризма Ярославской области определяет перечень целевых ориентиров, направленных на создание механизмов и ликвидация критических отставаний (активный маркетинг) и экспортное развитие [12]. В документе подробно изложено обеспечение маркетинговой стратегии продвижения туристического продукта области на внутреннем и международном уровнях: увеличение числа объектов ЮНЕСКО, разработка проекта «Карта гостя Ярославской области», организация праздников (развитие событийного туризма), формирование стратегии позиционирования (комплексного плана по продвижению образа, создание туристского бренда и брендбука, новой полиграфической продукции) и т. д.

Среди задач программы «Развитие туризма и туристской деятельности на территории Новгородской области на 2012–2014 годы» [13] заявлена «разработка и реализация новой маркетинговой стратегии области». Основные мероприятия направлены на повышение узнаваемости туристического продукта на внутреннем и международном рынках, расширение информационного продвижения, развитие событийного и активного видов туризма, формирование конкурентоспособного туристского продукта за счет повышения качества туристических услуг.

Развитие сферы туризма выделяется в качестве приоритетного направления и в Оренбургской

области. Для реализации потенциала данного направления необходимо решить ряд стратегических задач, направленных на обеспечение позиционирования региона в России и в мире, формирование рынка труда в сфере услуг, продвижение турпродукта области [14]. Программа развития туризма определяет целесообразность участия в различных мероприятиях международного и всероссийского характера с целью продвижения регионального туристического продукта.

Увеличению доли туризма в общей структуре доходов Рязанской области препятствует нерациональное использование ресурсов и возможностей, неразвитая инфраструктура, невостребованные объекты и неэффективное управление. В этой связи утвержденная целевая программа формирует ряд мер направленных на создание условий для развития региональных зон туристско-рекреационной деятельности, совершенствования системы повышения квалификации кадров [15]. В рамках разработки маркетинговой стратегии продвижения туристических продуктов уточняется необходимость повышения конкурентоспособности регионального продукта и создания благоприятного имиджа области.

Долгосрочная целевая программа «Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области на 2010–2015 годы» [16], определяя целью привлечение потенциальных туристов и инвесторов, также предполагает внедрение маркетинговых инструментов (баннеры, щиты, интернет-портал, участие в выставках и конференциях). Однако комплексного маркетингового подхода к развитию туристического кластера и притягательности области для отдыха

и рекреации Ленинградской области не разработано.

Уникальным для нашей страны примером является «Программа маркетинга по продвижению устойчивого экологического туризма с использованием возможностей проектных территорий в Камчатской области и Корякском Автономном округе» [17], ориентированная на развитие экологического и этнографического туризма. В ходе работы дана оценка рекреационных, биологических и иных ресурсов на проектных территориях (Усть-Большерецком, Соболевском и Тигильском РМО), охарактеризована привлекательность территорий с точки зрения развития устойчивого экологического туризма и с учетом местных условий. Проведен маркетинговый анализ возможностей развития данного вида туризма: потенциал рынка и конкурентоспособность, целевые группы населения, оценка развития экологического туризма как фактора повышения занятости населения. Разработаны турпродукты (два пробных тура) для отдельных проектных территорий, подготовлены бизнес-предложения. Предложена программа маркетинга по продвижению устойчивого экологического туризма с использованием возможностей проектных территорий (разработан обучающий практический курс по экологическому туризму для представителей общин коренного населения и других заинтересованных лиц). В документе представлены субъекты, методика работы и методы исследования, ожидаемые результаты, он является сбалансированным инструментом продвижения экотуризма, отражающим теоретические разработки и практическую апробацию уникальной туристической

модели территориального маркетинга.

Туристический маркетинг регионов, не являющихся лидерами туристической отрасли

Примечательно, что особое значение данному направлению придают даже регионы, которые не ассоциируются напрямую с привлекательной туристической дестинацией.

Создание имиджа, завоевание регионом конкурентных позиций на туристическом рынке, определено в стратегии развития внутреннего и въездного туризма Свердловской области [18], на первый взгляд не входящей в число наиболее привлекательных туристических регионов. Долгие годы область представляла собой ярко выраженный старопромышленный регион, кроме того, большая часть городов являются монопрофильными. В сложившейся ситуации переориентация, поиск новых инструментов развития, привлечения средств, путей самоопределения является актуальной задачей. На достижение поставленных задач направлен комплекс мер стратегии: продвижение бренда региона и созданных туристических продуктов, организация событийных мероприятий, пробных туров, включение региона в национальные и международные маршруты, создание единого туристического портала и интерактивного путеводителя, аутентичной сувенирной продукции, формирование системы продаж туристического продукта.

Согласно Стратегии социально-экономического развития, формирование в Самарской области конкурентоспособного туристско-рекреационного кластера является одним из приоритетных направлений региональной экономики

[19]. Однако в настоящее время у целевой аудитории отсутствует восприятие региона в качестве туристической дестинации, а это непосредственно влияет на востребованность отрасли. На повышение заинтересованности в изучении культуры, истории, рекреационных возможностей, мотивации к созданию, реализации и потреблению туристского продукта и направлена маркетинговая стратегия. При этом для достижения поставленных целей необходимо развивать предпринимательство, инфраструктуру рекреационные зоны, событийный туризм, осуществлять активную рекламно-информационную деятельность, направленную на формирование имиджа Самарской области как крупного центра туризма.

В перечень задач целевой программы «Развитие туристско-рекреационной деятельности в Челябинской области на 2011–2016 годы» [20] входят обеспечение позитивного имиджа и узнаваемости области на туристском рынке, а также разработка маркетинговой стратегии продвижения региональных туристских ресурсов на внутреннем и международном рынках.

Позиционирование области, как региона, благоприятного для туризма, определяется стратегически важной задачей Воронежской области [21]. В связи с этим в концепции развития туризма выделяются следующие направления деятельности: формирование и реализация стратегии продвижения туристского продукта, брендинг и продвижение региональных турпродуктов и региона в целом, обеспечение доступности всех видов информации о туристических ресурсах региона, внедрение новых информационных технологий (интернет-маркетинг).

На развития туризма направлена соответствующая государственная программа Липецкой области, определяющая развитие туристско-рекреационного комплекса и продвижение туристического продукта на мировом и внутреннем рынках [22]. Приоритетами, государственной политики относительно территориального маркетинга, являются: определение основных направлений развития туризма, совершенствование и диверсификация существующего турпродукта, развитие новых перспективных видов туризма, создание туристско-рекреационных и автотуристских кластеров в регионе.

В качестве основных задач туристической отрасли Пермского края определяется создание условий для развития туристического комплекса, продвижение продукта на международном и внутреннем рынках, повышение качества услуг, создание благоприятных условий для устойчивого развития сферы туризма [23]. При этом ожидается рост популярности Пермского края в России и за рубежом как туристского региона и продвижение вверх по рейтингу известности среди туристских регионов России, а также увеличение разнообразия туристского предложения на внутреннем туристском рынке.

В качестве целевого направления туристической отрасли Амурской области является формирование имиджа центра всесезонного туризма и продвижение туристического продукта региона [24]. Цели и механизмы программы содержат традиционные элементы, касающиеся формирования имиджа (выставки, пресс-туры и др.), кроме того, создан единый турист-

тический бренд. Логотип отражает четыре основные достопримечательности, присущих только Приамурью: города-близнецы (красное), культурное наследие (желтое), динозавры (зеленое) и космос (синее) [25]. На основе этой концепции разработан бренд-бук для деловой и сувенирной продукции.

Повышение конкурентоспособности регионального туристского рынка, удовлетворяющего потребности российских и иностранных граждан в качественных туристских услугах, выступает основной целью программы развития туризма Сахалинской области [26]. А, вместе с тем, характерными для большинства регионов задачами, определяющими основные мероприятия, являются модернизация и создание инфраструктуры, повышение качества и доступности туристских услуг, увеличение объемов въездного туризма, формирование и продвижение позитивного имиджа и узнаваемости области. В целях создания яркого элемента узнаваемости региона в многообразии туристских дестинаций планируется проведение конкурса по разработке туристического бренда Сахалинской области. Данный бренд должен включает наименование (слоган) и символику, отражающие специфику региона в сфере туризма.

Большинство регионов нацелены на развитие туризма, транслируя идентичные цели. При этом, учитывая существующее различие в ресурсах и предпосылках, необходима уникальная маркетинговая стратегия в каждом конкретном случае, опережающий подход, способный при прочих рав-

ных условиях помочь выделиться среди регионов с аналогичными задачами.

Регионы, намеревающиеся внедрять территориальный маркетинг

В ходе анализа были выявлены области, которые в стратегических документах только отразили намерение внедрять инструменты и механизмы территориального маркетинга для развития туризма. При этом программы и стратегии данных регионов включают, в той или иной вариации, три направления: повышение конкурентоспособности и развитие туристского продукта, создание туристической инфраструктуры и формирование имиджа привлекательной туристической дестинации. Позиционирование и продвижение предполагается осуществлять посредством реализации комплекса маркетинговых мероприятий: размещения информации о туристском потенциале региона и перспективах развития отрасли в российских и зарубежных СМИ, презентации туристских возможностей региона на международных и российских выставках по туризму, продвижение краевого туристского портала. К данной подгруппе относятся*: Алтайский край (инициирован аукцион по разработке и созданию маркетинговой стратегии туристического бренда края), Хабаровский край (определена необходимость разработки маркетинговой стратегии), Астраханская область, Волгоградская область, Иркутская область (определена необходимость активного маркетинга и целенаправленной программы (плана) территориального маркетинга), Кемеровская об-

* Автор приводит ссылки на Постановления, Распоряжения и иные документы органов власти каждого из нижеперечисленных субъектов федерации. По мнению редакции в данном контексте достаточно простого перечисления регионов. Ссылки удалены. – Прим. Ред.

ласть, Московская область, Приморский край (определена разработка и реализация маркетинговой стратегии), Смоленская область, Тверская область (определена необходимость разработки маркетинговой стратегии продвижения туристских возможностей).

**НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ
КАК ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ОСНОВА
МАРКЕТИНГОВОЙ ОТРАСЛЕВОЙ
СТРАТЕГИИ РЕГИОНА
И ПРОЕКТНОГО МЕХАНИЗМА
РАЗВИТИЯ**

Изучение стратегических маркетинговых документов 55 субъектов РФ показало, что значительное количество регионов пошло по пути маркетинговой специализации, выбирая туризм в качестве приоритетного направления развития, учитывая политические, экономические и социально-культурные ресурсы. При этом наблюдается схожесть приоритетных целей, недифференцируемый подход, отсутствие отлаженного механизма внедрения и реализации территориального маркетинга.

Сложившаяся ситуация определяет актуальность формирования маркетинговой отраслевой стратегии региона, механизма развития и целевых мероприятий, в качестве приоритетной задачи на современном этапе развития.

Предлагаемый автором «*Механизм реализации и развития туристического маркетинга территории*» включает:

- ◆ Анализ рынка и конкурентных позиций, определение востребованных и выгодных для региона приоритетных туристических проектов, и турпродуктов.
- ◆ Определение видения и целей, разработка стратегии для улучшения конкурентных позиций и соответствующей маркетинговой стратегии.
- ◆ Формирование оптимальной модели развития и управления.
- ◆ Повышение значения туризма и обеспечение его надлежащего стратегического рейтинга.
- ◆ Утверждение долгосрочной целевой программы и концепции развития сферы туризма региона на ближайшие пять лет.
- ◆ Разработку методических материалов по развитию туризма: пакет типовой документации по созданию информационно-туристских центров, методические материалы по сбору, обработке и анализу статистической информации сферы туризма, по разработке муниципальных программ развития туризма территории, по работе в единой информационной сети по бронированию услуг сферы туризма и другие материалы.
- ◆ Издание методических материалов о порядке создания и осуществления деятельности площадок (зон) интенсивного туристско-рекреационного развития (многофункциональных туристско-рекреационных комплексов).
- ◆ Разработку уникальных турпродуктов и бизнес-предложений отдельных проектных территорий для развития внутреннего туризма.
- ◆ Создание специальных туристических проектов для продвижения на национальные и мировые рынки.
- ◆ Формирование условий, разработка методических основ и механизмов развитию культурного, спортивного, сельского, экологического, социального туризма и т. д.
- ◆ Проектирование рекреационных парков, зеленой стоянки, зон отдыха и проведения развлекательных мероприятий, привлечение событий.
- ◆ Разработку совместных с другими регионами туров и мероприятий, встраивание в туристические маршруты.
- ◆ Установление стоимости основных активов и предложений в области туризма.
- ◆ Поиск эффективных каналов коммуникации, определение единого подхода к продвижению и создание адаптированных сообщений.
- ◆ Формирование современного бренда и маркетинговой стратегии бренда туристического направления.
- ◆ Обеспечение доступности предложений и сервиса (электронное бронирование и заказ, информационная справочная, полный сервис).
- ◆ Разработку системы атрибутов «крючков» для стимулирования увеличения длительности пребывания и расходов, мотивации повторных посещений (скидки, специальные предложения).
- ◆ Развитие туристической инфраструктуры и существующих ресурсов, благоустройство городов областного подчинения.
- ◆ Создание механизма рассеивания туристов по всей территории региона, включая отдаленные районы (продвижение специальных туров, инфраструктура для индивидуальных путешествий).
- ◆ Разработку мер организационной, экономической и финансовой поддержки для субъектов сферы туризма, создание условий для комфортной деятельности.
- ◆ Организация тендеров и конкурсов на лучший бизнес-план приоритетных объектов.
- ◆ Проведение конкурсов на звание «лучший туристический центр, пляж», «лучшее информационное издание о туризме» и т. д.

- ◆ Внутренний маркетинг населения, стимулирование лояльности.
 - ◆ Определение целевых показателей мониторинга развития туристской индустрии в регионе, критериев для измерения результатов.
- Сегодня, на фоне изменений конъюнктуры мирового туристического рынка, роста курса валют, введения санкций и ограничений, российские регионы получают уникальную возможность принять участие в перераспределении туристических потоков. Территориальный маркетинг для многих из них является одной из наиболее актуальных концепций, обеспечивающей применение целостного подхода при планировании туристического развития территории и достижение наилучшего результата. Мировой опыт демонстрирует, что стратегические программы туристического маркетинга являются эффективным инструментом развития не только отрасли туризма, но и региона в целом. При этом концепция территориального маркетинга должна носить целостный и всеобъемлющий характер. Предлагаемый подход не носит исчерпывающий характер, однако позволяет определить вектор работы, комплекс мероприятий, апробированных передовыми регионами.

ИСТОЧНИКИ

1. Луговая О.А. Культурный маркетинг территорий: зарубежный опыт как основа эффективной модели развития регионов России // Практический маркетинг. 2015. № 2 (216). С. 13–24.
2. Strategic Development and Marketing Plan for the Tourist Destination of Ljubljana 2007–2013 – SUMMARY / Ljubljana Tourist Board / Ljubljana, Slovenia, 2006. 54 p. (eng) – Режим доступа: <http://www.visitljubljana.com/file/331803/tld-strategija-ang.pdf?download>. 2013. 03 апреля. – Загл. с экрана.
3. Там же. С. 23.
4. Там же. С. 30.
5. Там же. С. 37.
6. Marketing Plan 2011–2012. Adventures in Living / Idaho department of commerce, the Division of Tourism Development. 24 p. (eng) – Режим доступа: <https://dcommerce.blob.core.windows.net/media/Default/downloads/ITC-Meeting-Minutes/2011%20Oct%20Handouts/2012-MarketingPlan.pdf>. 2014. 3 февраля. – Загл. с экрана.
7. Маркетинговая стратегия продвижения Ставропольского края как региона, благоприятного для туризма (проект). 107 с. – Режим доступа: [http://www.tppsk.ru/userfiles/file/СТРАТЕГИЯ 10 ноября.doc](http://www.tppsk.ru/userfiles/file/СТРАТЕГИЯ%2010%20ноября.doc). 2013. 15 марта. – Загл. с экрана.
8. Постановление от 20 июля 2011 г. №287-п «О краевой программе «Развитие курортов и туризма в Ставропольском крае на 2012-2016 годы» (в ред. постановлений Правительства Ставропольского края от 18.01.2012 г. N 12-п, от 15.10.2012 N 385-п, от 27.02.2013 N 59-п). С. 17. – Режим доступа: [http://sv.mkt.stavregion.ru/_/cms_page_media/2106/О краевой целевой программе.pdf](http://sv.mkt.stavregion.ru/_/cms_page_media/2106/О%20краевой%20целевой%20программе.pdf). 2013. 12 октября. – Загл. с экрана.
9. Постановление Правительства Вологодской области от 11 августа 2011 г. № 1547 «Стратегия развития сферы туризма в Вологодской области до 2020 года». С. 75. – Режим доступа: <http://library.vscs.ac.ru/Files/books/12997390851642V.PDF>. 2013. 15 октября. – Загл. с экрана.
10. Постановление Правительства Калининградской области от 16.08.2010 N 658 «О целевой Программе Калининградской области «Развитие Калининградской области как туристического центра на 2007 – 2014 годы». С. 2. – Режим доступа: <http://law7.ru/kaliningrad/actbu/n490.htm>. 2013. 25 марта. – Загл. с экрана.
11. Стратегия продвижения Калининградской области и позиционирования ее как привлекательного туристского направления (проект) / Strategy Partners, 2009 г. С. 6. – Режим доступа: <http://cdn1.rugrad.eu/iblock/fd0/strategy.pdf>. 2013. 25 марта. – Загл. с экрана.
12. Стратегия развития туризма в Ярославской области до 2025 г. (проект) / ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса», 2013 г. С. 17. – Режим доступа: <http://www.yarregion.ru/depts/Tourism/docsDocuments/СТРАТЕГИЯ.doc>. 2013. 7 февраля. – Загл. с экрана.
13. Постановление Администрации Новгородской области от 14 ноября 2011 г. № 548 «О долгосрочной областной целевой программе «Развитие туризма и туристской деятельности на территории Новгородской области на 2012 – 2014 годы». С. 5. – Режим доступа: <http://tourismnov.natm.ru/tinybrowser/files/docs/programma-turizm-2012-2014.doc>. 2013. 7 февраля. – Загл. с экрана.
14. Постановление Правительства Оренбургской области от 14 сентября 2010 г. N 640-пп «Об утверждении областной целевой программы «Развитие туризма в Оренбургской области на 2011?2016 годы». С. 40. – Режим доступа: <http://minsportturizm.orb.ru/turizm/turistsko-rekrea/>. 2013. 7 февраля. – Загл. с экрана.
15. Постановление Правительства Рязанской области от 22 октября 2009 г. N 297 (в ред. Постановлений Правительства Рязанской области от 17.02.2010 г. N 38, от 27.10.2010 г. N 262, от 15.12.2010 г. N 331, от 01.03.2011 г. N 27, от 23.03.2011 г. N 56, от 09.08.2011 г. N 213, от 05.10.2011 г. N 316, от 21.12.2011 г. N 429, от 28.12.2011 г. N 463, от 15.02.2012 г. N 26) «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Рязанской области в 2010 – 2016 годах». С. 2. – Режим доступа: <http://kkt62.ru/documents/programs/>. 2013. 17 февраля. – Загл. с экрана.

16. Постановление Правительства Ленинградской области от 6 апреля 2009 г. № 153 (в ред. Постановления Правительства Ленинградской области от 11.11.2011 N 371) «О долгосрочной целевой программе «Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области на 2010 – 2015 годы». 47 с. – Режим доступа: <http://www.lentravel.ru/law/post153>. 2013. 6 февраля. – Загл. с экрана.
17. Отчет в рамках Проекта Программы развития ООН Глобального экологического фонда в соответствии с техническим заданием, согласованным с менеджером Проекта ПРООН/ГЭФ/RUS/000 14641 / Договор № 1 от 28 марта 2006 г. «Программа маркетинга по продвижению устойчивого экологического туризма с использованием возможностей проектных территорий Камчатской области и Корякском автономном округе» / Федеральное агентство по рыболовству. 71 с. – Режим доступа: <http://www.fishkamchatka.ru/proon/pr00014641.pdf>. 2013. 25 марта. – Загл. с экрана.
18. Стратегия развития внутреннего и въездного туризма Свердловской области на период до 2030 года / Министерство экономики Свердловской области, 2013. 39 с. – Режим доступа: <http://econom.midural.ru/content/proekt-strategii-razvitiya-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-sverdlovskoy-oblasti-do-2030>. 2013. 11 февраля. – Загл. с экрана.
19. Постановление Правительства Самарской области от 9 октября 2006 г. № 129 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года». С. 206. – Режим доступа: http://www.economy.samregion.ru/programm/strategy_programm/social_no_ekonomicheskoe_razvi/. 2013. 5 ноября. – Загл. с экрана.
20. Постановление Правительства Челябинской области от 19 октября 2011 г. N 361-П «Об областной целевой программе «Развитие туристско-рекреационной деятельности в Челябинской области на 2011 – 2016 годы». 46 с. – Режим доступа: http://www.culturechel.ru/Upload/files/POST_PRAV_CHO_19102011_361.doc. 2013. 7 февраля. – Загл. с экрана.
21. Приложение к приказу департамента по развитию предпринимательства и потребительского рынка Воронежской области от 17 декабря 2010 г. № 172 «Концепция развития внутреннего и въездного туризма в Воронежской области до 2016 года». С. 29. – Режим доступа: <http://www.tourist36.ru/department/item/download/27>. 2013. 6 февраля. – Загл. с экрана.
22. Постановление администрации Липецкой области 29 ноября 2013 г. № 535 «Об утверждении государственной программы Липецкой области «Развитие культуры и туризма в Липецкой области». С. 26. – Режим доступа: http://www.kultura48.ru/deyatelnost/programmy/gosudarstvennaja_programma_razvitie_kultury_i_turizma_v_lipetskoj_oblasti. 2013. 12 февраля. – Загл. с экрана.
23. Государственная программа «Развитие культуры в Пермском крае на 2014–2016 годы» (проект). С. 2. – Режим доступа: http://vetta.tv/ckeditor_assets/attachments/536/turizm.pdf. 2013. 17 февраля. – Загл. с экрана.
24. Постановление Правительства Амурской области от 23 сентября 2011 г. № 616 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие туризма и этнокультурного наследия Амурской области на 2012 – 2016 годы». С. 2. – Режим доступа: http://suguborussia.ru/sites/default/files/files/amurskaya_oblast.doc. 2013. 1 февраля. – Загл. с экрана.
25. *Гордиенко О.* Туристический бренд появился у Приамурья // Амурская правда. 2013. 28 сентября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ampravda.ru/2013/09/28/039749.html>. 2013. 15 октября. – Загл. с экрана.
26. Постановление Правительства Сахалинской области от 28 января 2013 г. N 31 «Об утверждении долгосрочной целевой программы программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Сахалинской области в 2013–2018 годах». С. 2. – Режим доступа: http://stimol.admsakhalin.ru/uploads/media/Razvitie_vnutrennego_i_vezdnogo_turizma_v_Sakhalinskoj_oblasti_na_2013-2018_gody.docx. 2013. 7 февраля. – Загл. с экрана.

Tourist Marketing of Territory: from Effective Foreign Examples to Actual Model of Russian Region

Lugovaya Olga Alexandrovna,

graduate student of chair «the Marketing», Volgograd State University; marketer NPP «Termalkom», LLC, 1, 25 years of October str., Volgograd, 400119, Russia (lugovayao@mail.ru)

The article focuses on tourism marketing of territory as the mechanism of activation of regional development, maximizing opportunities and competitive advantages of the region. For the purpose of adaptation of foreign experience and identifying promising directions, were considered marketing strategies of Ljubljana (Slovenia) and Idaho (USA). The study of strategic documents of 55 regions of Russia has allowed to define the specifics of the marketing approach and the unique experience of our country, the degree of elaboration of strategies, targets and instruments of their implementation. The proposed model of tourism marketing of territory, as well as the mechanism for the implementation and development of tourism marketing provides sustainable development, the implementation of priority projects and long term goals.

Keywords: territorial marketing; marketing of the region; international experience of territorial marketing; Russian experience of regional marketing; marketing strategy of the region; tourist marketing of territory; model of tourist marketing of territory; the mechanism of implementation and development of tourist marketing of the region.

REFERENCES

1. Lugovaya, O.A. (2015) Kulturniy marketing territoriy: zarubezhnyy opyt kak osnova effektivnoy modeli razvitiya regionov Rossii [Cultural marketing areas: international experience as the basis for an effective model for the development of regions of Russia]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2015, no. 2 (216), pp. 13–24.
2. Strategic Development and Marketing Plan for the Tourist Destination of Ljubljana 2007–2013 – SUMMARY. *Ljubljana Tourist Board*. Ljubljana, Slovenia, 2006. 54 p. (eng) Available at: <http://www.visitljubljana.com/file/331803/tdl-strategija-ang.pdf?download>. 2013. 03 april.
3. Ibid. P. 23.
4. Ibid. P. 30.
5. Ibid. P. 37.
6. Marketing Plan 2011–2012. *Adventures in Living* / Idaho department of commerce, the Division of Tourism Development. 24 p. (eng) Available at: <https://dccommerce.blob.core.windows.net/media/Default/downloads/ITC-Meeting-Minutes/2011%20Oct%20Handouts/2012-MarketingPlan.pdf>. 2014. 3 february.
7. Marketingovaya strategiya prodvizheniya Stavropolskogo kraja kak regiona, blagopriyatnogo dlya turizma [The marketing strategy to promote the Stavropol region as a region favorable for tourism (draft)]. 107 p. Available at: http://www.tppsk.ru/userfiles/file/СТРАТЕГИЯ_10_ноября.doc. 2013. 15 march.
8. Postanovlenie ot 20iulya 2011 g. N 287-p «O kraevoy programme «Razvitie kurortov i turizma v Stavropolskom krae na 2012 - 2016 gody» (v red. postanovleniy Pravitelstva Stavropolskogo kraja ot 18.01.2012 N 12-p, ot 15.10.2012 N 385-p, ot 27.02.2013 N 59-p [Resolution of July 20, 2011 №287-p «On regional program» Development of resorts and tourism in the Stavropol Territory in 2012-2016 «(in red. Decisions of the Government of Stavropol Territory from 18.01.2012, N 12-n, from 15.10.2012 N 385-p from 27.02.2013 N 59-p)]. P. 17. Available at: http://sv.mkt.stavregion.ru/_/cms_page_media/2106/O_kraevoy_целевой_programme.pdf. 2013. 12 october.
9. Postanovlenie Pravitelstva Vologodskoy oblasti ot 11 avgusta 2011g. N 1547 «Strategiya razvitiya sfery turizma v Vologodskoy oblasti do 2020 goda» [Resolution of the Government of the Vologda region on August 11, 2011 № 1547 «Strategy of development of tourism in the Vologda region up to 2020»]. P 75. Available at: <http://library.vsc.ac.ru/Files/books/12997390851642V.PDF>. 2013. 15 october.
10. Postanovlenie Pravitelstva Kaliningradskoy oblasti ot 16.08.2010 N 658 «O tselevoy Programme Kaliningradskoy oblasti kak turisticheskogo tsentra na 2007–2014 gody» [Resolution of the Government of the Kaliningrad region from 16.08.2010 N 658 «On Target Program of the Kaliningrad region» Development of the Kaliningrad region as a tourist center in 2007–2014»]. P. 2. Available at: <http://law7.ru/kaliningrad/act6u/n490.htm>. 2013. 25 march.
11. Strategiya prodvizheniya Kaliningradskoy oblasti i pozitsionirovaniya ee kak privlekatelnogo turistskogo napravleniya (proekt) [The strategy of promoting the Kaliningrad region and its positioning as an attractive tourist destination (Project)]. *Strategy Partners*, 2009, p. 6. Available at: <http://cdn1.rugrad.eu/iblock/fd0/strategy.pdf>. 2013. 25 march.
12. Strategiya razvitiya turizma v Yaroslavskoy oblasti do 2025 goda (proekt) [The strategy of development of tourism in the Yaroslavl region until 2025 (draft)]. Rossiyskiy gosudarstvennyy universitet turizma i servisa [VPO «Russian State University of Tourism and Service»], 2013, p. 17. Available at: <http://www.yarregion.ru/depts/Tourism/docsDocuments/СТРАТЕГИЯ.doc>. 2013. 7 february.
13. Postanovlenie Administratsii Novgorodskoy oblasti ot 14 noyabrya 2011 N 548 «O dolgosrochnoy oblastnoy tselevoy programme «Razvitie turizma i turistskoy deyatelnosti na territorii Novgorodskoy oblasti na 2012–2014 gody» [Resolution of the Novgorod Oblast Administration dated November 14, 2011 № 548 «On a long-term regional target program» Development of tourism and tourist activities in the Novgorod region for 2012–2014»]. P. 5. Available at: <http://tourismnov.natm.ru/tinybrowser/files/docs/programma-turizm-2012–2014.doc>. 2013. 7 february.
14. Postanovlenie Pravitelstva Orenburgskoy oblasti ot 14 sentyabrya 2010 g. N 640-pp «Ob utverzhdenii oblastnoy tselevoy programmy «Razvitie turizma v Orenburgskoy oblasti na 2011–2016 gody» [Resolution of the Government of the Orenburg region of September 14, 2010 N 640-PP «On approval of the regional target program» Development of tourism in the Orenburg region in 2011-2016»]. P. 40. Available at: <http://minsportturizm.orb.ru/turizm/turistsko-rekrea/>. 2013. 7 february.
15. Postanovlenie Pravitelstva Ryazanskoy oblasti ot 22 oktyabrya 2009 g. N 297 (v red. Postanovleniy Pravitelstva Ryazanskoy oblasti ot 17.02.2010 g. N 38, ot 27.10.2010 g. N 262, ot 15.12.2010 g. N 331, ot 01.03.2011 g. N 27, ot 23.03.2011 g. N 56, ot 09.08.2011 g. N 213, ot 05.10.2011 g. N 316, ot 21.12.2011 g. N 429, ot 28.12.2011 g. N 463, ot 15.02.2012 g. N 26) «Ob utverzhdenii dolgosrochnoy tselevoy programmi «Razvitie vnutrennego i v”ezdnoy turizma v Ryazanskoy oblasti v 2010–2016 godakh [Resolution of the Government of the Ryazan region on October 22, 2009 N 297 (in red. Resolutions of the Government of Ryazan region of 17.02.2010, N 38, dated 27.10.2010, N 262, dated 15.12.2010 N 331, from 01.03.2011 N 27, dated 23.03.2011, N 56, from 09.08.2011, N 213 from 05.10.2011, N 316 from 21.12.2011, N 429 from 28.12.2011 N 463 from 15.02.2012, N 26) «Approval of a long-term target program « Development of domestic tourism in the Ryazan region in 2010–2016»]. P. 2. Available at: <http://kkt62.ru/documents/programs/>. 2013. 17 february.
16. Postanovlenie Pravitelstva Leningradskoy oblasti ot 6 aprelya 2009 N 153 (v red. Postanovleniya Pravitelstva Leningradskoy oblasti ot 11.11.2011 N 371) «O dolgosrochnoy tselevoy programme «Razvitie sfery turizma i rekreatsii Leningradskoy oblasti na 2010 –2015 gody» [Resolution of the Government of Leningrad region on April 6, 2009 № 153 (as amended. Decree of the Government of Leningrad region from 11.11.2011 N 371) «On a long-term target program «Development of tourism and recreation «Leningrad Region for 2010–2015»]. 47 p. Available at: <http://www.lentravel.ru/law/post153>. 2013. 6 february.
17. Otchet v ramkakh Proekta Programmy razvitiya OON Globalnogo ekologicheskogo fonda v sootvetsvii s tekhnicheskim zadaniem, soglasovannym s menedzherom Proekta PROOON/GEF/RUS/000 14641/Dogovor N 1 ot 28 marta 2006 g.

- «Programma sozdaniya marketinga po prodvizheniyu ustoychivogo ekologicheskogo turizma s ispolzovaniem vozmozhnostey proektnykh territoriy Kamchatskoy oblasti i Koryakskom avtonomnom okruge» [Report of the Project of the UNDP Global Environment Facility in accordance with the terms of reference agreed with the manager of the UNDP / GEF / RUS / 000 14641 / Contract number 1 on March 28, 2006. «Marketing program to promote sustainable ecotourism using opportunities for project sites Kamchatka Oblast and Koryak Autonomous Okrug»]. *Federalnoe agentstvo po rybolovstvu* [Federal Agency for Fisheries], 71 p. Available at: <http://www.fishkamchatka.ru/proon/pr00014641.pdf>. 2013. 25 march.
18. Strategiya razvitiya vnutrennego i v"ezdnoogo turizma Sverdlovskoy oblasti na period do 2030 goda [The development strategy of domestic tourism Sverdlovsk region for the period up to 2030]. *Ministerstvo ekonomiki Sverdlovskoy oblasti* [Ministry of Economy of the Sverdlovsk Region], 2013, 39 p. Available at: <http://econom.midural.ru/content/proekt-strategii-razvitiya-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-sverdlovskoy-oblasti-do-2030>. 2013. 11 february.
 19. Postanovlenie Pravitelstva Samarskoy oblasti ot 9 oktyabrya 2006 g. N 129 «Ob utverzhdenii Strategii sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Samarskoy oblasti na period do 2020 goda» [Resolution of the Government of Samara region on October 9, 2006 № 129 «On approval of the Strategy of socio-economic development of the Samara region for the period up to 2020»]. P. 206. Available at: http://www.economy.samregion.ru/programm/strategy_programm/social_no_ekonomicheskoe_razvi/. 2013. 5 november.
 20. Postanovlenie Pravitelstva Chelyabinskoy oblasti ot 19 oktyabrya 2011 g. N 361-P «Ob oblastnoy tselevoy programme «Razvitie turistsko-rekreatsionnoy deyatel'nosti v Chelyabinskoy oblasti na 2011–2016 gody» [Resolution of the Government of the Chelyabinsk region on October 19, 2011 N 361-P «On the regional target program «Development of tourism and recreation activities in the Chelyabinsk region in 2011–2016»]. 46 p. Available at: http://www.culturechel.ru/Upload/files/POST_PRAV_CHO_19102011_361.doc. 2013. 7 february.
 21. Prilozhenie k prikazu departamenta po razvitiyu predprinimatelstva i potrebitelskogo rynka Voronezhskoy oblasti ot 17 dekabrya 2010 g. N 172 «Kontseptsiya razvitiya vnutrennego i v"ezdnoogo turizma v Voronezhskoy oblasti do 2016 goda» [Appendix to the Order of the Department of entrepreneurship and consumer market Voronezh region from December 17, 2010 № 172 «Concept of development of domestic tourism in the Voronezh region until 2016»]. P. 29. Available at: <http://www.tourist36.ru/departament/item/download/27>. 2013. 6 february.
 22. Postanovlenie Administratsii Lipetskoy oblasti ot 29 noyabrya 2013 N 535 «Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Lipetskoy oblasti «Razvitie kultury i turizma v Lipetskoy oblasti» [Resolution of the Administration of Lipetsk Region November 29, 2013 № 535 «On approval of the state program of the Lipetsk region» Development of culture and tourism in the Lipetsk region»]. P. 26. Available at: http://www.kultura48.ru/deyatelnost/programmy/gosudarstvennaya_programma_razvitie_kultury_i_turizma_v_lipetskoj_oblasti. 2013. 12 february.
 23. Gosudarstvennaya programma «Razvitie kultury v Permskom krae na 2014–2016 gody (proekt) [State program «Development of culture in the Perm region in 2014–2016» (project)]. P. 2. Available at: http://vetta.tv/ckeditor_assets/attachments/536/turizm.pdf. 2013. 17 february.
 24. Postanovlenie Pravitelstva Amurskoy oblasti ot 23 sentyabrya 2011 g. N 616 «Ob utverzhdenii dolgosrochnoy tselevoy programmy «Razvitie turizma i etnokulturnogo naslediya Amurskoy oblasti na 2012–2016 gody» [Resolution of the Government of the Amur region on September 23, 2011 № 616 «On approval of the long-term target program» Development of tourism and ethno-cultural heritage of the Amur region in 2012–2016»]. P. 2. Available at: http://suguborussia.ru/sites/default/files/files/amurskaya_oblast.doc. 2013. 1 february.
 25. Goridenko, O. (2013) Turisticheskiy brend poyavilsya u Priamurya [Travel brands appeared in the Amur Region]. *Amurskaya pravda* [Amur truth], 2013, 28 September. Available at: <http://www.ampravda.ru/2013/09/28/039749.html>.
 26. Postanovlenie Pravitelstva Sakhalinskoy oblasti ot 28 yanvarya 2013 g. N 31 «Ob utverzhdenii dolgosrochnoy tselevoy programmy «Razvitie vnutrennego i v"ezdnoogo turizma v Sakhalinskoy oblasti v 2013–2018 godakh» [Resolution of the Government of the Sakhalin area on January 28, 2013 N31 «On approval of the long-term target program «Development of domestic tourism in the Sakhalin region in 2013-2018 years»]. P. 2. Available at: http://stimol.admsakhalin.ru/uploads/media/Razvitie_vnutrennego_i_vezdnogo_turizma_v_Sakhalinskoi_oblasti_na_2013-2018_gody.docx. 2013. 7 february.