

## ЦИФРОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ ТЕРРИТОРИЙ

В. И. Алешникова

*Государственный университет управления*

Поступила в редакцию 4 сентября 2018 г.

**Аннотация:** реализация Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти направлена в том числе на повышение удовлетворенности гражданского общества качеством государственного управления. Открытость предполагает установление обратной связи и участие референтных групп в процессах разработки, экспертизы принимаемых решений, в общественном контроле за деятельностью органов власти. Результативность достижения целей и задач Концепции связана с изменением форм, инструментов, содержания взаимодействия с целевыми аудиториями и существенно повышается при использовании инструментов цифрового маркетинга. В статье систематизированы инструменты цифровых коммуникаций в маркетинге территорий, обоснованы критерии выбора каналов коммуникации предпосылки перехода к омниканальной маркетинговой стратегии.

**Ключевые слова:** маркетинг территорий, маркетинг отношений, цифровые маркетинговые коммуникации, краудсорсинг, омниканальный маркетинг.

**Abstract:** the implementation of the concept of openness of Federal Executive bodies is aimed, among other things, at increasing the satisfaction of civil society with the quality of public administration. Openness involves the establishment of feedback and the participation of reference groups in the processes of development, examination of decisions, in public control over the activities of authorities. The effectiveness of achieving the goals and objectives of the Concept is associated with changes in the forms, tools, content of interaction with target audiences and significantly increases when using digital marketing tools. The article systematizes the tools of digital communications in the marketing of territories, justified the criteria for the choice of communication channels, the prerequisites for the transition to omnichannel marketing strategy.

**Key words:** territory marketing, relationship marketing, digital marketing communications, crowdsourcing, omnichannel marketing.

Маркетинг территорий, осуществляемый на национальном, региональном, муниципальном уровнях органами государственного и муниципального управления для сбалансированного развития территорий путем завоевания, удержания, повышения лояльности ключевых внутренних и внешних потребителей через создание и поддержание условий для удовлетворения их потребностей – относительно новое направление в специализации маркетологов. Это предопределяет необходимость обобщения накапливаемого отечественного и зарубежного опыта продвижения сложного и многокомпонентного продукта – территории (страны, края, области, города и т. д.), а также разработки теоретико-методологических положений, в том

числе в части маркетинга отношений, стратегий и методов построения маркетинговых каналов.

### Практика использования цифрового маркетинга в управлении территориями

В настоящее время территории используют большое количество маркетинговых каналов взаимодействия с целевыми аудиториями, которые представлены традиционными (offline) каналами (СМИ, личный прием, МФЦ, телефоны доверия, почта, конференции и круглые столы) и стремительно расширяющимися цифровыми (online) видами (электронная почта, официальные и тематические сайты, интернет-форумы, блоги, вебинары, мобильные приложения, социальные сети, электронный прием граждан, информационные экраны, крауд-

сорсинговые платформы). Взаимодействие означает, что запросы могут идти как в направлении от целевых аудиторий к государственным и муниципальным структурам, так и в обратном.

Коммуникационные каналы используются не только для продвижения территории, ее продуктов, но и позволяют обеспечить открытость и доступность информации для внутренних потребителей территориального продукта (жителей, работников, компаний-резидентов, граждан, приезжающих на учебу или работу на долгосрочной основе) и внешних (инвесторов, компаний-нерезидентов, представительств администраций других регионов, туристов, командировочных, гостей, мигрантов). Потребители имеют возможность выбирать доступные каналы, отправлять свои запросы и получать обратную связь. С помощью инструментов цифрового маркетинга можно оперативно проводить мониторинг, анализ, контроль результативности взаимодействия властных структур с потребителями ресурсов и условий территории, оценивать их запросы и уровень удовлетворенности. Вместе с тем специалисты указывают на необходимость учета рисков выхода в цифровые каналы. Риск безопасности связан с нарушением конфиденциальности, возможностью доступа к аккаунтам третьих лиц, которые могут разместить нежелательную или неправомерную информацию. Риск безопасности наряду с возможными ошибками при ведении аккаунта (например, несоблюдение законодательства, нарушение стандартов и этики, некорректные ответы на вопросы) может привести к имиджевым и политическим рискам.

Появились первые рекомендации по использованию цифровых маркетинговых коммуникаций (ЦМК) [1; 2], а также результаты исследований относительно развитости цифровых каналов и инструментов в государственных и муниципальных структурах Российской Федерации [3–5].

Высокую активность, динамику и результативность использования ЦМК демонстрирует Москва. Важно отметить, что в столице традиционные каналы взаимодействия с целевыми аудиториями активно развиваются, как в части повышения качества обслуживания, так и в части расширения своих возможностей за счет внедрения в них цифровых технологий. Одновременно развиваются online (digital) каналы.

Например, все СМИ Москвы имеют сайты, присутствуют в основных социальных сетях, создают мобильные приложения. Так, газета «Вечерняя Москва», издаваемая при финансовой поддержке

Правительства Москвы, помимо бумажной версии, сайта, электронной почты, имеет «Вечерка-ТВ», активна в социальных сетях «ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook, Twitter, Viber, Whatsapp, Telegram, создала мобильное приложение, использует YouTube.

Актуальные новости Москвы и области можно найти, помимо печатной версии столичной утренней газеты Metro, на ее сайте, в мобильном приложении, в «ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook, Twitter, Instagram.

Префектуры административных округов Москвы издают газету «Курьер». Газета также доступна по другим каналам (сайт, электронная почта, телефон, социальные сети «ВКонтакте» и Facebook).

Круглосуточный информационный телеканал «Москва 24» имеет объединенную редакцию московских СМИ «Москва Медиа» (Москва 24, Московское время – телевидение; Москва FM, Capital FM, радио Москвы – радио, M24 – Интернет, агентство городских новостей Москва); интернет-сайт с прямым эфиром и обратной связью; SMS-портал; сетевое издание; представлен в «ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook, Twitter, Instagram, YouTube.

В столице 127 МФЦ предоставляют 170 видов услуг. Обратная связь в центрах услуг с гражданами и юридическими лицами осуществляется через пульты оперативной обратной связи, мобильное приложение, традиционные телефонные звонки на горячую линию, социальные сети, онлайн-формы обратной связи; электронную и традиционную почту, опросы/краудсорсинг. При желании граждане могут получить 177 online услуг и сервисов (ими пользуются 72 % горожан), а юридические лица – 81 услугу (зарегистрировано более 32 тыс. кабинетов юридических лиц). Результат обращения можно получить в личном кабинете, по электронной почте, на мобильный телефон. Удовлетворенность качеством услуг составляет 95 %. В 2017 г. Москва отмечена специальным призом Всемирной организации электронных правительств городов мира WeGO в номинации «Предоставление государственных услуг в электронной форме».

Основные digital-каналы Правительства Москвы: сайт мэра mos.ru, ориентированный на различные целевые аудитории, представлен во всех популярных социальных сетях («ВКонтакте», Facebook, LiveJournal, Instagram, Twitter, Viber, «Одноклассники») с версией для слабовидящих; у мэра есть страница в Twitter, личный блог: www.sobyenin.ru; также существуют тематические сайты, ориентированные на конкретные внешние и внутренние целевые ау-

дитории (население, компании, малый бизнес, инвесторов, туристов, мигрантов и др.). Основными каналами обратной связи служат приемная Правительства Москвы, телефоны, встречи с населением, электронная приемная, городские порталы.

В российских регионах цифровые маркетинговые каналы взаимодействия с целевыми аудиториями развиваются с разной степенью интенсивности и эффективности. Приведем несколько примеров. Эксперты отмечают, что ко второй половине 2014 г., 70 % глав субъектов РФ имели официальные страницы в популярных социальных медиа («ВКонтакте», Facebook, LiveJournal, Twitter) [3]. В рейтинге официальных групп в социальной сети «ВКонтакте» в 2017 г. первые позиции занимали Татарстан, Волгоградская область, Краснодарский край, Калининградская и Ульяновская области. Это же исследование показало, что около 43 % из 166 городов численностью от 100 тысяч имели не менее одной страницы в социальных сетях. О результативности функционирования этих каналов можно судить по таким показателям: на официальные страницы администраций городов подписаны в среднем чуть более 6 % жителей; обратная связь, например «ВКонтакте», поддерживается в 16 % случаев [5]. Низкая эффективность SMM в маркетинге территорий, как правило, связана с ошибками в определении цели создания аккаунта; с отсутствием ориентации на целевую аудиторию; с неправильным распределением ресурсов (желание охватить все цифровые каналы); неадаптированностью контента к виду социальной сети.

### **Краудсорсинг в маркетинге территорий**

Эффективной формой участия гражданского общества в общественном контроле за деятельностью органов власти, в процессах разработки и экспертизы принимаемых решений является краудсорсинг, который основан на использовании диалоговых площадок и социальных сетей. Этот инструмент взаимодействия властных структур всех уровней с целевыми аудиториями в США используется с 2010 г. А в 2011 г. в Америке была создана официальная правительственная краудсорсинговая платформа *challenge.gov*. Аналогичная платформа *crowd.mos.ru* есть в Москве. В столице Российской Федерации за 2014–2017 гг. было реализовано пятнадцать проектов и еще два запущено в 2018 г. – «Умный город–2030» (<https://crowdspace.mos.ru/#/>) и по разработке мобильного приложения и внедрению технологии блокчейн. Представление

о реализуемых на территории России краудсорсинговых проектах можно получить на портале *Crowdsourcing.ru*. Опыт использования краудсорсинга в управлении территориями есть, например, в Рязанской, Белгородской областях.

Результативность механизма краудсорсинга определяется наличием инфраструктурной базы для подключения участников к высокоскоростному Интернету, интегрированного программного продукта и грамотного управления проектом. Согласно экспертному мнению, уже к 2020 г. появится устойчивый спрос на специалистов по краудсорсингу для территорий. В их функционал входит управление платформой по сбору информации и подготовки решений общественных, экономических и политических проблем (например, о проблемах семей, домов, районов, городов, областей), отслеживание их решения и обсуждение результатов с целевой аудиторией. Зарплата менеджера по краудсорсингу должна формироваться с учетом ключевых показателей: прежде всего, количество новых идей; количество сэкономленных территорий ресурсов благодаря реализации проекта; повышение имиджа и конкурентоспособности территории в результате работы специалиста.

При отборе кандидата на вакансию менеджера по краудсорсингу целесообразно обращать внимание на умения, навыки и способность формулировать привлекательные задачи для потенциальных участников и четко определять объем работы; привлекать и мотивировать целевую аудиторию на творчество в нужном направлении; поддерживать обратную связь с целевой аудиторией на всех этапах реализации проекта, чтобы у людей не исчезло желание принимать участие в краудсорсинговых проектах в будущем; быть клиентоориентированным; управлять проектами; использовать ИТ.

### **Предпосылки омниканальности в маркетинге территорий**

Большое количество параллельно существующих маркетинговых каналов и инструментов взаимодействия территорий с целевыми аудиториями характерно для многоканальной (мультиканальной) стратегии. Многоканальность позволяет оперативно и таргетированно организовать взаимодействие, но при этом предъявляет жесткие требования к управлению ими, т. е. к планированию и выбору каналов, организации и стимулированию работ, координации межканального взаимодействия, контролю затрат, работ и взаимодействий. В мультиканальном комплексе каналы до-

статочны сильно обособлены друг от друга. Это означает, что, во-первых, получаемая информация не может быть оперативно систематизирована по всем каналам одновременно и проанализирована по нужным параметрам. Во-вторых, возможны потери информации. В-третьих, поскольку каналы не синхронизированы друг с другом, это означает, что одна и та же информация не обновляется автоматически во всех каналах одновременно. Использование многоканальной стратегии не позволяет выявить эффективность каждого канала с точки зрения затрат на его поддержание и ценности/удобства для различных целевых аудиторий. Это связано в том числе и с набором критериев, которыми обычно руководствуются при выборе и формировании портфеля каналов.

В теории и на практике предлагаются подходы к выбору канала. В частности, Ф. Котлер [6] предлагает использовать три основных критерия: экономический, контроля, адаптации, которые учитывают только интересы поставщика услуг. Очевидно, что каналы могут иметь разную ценность для разных целевых аудиторий. И если не учитываются интересы потребителя, эффективность канала снижается. В Методических рекомендациях представлен подход по выбору оптимальной комбинации «каналов, инструментов и способов взаимодействия, исходя из внешних и внутренних ограничений (временные, кадровые, денежные ресурсы, необходимая и достаточная широта охвата референтных групп; информирование или получение обратной связи и т. п.), а также специфики референтных групп (профессиональные интересы, возрастные категории, социальная активность)» [2]. Очевидно, что и в этом случае проблема интеграции каналов и учета интересов целевых аудиторий не решается, в связи с чем предлагаем следующий состав критериев формирования портфеля каналов взаимодействия: экономический (учет всех видов ресурсов на создание и поддержание работы канала); контроля (наличие механизма обратной связи, возможность акторов-участников канала влиять на его работу); гибкость канала (способность расширять возможности при изменении условий); сходства и различия (широта охвата целевых аудиторий); значимость конкретного канала для целевой аудитории (оценка желания пользоваться каналом). Только одновременный учет интересов государства и потребителей продуктов территорий позволит сформировать оптимальный портфель каналов: своевременно освобождаться от неэффективных и вводить новые, ориентированные на целевую ауди-

торию. Это позволит существенно снизить затраты на обслуживание каналов и повысить удовлетворенность потребителей.

Качество управления каналами взаимодействия администраций с целевыми аудиториями возрастает при переходе к омниканальной стратегии. Сущность омниканальной стратегии раскрывается в трех принципах: полный охват, единая структура, взаимосвязанность и базируется на технологических инновациях, системно учитывающих требования клиентов. Предложенные выше критерии выбора и формирования портфеля каналов целесообразно использовать при переходе к омниканальной стратегии.

Ее отличие от мультиканальной стратегии в том, что внешние и внутренние потребители территориальных продуктов имеют возможность отправить запрос и получить актуальную непротиворечивую информацию из любого удобного им канала, благодаря чему в администрации территории формируется полная картина о клиентах/целевых аудиториях, их запросах, предпочитаемых каналах. Эффективность омниканальности обеспечивается синергией маркетинговых инструментов offline и online. Стратегия омниканальности обеспечивает «бесшовное» взаимодействие администраций территорий со своими целевыми аудиториями, т. е. свободный переход с канала на канал, без информационных и иных потерь. Омниканальные платформы обеспечивают взаимодействие с потребителями/клиентами, которые получают одинаковый и непротиворечивый сервис независимо от канала обращения путем объединения разрозненных систем поддержки разных каналов взаимодействия (телефонные вызовы (в том числе звонок с сайта, запрос на звонок с сайта), электронная почта, мобильные приложения, мессенджеры и социальные медиа, веб-чаты, SMS).

Реализация омниканальной стратегии требует затрат (финансовых, человеческих, материальных, технологических, временных). По экспертным оценкам, финансовые затраты определяются масштабами проекта и составляют 100–500 тысяч долларов на лицензии и оборудование, 25 тысяч долларов стоят услуги по внедрению, также необходимо учесть расходы на последующую поддержку.

В настоящее время рынок предлагает программные решения для организации работы контакт-центров с омниканальными платформами, информационными системами управления проектами, прогнозирования рабочей нагрузки. Например, в Минпродторге РФ, Федеральной миграци-

онной службе РФ, Департаменте физкультуры и спорта Правительства Москвы, ряде МФЦ областей, Правительстве Республики Татарстан и др. используют платформу Naumen Omni-Channel [7].

В России активизировался процесс использования маркетинговых инструментов в управлении территориями. Больших результатов (высокой степени удовлетворенности целевых групп) достигают те регионы, в которых маркетингом занимаются профессионалы. Однако существует явная нехватка специалистов в области территориально-

го маркетинга, формируется спрос, в том числе на менеджеров по краудсорсингу.

Качество взаимодействия с целевыми аудиториями и открытость органов власти существенно повышаются при переходе от мультимедийной стратегии к омниканальной, базирующейся на цифровых технологиях. Эффективность сформированного портфеля коммуникационных каналов определяется используемыми критериями выбора, планированием и организацией работ.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быть социальным : рекомендации для госорганов по SMM // Бюджет. – 2017. – № 11. – Ноябрь. – Режим доступа: <http://bujet.ru/magazine/2017/11/>

2. Методические рекомендации по взаимодействию федеральных органов исполнительной власти с референтными группами : утв. ФАС России 11 июля 2018 г. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-vzaimodeistviu-federalnykh-organov-ispolnitelnoi-vlasti-s/>

3. Главы регионов РФ в социальных сетях и блогосфере. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article/124757.htm>

4. Паблики городской власти в социальных сетях. – Режим доступа: <http://read.infometer.org/gorodsm>

5. Рейтинг официальных сообществ РФ в социальной сети «ВКонтакте». – Режим доступа: <http://riabloggers.ru/researches/17>

6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006.

7. Naumen – информационные системы управления растущим бизнесом. – Режим доступа: <https://www.naumen.ru>

*Государственный университет управления  
Алешникова В. И., доктор экономических наук,  
профессор, профессор кафедры маркетинга  
E-mail: [manager.vsu@gmail.com](mailto:manager.vsu@gmail.com)  
Тел.: 8-915-199-01-17*

*The State University of Management  
Aleshnikova V. I., Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Professor of Management Department  
E-mail: [manager.vsu@gmail.com](mailto:manager.vsu@gmail.com)  
Tel.: 8-915-199-01-17*