

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
Ю.А. Шумилова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРАМИ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА В КОНЦЕПЦИИ  
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу  
студентка 2 курса  
очной формы обучения

Зырянова Анна Сергеевна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

Симонова Людмила Михайловна

Рецензент  
д-р экон. наук, доцент  
профессор кафедры  
экономики и финансов  
ТюмГУ

Киселица Елена Петровна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА .....	8
1.1. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: СУЩНОСТЬ, ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ .....	8
1.2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИИ .....	20
1.3. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА РЕГИОНА .....	30
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СТРАТЕГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТЕРРИТОРИИ И ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА .....	46
2.1. ТАЛАНТ И ОДАРЕННОСТЬ КАК ДРАЙВЕР РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ И ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....	46
2.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ТАЛАНТАМИ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ.....	47
2.3. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ТАЛАНТАМИ В РЕГИОНЕ: ОСНОВНОЙ АЛГОРИТМ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ .....	51
2.4. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОЖИДАНИЙ .....	60
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА .....	66

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

В современной науке проблематика управления конкурентоспособностью территорий рассматривается в работах по разным дисциплинам – экономике, социологии, политическим наукам, маркетингу. В отдельную дисциплину маркетинг территорий выделен сравнительно недавно. Обусловлено это тем, что в современных условиях применение маркетинговых методов в реализации региональной политики приобретает все большую значимость для региональных органов исполнительной власти. Сегодня решение таких задач, как повышение уровня инвестиционной привлекательности региона, улучшение качества жизни населения, привлечение туристических потоков на территорию становится все более зависимым от грамотного позиционирования и стратегии продвижения региона. Территория – это продукт, качество и востребованность которого напрямую зависит от региональной политики и способности властей региона находить инструменты для участия и победы в межрегиональной конкурентной борьбе. Для формирования привлекательности территориального продукта органам власти необходимо понимать, для кого разрабатываются те или иные программы, каковы потребности целевых аудиторий и как наиболее эффективно их удовлетворить с помощью территориального продукта.

Различные аспекты маркетинга территорий в последние годы привлекают внимание российских и зарубежных практиков и ученых. Среди западных исследователей можно выделить работы Дж. Траута, Ф. Котлера, Д. Хайдера, А. Асплунда, И. Рейна, Т. Амблера, Д. Айкера, П.-П. Пере. Большой вклад в развитие данного подхода и опыт применения маркетинговых инструментов и технологий в российской действительности внесли следующие авторы: А. П. Панкрухин, А. А. Пузанов, Т. В. Сачук, В. Блащенко, Е. Н. Литвинова, А. В. Лукина, Д. В. Томбу, И. А. Гиззатов, Ю. В. Кудашева, А. И. Татаркин и др.

Выделим научные публикации, посвященные имиджу, репутации и особенностям реализации региональных программ на территории Тюменской области. Исследования региональных авторов содержат ряд важных теоретических выводов, имеющих отношение к исследуемой в магистерской диссертации проблеме. Это работы: Г. Л. Медведевой, Н. А. Галактионовой, А. Ю. Пронькиной, И. Г. Напалковой, А. С. Лекановой, А. С. Деева, С. И. Черноморченко, А. А. Хвощина, Д. В. Вакорина, Л. М. Симоновой, Г. Ф. Шафранова-Куцева и др.

Анализ литературы показал, что в той или иной степени проблема управления факторами конкурентоспособности территории (страны, региона, города и т.д.) стала объектом научных исследований российских и зарубежных авторов. Вместе с тем конкурентоспособность региона базируется исключительно на экономических, социальных и политических факторах. О том, что маркетинговые инструменты могут позволить создать регионам дополнительное конкурентное преимущество говорится мало, и в основном, с позиций лишь создания имиджа территорий, а не внедрения комплексной маркетинговой стратегии продвижения территориального продукта для разных внешних и внутренних целевых аудиторий.

В настоящей работе предпринята попытка систематизации и использования инструментов территориального маркетинга для привлечения талантов на территорию Тюменской области и, тем самым, повышения ее конкурентоспособности.

Объект исследования – управление факторами конкурентоспособности региона в концепции территориального маркетинга.

Предмет исследования – управление взаимоотношениями Тюменской области с талантами в системе территориального маркетинга.

Цель магистерской диссертации – разработать стратегию привлечения талантов в Тюменскую область как эффективный инструмент развития человеческого капитала региона и повышения его конкурентоспособности.

Задачи исследования:

- 1) определить основные понятия концепции территориального маркетинга и ее место в управлении конкурентоспособностью региона;
- 2) определить основные инструменты территориального маркетинга;
- 3) выявить ключевые факторы конкурентоспособности Тюменской области;
- 4) провести SWOT-анализ человеческого капитала и качества жизни в Тюменской области с целью выявления дополнительных возможностей для продвижения региона как места реализации человеческого потенциала;
- 5) предложить вариант маркетинговой стратегии Тюменской области по работе с целевой группой «Таланты»;
- б) выработать рекомендации по формированию стратегии управления талантами Тюменской области в условиях межрегиональной конкуренции.

Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов в области теории маркетинга территорий, брендинга, региональной экономики и управления.

В качестве методов исследования использовались: системный и сравнительный анализ, анализ документов и статистических источников, синтез, обобщение, группировка. Кроме того, было проведено анкетирование мигрантов – людей, переехавших из Тюменской области в другие регионы России и другие страны.

Эмпирическую базу исследования составили: региональные документы в области социально-экономического развития территории; материалы ведущих российских рейтинговых агентств; официальные материалы органов исполнительной власти Тюменской области; официальные веб-сайты Правительства Тюменской области и его структурных подразделений; страницы в социальных сетях руководителей структурных подразделений органов исполнительной власти Тюменской области; результаты анкетирования мигрантов из Тюменской области.

Научная новизна данной выпускной квалификационной работы состоит в следующем:

- уточнено понятие «территориальный маркетинг» применительно к цели исследования;
- дано определение «таланта» как целевой группы маркетинга территории;
- проведен комплексный сводный анализ факторов конкурентоспособности Тюменской области;
- концепция CRM адаптирована к решению маркетинговых задач управления взаимоотношениями с талантами и управлению человеческим капиталом региона в целом;
- разработаны составляющие понятия «пользовательский опыт» применительно к территориальному продукту;
- разработана система показателей эффективности маркетинговой деятельности по привлечению талантов в регион.

По теме исследования автором опубликована статья «Актуальные вопросы в идентификации отправителя и реципиента в стратегических коммуникациях» (Образовательное СМИ «Педагогический альманах», дата публикации 26.07.2019, постоянный адрес публикации: <https://www.pedalmanac.ru/11012>). Кроме того, по материалам магистерской диссертации написана работа «Маркетинговые инструменты управления человеческим капиталом в постпандемическом пространстве: миграция талантов и конкурентоспособность региона». Данная работа прошла экспертную оценку и будет представлена в финале конкурса студенческих работ на тему «Экономическая политика для преодоления последствий пандемии» в рамках XXII Школы экономического анализа АНЦЭА.

Структура работы определена поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложения.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

### 1.1. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: СУЩНОСТЬ, ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ

В современном мире в условиях рыночной экономики объектом маркетинга может стать все, что угодно – традиционные товары и услуги, отдельные личности, здания, предметы искусства, события, а также территории – города, регионы, страны, городские агломерации, экономические кластеры. Маркетинг территории – сравнительно молодая дисциплина, в которой на сегодняшний день еще нет достаточной научной базы и практического опыта применения, особенно в российской практике управления конкурентоспособностью территорий, а многие понятия и термины являются предметом дискуссий.

Российский термин «маркетинг территорий» или «территориальный маркетинг» (встречаются и уточняющие область применения термины такие, как «региональный маркетинг», «муниципальный маркетинг», «маркетинг города») является синонимом английского термина *place marketing*. В зарубежной литературе более распространенным термином является *place branding*, что объясняется системообразующей ролью бренда в современном маркетинге. [The Place Brand Observer], [Анхольт, с. 9-11]

Однако стоит провести различие между территориальным маркетингом и территориальным брендингом. Маркетинг занимается преобразованием и развитием территории как реального продукта в соответствии с запросами внутренних и внешних потребителей. Брендинг относится к коммуникационной составляющей маркетинга и призван обеспечить известность территории, ее привлекательный образ в представлениях целевых аудиторий, добавленные ценности психологического характера, позволяющие дифференцировать объект на уровне впечатлений. [Траут, Райс] Таким образом, территориальный брендинг – это один из важных элементов территориального маркетинга.



Основоположниками маркетинга территорий стали Ф. Котлер, М. Хамлин, И. Рейн, Д. Хайдер. В 1990 году была опубликована фундаментальная работа Г. Эшворта и Х. Вугда «Продавая города: Маркетинговые подходы в планировании городского общественного сектора» (Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning). Авторы посвятили работу задачам развития и продвижения европейских городов. В 1992 г. Дж. Ван дер Меер выпустил книгу «Роль маркетинга города в урбанистическом менеджменте» (The Role of City Marketing in Urban Management). В 1993 г. вышло первое издание монографии Ф. Котлера, Д. Хайдера, И. Рейна «Маркетинг мест: привлечение инвестиций, промышленности и туризма в города, штаты и страны» (Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations). Одна из ключевых идей данной работы состояла в том, что территории (места) являются продуктами, а люди – их потребителями. В 1998 г. С. Ворд опубликовал работу «Продажа территорий: маркетинг и продвижение городов и мегаполисов в 1850-2000 годах» (Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000). [Сачук, с. 12-14]

В учебнике «Основы маркетинга» Ф. Котлер дал следующее определение маркетингу территорий (мест): «Маркетинг мест – это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений и (или) поведения, касающихся конкретных мест». [Котлер, с.26]

В учебном пособии «Маркетинг территорий» авторы И. В. Логунцова и И. В. Малькова приводят следующее определение: «Маркетинг территорий, с одной стороны, - это теоретическая концепция применимости маркетинга в сфере государственного и муниципального управления, с другой – неотъемлемая составляющая современной системы управления развитием и продвижением территории – особого продукта, обладающего ценностью для внутренних и внешних ее потребителей, партнеров, общества в целом. Это совокупность технологий и инструментов в распоряжении органов власти разного уровня, которые способствуют достижению более высоких

результатов функционирования территорий, росту и эффективности использования их ресурсного потенциала, повышению качества жизни населения, созданию привлекательного образа в глазах целевых аудиторий, в конечном итоге – усилению конкурентоспособности в сфере экономики и политики». [Логунцова, Малькова, с. 14]

В другом учебном пособии «Маркетинг территорий» автор А. П. Панкрухин приводит такое определение: «Маркетинг территорий – это исследовательская, проектная и практическая управленческая работа с потребительскими ценностями территорий, значимыми для ее жителей, туристов, бизнесменов, инвесторов – всех, кто мог бы помочь развитию территорий». [Панкрухин, с. 9]

Обобщить понятие «маркетинг территорий» можно на схеме, представленной на рисунке 1.

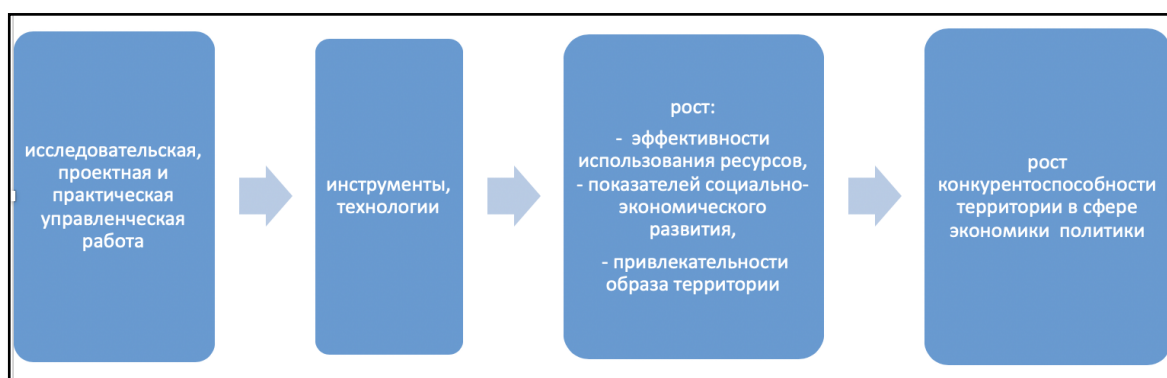


Рис. 1. Маркетинг территорий – многокомпонентное понятие

Источник: составлено автором на основе изученных материалов

Таким образом, сформулируем собственное определение маркетинга территорий. Маркетинг территорий – это исследовательская, проектная и практическая управленческая работа с использованием инструментов и технологий маркетинга, адаптированных под специфику территориального продукта, позволяющая обеспечить рост конкурентоспособности территории.

Цель маркетинга территорий - создание, поддержание или изменение мнений, поведения субъектов-потребителей, в том числе: повышение притягательности, престижа территории в целом, условий жизнедеятельности

и деловой активности на территории, привлекательности сосредоточенных на территории природных, финансовых, трудовых, организационных и других ресурсов, а также возможностей воспроизводства таких ресурсов. [Логунцова, с. 17-18]

Задачи территориального маркетинга:

- 1) формирование и улучшение имиджа территории, ее престижа, деловой и социальной конкурентоспособности;
- 2) улучшение степени идентификации граждан со своей территорией проживания;
- 3) создание уровня известности выше регионального;
- 4) расширение участия территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ;
- 5) привлечение на территорию государственных и иных внешних по отношению к территории заказов;
- 6) повышение притягательности вложения, реализации на территории внешних по отношению к ней ресурсов;
- 7) стимулирование приобретения и использования собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах;
- 8) повышение конкурентоспособности расположенных в регионе предприятий промышленности и сферы услуг;
- 9) привлечение в регион новых предприятий. [Панкрухин]

Объект территориального маркетинга – территория в широком смысле этого слова - пространство в определенных границах: место проживания, хозяйствования, отдыха и рекреации, территория с ее природными богатствами и погодными условиями, инвестиционным климатом и экономическим потенциалом, социальной инфраструктурой, историческим и культурным наследием, населением с его демографическими и социокультурными характеристиками, национальными и религиозными традициями. [Макашев, с. 22] Именно территория выступает в роли продукта в территориальном маркетинге.

Территориальный продукт - определенный набор благ, производимых конкретной территорией, способный удовлетворить потребности целевых аудиторий. Для создания конкурентоспособного территориального продукта необходим анализ потребностей целевых аудиторий, а также конкурентный анализ для выявления конкурентных преимуществ территории и формулирования стратегического видения на их основе. Стратегическое видение в свою очередь должно стать драйвером экономического роста места и обеспечить территорию всеми необходимыми ресурсами для развития.

На основе изученных теоретических материалов нами сформулированы следующие принципы маркетинга территорий:

1. Клиентоориентированность и комплексность: маркетинг территорий имеет целью устойчивое развитие территории и управление поведением и реакциями целевых аудиторий. [Минченко]

2. Рыночно-ориентированная философия управления территорией: маркетинг территорий – это процесс, который определяется спросом; направлен во внешнюю среду; коммерчески ориентирован. [Сачук, с. 21-23]

3. Тесная связь с публичной дипломатией как инструментом «мягкой силы»: публичная дипломатия в современном понимании – это деятельность, связанная с изучением внешних аудиторий, установлением с ними разного рода контактов с целью формирования за рубежом определенного имиджа другой страны, позитивного общественного мнения, способного повлиять на политику зарубежных стран; осуществляется посредством традиционных сми и новейших цифровых технологий, на основе сотрудничества в области культуры и спорта, научных и образовательных контактов и обменов, развития туризма. Маркетинг территорий, объектом внимания которого выступает территория в целом, осуществляется как внутри, так и за ее пределами. [Логунцова, Малькова, с. 36-39]

4. Открытость во взаимодействии власти и целевых групп: информирование о планах, целях и задачах, о значимых вопросах, связанных с деятельностью органов власти, о сервисах и приложениях, создаваемых для

удобства граждан; вовлечение и сотрудничество, сбор обратной связи, оценка уровня удовлетворенности и мониторинг качества предоставляемых услуг. [Пронькина, Напалкова]

5. «Трехсторонняя спираль» (модель «Тройной спирали», предложенная г. Ицковичем и л. Лейдесдорффом в 1995 г.) [пере],: в деятельности по взаимодействию территорий с целевыми группами активно вовлечены три основных агента – образовательные институты/университеты, бизнес/промышленность, правительство/органы исполнительной власти. В некоторых случаях говорят и о «четырёхстороннем партнерстве», имея в виду четвертого агента – гражданское общество [Юревич, с. 79-86]. Основными субъектами маркетинга территорий являются производители территориального продукта (товаров, услуг, условий проживания и хозяйствования); потребители территориального продукта (покупатели, пользователи); посредники. При этом соучаствовать в маркетинговых отношениях и действиях могут органы управления, целые сферы экономики (транспорт, торговля и сфера выставочно-ярмарочной деятельности, индустрия гостеприимства, туризма и отдыха), средства массовой информации, учебные и научные учреждения, общественные организации. Активными участниками маркетинга региона могут и должны выступать территориальные органы регистрации физических и юридических лиц, налоговые органы, органы статистики. Субъектами, активно осуществляющими продвижение, выступают территориальные органы власти и управления, местные экономические агентства развития, туристические операторы и агентства, торговые дома, спортивные комитеты и федерации, любые другие структуры, локализованные на территории и проявляющие активность с целью привлечения внимания к ней возможных потребителей (заказчиков продукции) и удержания уже присутствующих. [Логунцова, Малькова, с. 22]

Понимание целевых аудиторий в территориальном маркетинге также имеет свою специфику. Принято делить «потребителей» территории на

внутренних и внешних. Внутренние целевые аудитории – население в целом и различные группы резидентов данной территории, представляющие собой сегменты со специфическими интересами и запросами. Категории граждан, нуждающиеся в особом внимании и поддержке – пенсионеры, лица с ограниченными возможностями, многодетные семьи, безработные. Отдельный сегмент – молодежь, заинтересованная в получении качественного профессионального образования и перспективах трудоустройства. Представители местного бизнес-сообщества объединены общей потребностью в выгодных условиях приложения капитала. Важные целевые аудитории, влияющие на общественные настроения и отношение к власти и ее политике, - авторитетные общественные организации и лидеры мнений. [Сачук, с. 26-30]

Внешние целевые аудитории – это население других территорий в целом, инвесторы-нерезиденты, потенциальные переселенцы, власти более высокого уровня, внешние кредитные организации, туристы и люди, приезжающие с деловыми целями. [Логунцова, Малькова с.32-38]

В статье «Коммуникативный механизм брендинга территорий» автор М. О. Макашев приводит следующую классификацию. К основным целевым аудиториям территории традиционно относят следующие: [Макашев, с. 23-24]

- 1) коренные жители, их родственники и гости;
- 2) временные работники, приезжие студенты;
- 3) туристы («коллекционеры» - туристы, которые стараются объехать как можно больше разных мест; «завсегдатаи» - те, кто предпочитают проверенные места; «гастрономические» туристы; любители событийного туризма, приезжающие на спортивные, культурные и профессиональные мероприятия и пр.);
- 4) коммерческие организации/бизнес-структуры;
- 5) местные власти;
- 6) вышестоящие государственные органы;

7) инвесторы (малые и крупные; внутренние и внешние; долгосрочные и краткосрочные; частные, корпоративные и государственные; отечественные и зарубежные и т.п.).

Каждую из выделяемых авторами целевых групп можно разбить на несколько сегментов. В классическом маркетинге процесс сегментирования потребителей отводится значительная роль.

В таблице 1.1 систематизированы основные группы целевых аудиторий. Очевидно, что при необходимости, в зависимости от целей и задач, в каждой из этих групп можно выделить различные сегменты.

Таблица 1.1

## Целевые аудитории в территориальном маркетинге

Целевые аудитории – «потребители» территории	
Внутренние	Внешние
<ul style="list-style-type: none"> <li>– население в целом;</li> <li>– коренные жители;</li> <li>– различные группы резидентов территории со специфическими запросами;</li> <li>– категории граждан, нуждающиеся в особом внимании и поддержке (пенсионеры, лица с ограниченными возможностями, многодетные семьи, безработные);</li> <li>– молодежь, заинтересованная в получении качественного профессионального образования и перспективах трудоустройства;</li> <li>– представители местного бизнес-сообщества, объединенные общей потребностью в выгодных условиях приложения капитала;</li> <li>– авторитетные общественные организации и лидеры мнений;</li> <li>– местные власти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– население других территорий в целом;</li> <li>– потенциальные мигранты;</li> <li>– приезжие студенты;</li> <li>– временные работники;</li> <li>– родственники и гости коренных жителей;</li> <li>– туристы;</li> <li>– люди, приезжающие с деловыми целями;</li> <li>– представители зарубежных диаспор, оказывающие поддержку своей исторической родине;</li> <li>– инвесторы-нерезиденты;</li> <li>– внешние спонсоры, меценаты, благотворители, предоставляющие деньги для реализации социальных и культурных проектов, проведения спортивных мероприятий;</li> <li>– внешние кредитные организации;</li> <li>– власти более высокого уровня.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Обеспечить привлекательность для целевых аудиторий (инвесторов, бизнесменов, квалифицированных мигрантов, туристов и т.д.). позволяет уникальное сочетание конкурентных преимуществ территории. Поэтому для каждой территории необходимым является процесс выявления имеющихся и формирования новых конкурентных преимуществ.

Взаимосвязь предметов конкуренции, факторов роста и оценки уровня конкурентоспособности региона, предложенная Б. М. Гринчелем, представлена на рисунке 2.

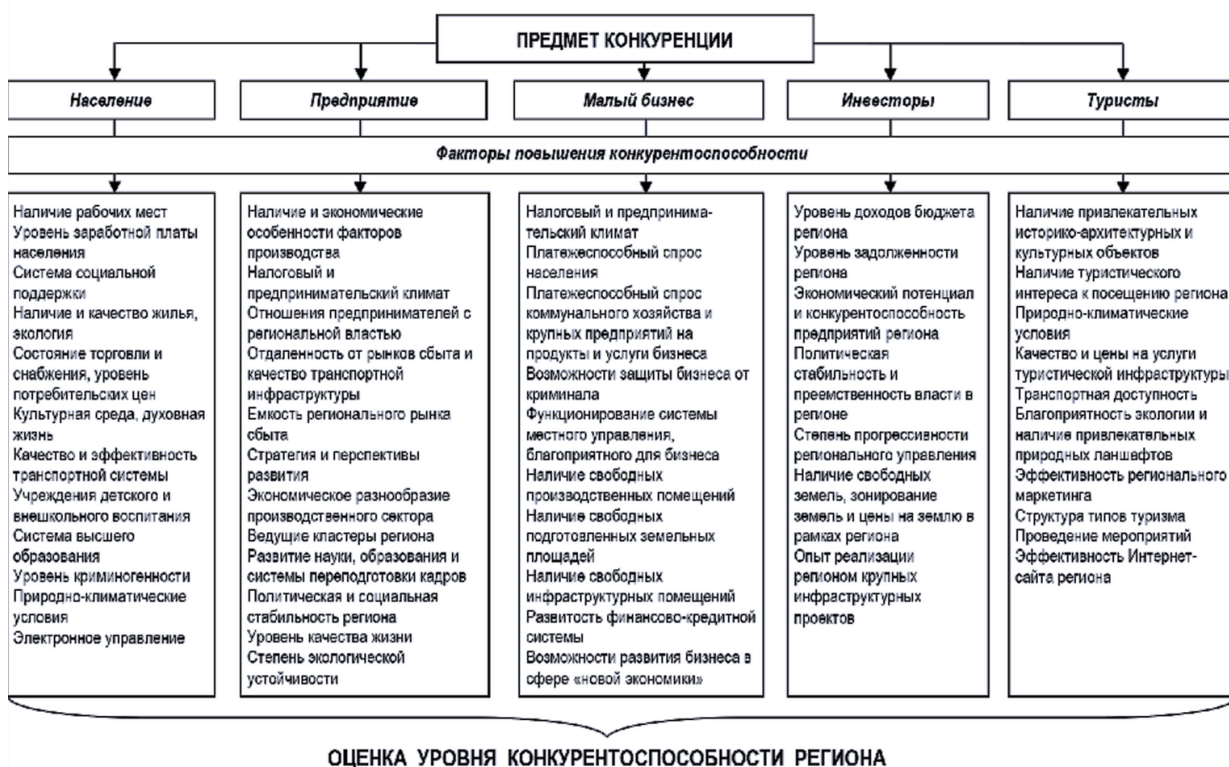


Рис. 2. Взаимосвязь предметов конкуренции, факторов роста и оценки уровня конкурентоспособности регионов.

Источник: Гринчель Б. М. [Гринчель, с. 55-67]

Таким образом, качество территориального продукта задается слагаемыми конкурентоспособности региона, степенью их развития и взаимодействия.

Традиционно основу маркетинга любой организации составляет маркетинг-микс - модель 4P: product, price, place, promotion – продукт, цена, место, продвижение. [Котлер, с. 28] Эта модель применима и к маркетингу территорий в следующем виде:

1) территориальный продукт - ассортимент, количество и качество ресурсов территории: ее географическое положение, население (персонал), качество жизни, инфраструктура, способность работать с высокими технологиями, сырьевые ресурсы, уровень поддержки бизнеса, рекламного рынка, PR;



2) цена территориального продукта - это затраты, которые несут потребители территории. Для жителей это стоимость жизни, уровень доходов и социальных льгот, стоимость конкретных товаров и услуг на территории; для туристов - стоимость путевок, величина суточных карманных расходов;

3) размещение, распределение территориального продукта - материальных ресурсов, кадров либо потребителей, наличие современных информационных технологий, сетевых и виртуальных организационных структур;

4) продвижение территории - прежде всего рекламная и PR-кампании, включая определение адресатов и каналов продвижения информации. [Сачук, с. 38-42]

Изучим содержание и очередность работ по формированию 4P маркетинга территорий и разработке маркетинговой стратегии и тактики. Выделяют пять основных функций территориального маркетинга: [Логунцова, Малькова, с. 51-57]

1. Аналитическая - анализ рыночных возможностей территории, изучение ее маркетинговой среды и оценка конкурентоспособности, замер и анализ спроса на располагаемые ею ресурсы, сегментирование рынка ее потребителей и выбор целевых сегментов, наконец позиционирование территории на рынке «мест».

2. Организационная - стратегическое планирование развития территории, формирование плана маркетинговых мероприятий территории в соответствии с имеющимися результатами маркетинговых исследований, контроль результатов.

3. Управленческая - реализация плана маркетинга с точки зрения территориального продукта (то есть ассортимента, количества и качества ресурсов территории, востребованных ее потребителями), цены территориального продукта (затрат, которые несут потребители территории), распределения территориального продукта (географического положения территории, развития транспортного сообщения, современных

информационных технологий) и продвижения территории (это прежде всего рекламная и PR-кампании).

4. Информационная - формирование системы маркетинговых коммуникаций между различными субъектами маркетинга территорий.

5. Общественная - развитие территории, повышение значимости ее роли в регионе, стране, мире, улучшение качества жизни живущих на ней людей.

В соответствии с описанными функциями выделяют пять основных этапов маркетинга территорий. В таблице 2 систематизированы этапы работы, цель каждого этапа, а также действия, которые обеспечат достижение цели.

Таблица 1.2

### Этапы маркетинга территорий

Этап	Цель этапа	Инструменты
1	2	3
1) изучение текущего состояния территории, выяснение ее проблем, оценка потенциала, сравнение ее с аналогичными территориями	выяснение существующих и потенциальных конкурентных преимуществ; выяснение факторов конкурентоспособности территории;	- SWOT-анализ, PEST-анализ - анализ рейтингов регионов - анализ статистических данных; - конкурентный анализ - ABC-анализ (по В. Парето): наиболее и наименее выгодные для территории группы товаров и услуг - XYZ- анализ: предсказуемость поведения потребителей; - карты позиционирования по наиболее значимым показателям попарно, в сравнении с конкурентами;
2) Изучение запросов внутренних и внешних целевых аудиторий	Формирование 4P маркетинга территории	- Краудсорсинг; - опросы потребителей по методике Customer Development (проблемно-решенческие интервью); - фокус-группы; - глубинные интервью;
3) Определение целей терр. маркетинга, разработка стратегии и программ, направленных на их достижение с учетом ресурсного обеспечения	Выбор стратегии терр. маркетинга (имиджа, привлекательности, инфраструктуры, населения) Выбор деловой стратегии региона (портфельная, страт роста, конкурентная) Выбор форм реализации стратегии	- анализ данных, полученных на предыдущих этапах; анализ федеральных и региональных документов, определяющих основные направления развития страны и регионов; -форсайт-сессии;бенчмаркинг; разработка дорожных карт; разработка системы целевых показателей для оценки результатов

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
4) Информирование заинтересованных аудиторий, широкой общественности о существовании и ходе выполнения указанных программ, обеспечение их поддержки;	Осведомленность, привлечение, вовлечение, целевые действия/пользовательский опыт целевых групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>- брендинг (STP-модель, дифференцирование)</li> <li>- разработка системы стратегических коммуникаций</li> <li>- маркетинг-микс: промо-мероприятия, имиджевые мероприятия (вовлечение в деятельность территории онлайн и офлайн), создание базы данных, мероприятия по формированию репутации региона в процессе пользования территориальным продуктом (участие в работе сообществ, ассоциаций и других формах нетворкинга)</li> <li>- реализация целевых региональных программ</li> <li>- управление репутационными рисками (поддержка потребителей в процессе пользования территориальным продуктом)</li> </ul>
5) Подведение итогов реализации программ	Оценка эффективности реализуемых мероприятий Корректировка стратегии и тактики взаимодействия с целевыми группами Усовершенствование территориального продукта и системы его реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социологические опросы</li> <li>- изучение отзывов, публикаций в соцсетях</li> <li>- изучение комплекса показателей эффективности, разработанного на этапе выработки стратегии</li> <li>- отчетные мероприятия по завершении периодов</li> <li>- публикация и обсуждение достигнутых результатов</li> </ul>

Источник: составлено автором

В рамках данной работы попробуем проделать работу трех первых этапов. В первую очередь проведем анализ факторов конкурентоспособности Тюменской области и SWOT-анализ человеческого капитала и качества жизни населения региона. Далее проанализируем потребности и ожидания целевой группы «Таланты». Определим цели и разработаем стратегию и набор тактических действий по привлечению талантов на территорию Тюменской области.

Прежде чем проводить анализ факторов конкурентоспособности Тюменской области, необходимо рассмотреть само понятие

конкурентоспособности, составить перечень факторов для анализа, определить методы их оценки.

## 1.2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

В настоящее время одной из ключевых задач Российской Федерации является выстраивание единого экономического пространства страны. Одним из стратегических приоритетов социально-экономического развития каждого из регионов является эффективное территориальное управление. [Концепция развития]

Одним из ведущих показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации становится конкурентоспособность территории. В связи с этим усиливается и борьба за различные виды капиталов (ресурсов). [Стратегические приоритеты]

Вообще, конкуренция – одно из центральных понятий рыночной экономики. Когда продуктом выступает территория, соответствующим понятием в территориальном маркетинге является конкуренция территорий.

Конкуренция территорий – это конкуренция за вовлечение социально-экономического, человеческого и природного потенциала этих территорий в мировое экономическое развитие, направленное на обеспечение собственного существования и получение определенных выгод.

Принято различать две формы конкуренции территорий: 1) активное противодействие другим территориям для получения собственных преимуществ (польза одной территории в ущерб другой); 2) сохранение и привлечение новых потребителей социально-экономического пространства путем создания более привлекательных условий, чем у других территорий (конкурентное соревнование). В случае маркетинга территорий речь идет о второй из указанных форм конкуренции. [Гринчель, с. 62]

А. С. Барабанов в своей книге «Управление региональной конкурентоспособностью» проводит исследование предлагаемых различными авторами определений конкуренции территорий. В обобщенном виде под межрегиональной конкуренцией понимают соревнование между регионами и

городами в их стремлении «завоевать» различные целевые группы «потребителей» местных ресурсов и условий жизнедеятельности для получения ресурсов, необходимых для обеспечения устойчивого социально-экономического развития и решения на этой основе социально-экономических задач. Таким образом, межрегиональная конкуренция заключается в борьбе регионов за целевые группы потребителей ресурсов территории на основе создания и поддержания конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, способствуют развитию региона, привлечению на территорию новых ресурсов (люди, финансовые средства, капитал, информация), которыми обладают целевые группы. [Барабанов, с. 18-29]

Под региональной конкурентоспособностью можно понимать способность территории производить продукцию и оказывать услуги, соответствующие требованиям национальных и зарубежных рынков, одновременно поддерживая высокий и стабильный уровень доходов своего населения.

Обобщая определения, приводимые различными авторами [Портер], [Барабанов], [Грищенко], [Идрисов], [Нечехина], [Татаркин], [Фатхутдинов], [Шорохов], конкурентоспособность региона – это:

- его роль и место в экономическом пространстве России, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе экономический потенциал (финансовый, производственный, трудовой, инвестиционный, ресурсный);

- обусловленное экономическими, социальными и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику;

- способность региона: 1) производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков; 2) создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности

субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.

Из приведенных определений становится очевидно, что работать над обеспечением конкурентоспособности региона необходимо, начиная с оценки текущего состояния территории, выявления потенциала для дальнейшего развития, возможных ограничений роста и т. п. Проведение такого анализа позволяет более точно определить функциональное назначение региона, его место во внешней среде, выявить стратегических партнеров и конкурентов.

Разработкой различных аспектов конкурентоспособности и критериев ее формирования и оценки занимались такие ученые, как американский экономист, профессор Гарвардского университета Майкл Портер, американский ученый, лауреат Нобелевской премии по экономике П. Кругман, «отец маркетинга» Филипп Котлер и другие.

По М. Портеру факторные условия конкурентоспособности являются одним из показателей конкурентного ромба наряду с состоянием внутреннего спроса, родственными и поддерживающими отраслями, структурой и стратегией фирм и внутриотраслевой конкуренцией. Территория не обретает основные факторы конкурентоспособности, а сознательно создает их. При этом важны темпы создания и эффективность использования этих факторов. Согласно классификации автора, факторы могут быть базисными, развитыми, общими и специализированными.

В книге А. С. Барабанова «Управление региональной конкурентоспособностью» автор предлагает четыре детерминанты, образующие региональный ромб, построенный на основе концепции национального ромба М. Портера:

– Первая детерминанта: Факторы и условия производства формируются за счет квалифицированных кадров, капитала, научных знаний и технологий, экономической информации, инфраструктуры отраслей, инфраструктуры рынка, инвестиционного климата. Данная детерминанта

особо важна для инвесторов, реализующих свои проекты на территории региона предприятиям, выпускающим конкурентоспособную продукцию.

– Вторая детерминанта: Спрос на внутреннем и зарубежном рынках, который обеспечивается населением.

– Третья детерминанта: Наличие родственных или поддерживающих отраслей (кооперация региональных производств, вертикально и горизонтально интегрированные сети (кластеры), инновационно активные фирмы).

– Четвертая детерминанта: стратегия развития региона, выделяющая повышение его конкурентоспособности как главный приоритет.

П. Кругман выделил две группы факторов - факторы «первой природы» (природные ресурсы территории, востребованные рынком) и факторы «второй природы» (агломерационный эффект, человеческий капитал, институты, способствующие развитию предпринимательства и инновационной деятельности). Именно факторы второй группы признаны наиболее перспективными на основе мирового опыта, т.к. позволяют смягчить экономическое неравенство регионов, способствуют появлению новых зон роста. [Зубаревич Н. В.]

Разработанная для целей проводимого исследования обобщенная классификация факторов конкурентоспособности региона представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Факторы конкурентоспособности региона

Источник: составлено автором на основе классификаций российских и зарубежных исследователей.

Данная классификация станет основой для проведения анализа факторов конкурентоспособности Тюменской области.

Объективная оценка конкурентоспособности территорий является отправной точкой преобразования и реформирования территорий. Это связано с тем, что органам власти необходимо четко осознавать, каким потенциалом конкурентоспособности территория обладает на текущий момент, какая существует база для формирования конкурентных преимуществ, на какие факторы можно воздействовать, какие территории являются наиболее сильными конкурентами и в каких сферах, а какие из них являются стратегическими партнерами для укрепления конкурентных позиций.

Для оценки конкурентоспособности регионов на практике применяются различные методики, основанные на статистических показателях, экспертных оценках, рангах. Правовой подход к анализу конкурентоспособности территорий заключается в рассмотрении факторов конкурентоспособности, как ключевых направлений развития территорий, закрепленных в положениях федеральных и региональных стратегических документов.

Основные факторы конкурентоспособности территориальных социально-экономических систем России закреплены в следующих документах: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, Указ Президента РФ от 03.06.1996 № 803 «Об Основных положениях региональной политики в Российской Федерации»; Государственная программа Российской Федерации «Региональная политика и федеративные отношения». Кроме того, в каждом субъекте РФ разрабатываются планы стратегического развития региона на определенный период продолжительностью в 5-10 лет, региональные отраслевые программы и программы реализации приоритетных национальных



проектов, а также другие документы, содержащие элементы региональной политики, направленные на устойчивое стратегическое развитие регионов.

К документам стратегического планирования на муниципальном уровне относятся стратегия социально-экономического развития муниципального образования, план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования (дорожная карта), прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период, бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период.

Как правило, конкурентные преимущества той или иной территории определяются в ходе сравнения ее с другими подобными территориями посредством проведения конкурентного анализа. [Карлёф, с. 11-37]

Экспертами особо отмечается, что ни один фактор в отдельности не может обеспечить конкурентоспособность национальной экономики, только разумное сочетание и развитие всей совокупности факторов ведет к поступательному развитию страны и повышению ее значимости на мировой арене. [Аджемоглу, с. 467- 489]

Система показателей каждого из рейтингов составляется с учетом специфики целевых групп. Так, оценивая конкурентоспособность населения региона, за основу берутся такие показатели, как уровень безработицы, средняя заработная плата, доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума, площадь жилых помещений на одного человека и т.п. При оценке конкурентоспособности предприятий региона рассчитывается объем ВРП на душу населения, объемы промышленной и сельскохозяйственной продукции на душу населения, доля экономически активного населения в общей численности и т.п.

В настоящее время существует целый ряд авторитетных рейтинговых агентств, составляющих как международные рейтинги, так и рейтинги регионов и городов. Кроме того, составлением рейтингов занимаются и различные научные школы, ассоциации профессиональных сообществ и

комитеты, созданные органами власти. Для проведения анализа конкурентоспособности в расчет берутся статистические показатели, отражающие текущее состояние экономики региона. На основании этих показателей регионы сравниваются между собой. Кроме того, могут сравниваться показатели аналогичных периодов этого же региона за прошлые годы. В таком случае оцениваются темпы роста показателей одного региона, и делаются выводы об эффективности региональной политики и управления, привлекательности территории для целевых групп. [Барабанов], [Логунцова, Малькова]

При всем многообразии подходов к оценке уровня конкурентоспособности территорий, основная цель любой из методик - определение уровня социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности исследуемых регионов. Для достижения высоких показателей по этим направлениям необходима слаженная управленческая работа органов власти, а также активное участие научного и делового сообществ территории и вовлечение населения.

Процесс управления конкурентоспособностью может осуществляться через системный, маркетинговый, динамический, ситуационный, комплексный и директивный подходы.

В настоящее время существует широкий спектр механизмов управления конкурентоспособностью территориальных социально-экономических систем, но среди основных можно выделить следующие: инвестиционная политика, инновационная политика, политика кластеризации экономики, политика поддержки малого и среднего предпринимательства, создание территориальных зон с особыми экономическими режимами, стратегическое планирование. Устойчивое социально-экономическое развитие региона происходит в том случае, когда эффективно функционирует вся система управления регионом. Весь механизм управления конкурентоспособностью региона показан на рисунке 4.

Далее в данной работе управление конкурентоспособностью региона будет рассматриваться в концепции территориального маркетинга. На наш взгляд, такой инструмент, как территориальный маркетинг, должен являться неотъемлемой частью региональной экономической и социальной политики. Формой воплощения маркетинга территории можно считать целевые региональные программы, ориентированные на решение социально-экономических проблем.

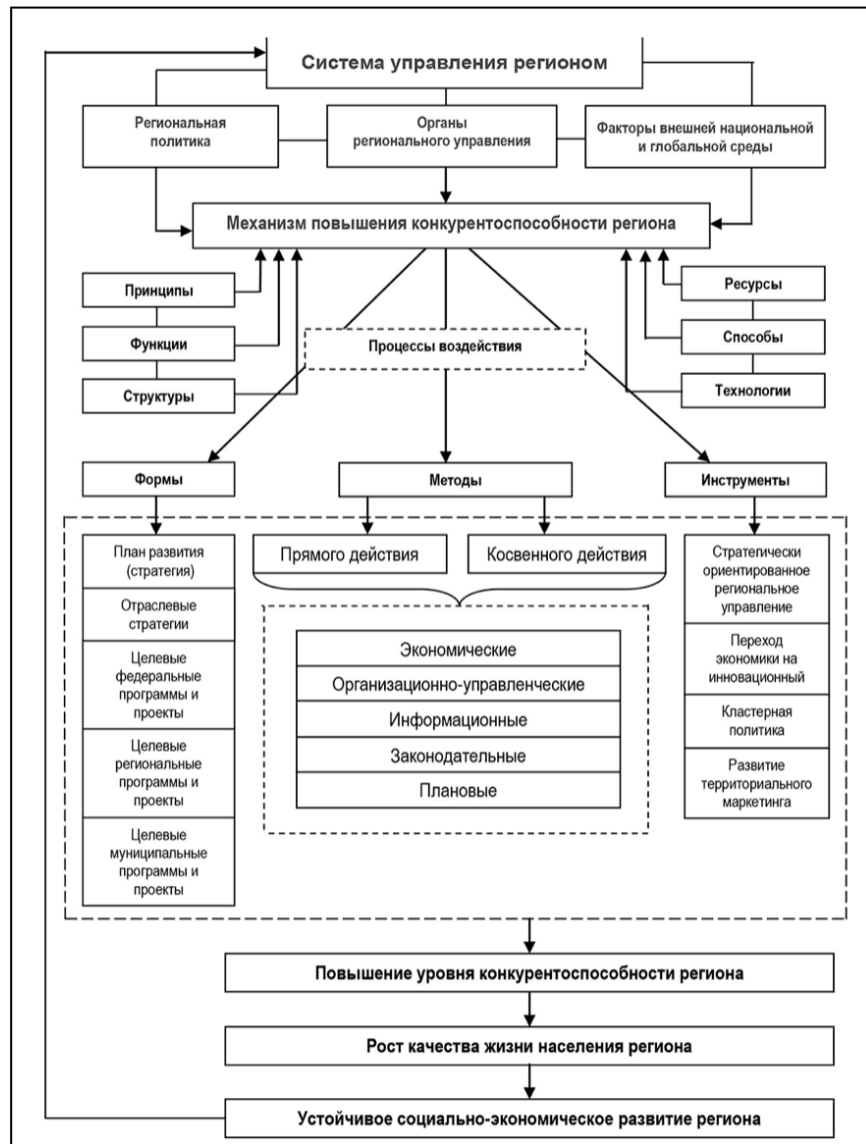


Рис. 4. Механизм управления конкурентоспособностью региона

Источник: А. С. Барабанов. [Барабанов, с. 164]

Важнейшей отличительной особенностью территориального маркетинга является различного рода взаимодействие с целевыми группами

потребителей территориального продукта с целью выявления и удовлетворения их потребностей, особенностей поведения и в целом изучения тенденций «рынка» реализации территориального продукта. Специфика некоторых инструментов из современной практики государственного и муниципального управления, которые могут успешно применяться и в концепции территориального маркетинга, рассматривается ниже.

К настоящему времени сложилось немало инструментов повышения эффективности управления конкурентоспособностью территорий, среди них: частно-государственное партнерство, государственные закупки, целевые программы, инструменты контроля за деятельностью органов исполнительной власти, инструменты учета мнения граждан, мониторинг эффективности бюджетных расходов и многие другие.

Одним из наиболее распространенных управленческих инструментов как в корпоративном, так и в государственном секторе в настоящее время является краудсорсинг. Этот подход позволяет находить решения комплексных общественно значимых задач, стоящих перед бизнесом, государством и обществом, путем массового привлечения людей. При этом предполагается, что в обществе всегда присутствуют талантливые люди, готовые генерировать идеи, решать проблемы и даже проводить исследования. При этом главным стимулом для них является не вознаграждение, а возможность увидеть воплощение своей идеи в практической деятельности.

Краудсорсинговые инструменты позволяют обеспечить эффективное управление территорией, мобилизовав дополнительные человеческие ресурсы для поиска креативных и инновационных решений. Такое взаимодействие повышает открытость деятельности органов исполнительной власти. С развитием интернет-технологий в целом и социальных сетей в частности применение краудсорсинга стало особенно актуальным, а управленческие решения принимаются с учетом мнений, требований, предложений населения, бизнес-сообщества, научного сообщества территории. [Шмигирилова], [Шапигузов]

Другой инструмент, позволяющий обеспечить глубокую научную и экспертную проработку стратегий развития как отдельных отраслей, так и социально-экономической системы в целом, это форсайт. Форсайт (от англ. Foresight — взгляд в будущее, предвидение) — это инструмент формирования приоритетов и мобилизации большого количества участников для достижения качественно новых результатов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. По результатам форсайт-проектов создаются дорожные карты. [Ильина, с. 82-83]

Форсайт предполагает участие многих заинтересованных слоев гражданского общества не только в формировании картинки предвидения, но и в активных действиях по реализации ими же предсказанных изменений.

Актуальность внедрения форсайта заключается в том, что он содержит три дополняющих друг друга направления деятельности, такие как:

- «предвидение будущего» - определение базовых тенденций в развитии больших социально-экономических систем;
- «управление будущим» - согласование представлений ключевых субъектов о возможных вариантах будущего и сопряжение их стратегических целей;
- «маршрутизация будущего» - построение комплексной карты маршрутов движения в будущее.

Основными принципами форсайта являются: вовлеченность различных общественных сил – бизнеса, научного сообщества, органов государственной власти и гражданского общества, в обсуждение и сопоставление долгосрочных прогнозов, стратегий развития, выработку комплексного видения будущего, достижение консенсуса и согласования путей достижения будущего; коммуникация участников; концентрация на долгосрочном периоде; координация (технологии оцениваются с учетом экономических и социальных достижений); согласованность (слаженная работа участников). [Ильина], [Юревич]

Еще одним инструментом повышения конкурентоспособности территорий является внедрение дорожных карт реализации разработанных стратегий социально-экономического территории. Дорожная карта представляет собой детализированный взгляд в будущее территории и отражает целевые ориентиры желаемого будущего, «критичные точки» происходящих изменений (этапы), приоритетные направления деятельности и поле задач, которые должны быть решены, необходимые управленческие решения, целевые исследования, разработки и т.п. [Верлуп, с. 12-16], [Барабанов, с. 211]

Дорожная карта реализации стратегии социально-экономического развития должна содержать: миссию территории; факторы, определяющие устойчивый рост и драйверы ускоренного повышения конкурентоспособности; цели и задачи развития для каждой сферы муниципального образования; мероприятия по выполнению поставленных целей и задач, распределенные по этапам реализации стратегии; планируемые результаты выполнения мероприятий; индикативные показатели реализации стратегии к концу прогнозного периода.

### 1.3. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА РЕГИОНА

Разработанная нами классификация представляется наиболее полным перечнем факторов конкурентоспособности, на основе которого можно проанализировать как конкурентные позиции региона, его сильные и слабые стороны, так и методы управления конкурентоспособностью, применяемые органами исполнительной власти. Подробно анализ представлен в таблице 1.3.

Помимо анализа факторов конкурентоспособности региона работа с данной таблицей позволила систематизировать информацию об источниках, которые могут быть использованы для оценки конкурентоспособности любого региона. К таким источникам относятся различные рейтинги, составляемые опытными экспертами, признанными научным и политическим сообществами страны – Агентство стратегических инициатив, НИУ Высшая Школа

Экономики, Аналитический центр при Правительстве РФ, Ассоциация инновационных регионов России, PWC (PricewaterhouseCoopers) и другие. Также надежными источниками данных для подобного анализа служат статистические сведения, консолидированные в официальных отчетах Росстата и Отдела государственной статистики субъекта РФ, Стратегия долгосрочного социально-экономического развития исследуемого региона, Генеральный план застройки муниципальных образований региона, Отчеты об итогах реализации государственных и региональных программ. Качественная информация о природно-климатических особенностях и природных ресурсах региона содержится в научно-исследовательских статьях региональных исследователей-географов, геологов, картографов, геофизиков. Оценить культурно-исторический потенциал региона позволяют аналогичные работы ученых-историков. Онлайн-справочники позволяют быстро получить базовую информацию об исследуемом регионе.

Таблица 1.3

Комплексный сводный анализ факторов конкурентоспособности  
Тюменской области

Фактор конкурентоспособности	Выраженность фактора в Тюменской области	Источник информации
1	2	3
I. базисные/основные/факторы первой природы – объективные условия, данные территории изначально		
природные ресурсы	нефть, лес, озерный сапропель, торф, озерная известь, почвы, строительные пески, кирпично-керамзитовые глины, суглинки, супеси, песчано-гравийные породы, йодные и йодо-бромные источники, запасы титан-циркониевых минералов, дикоросы (грибы, ягоды), богатая фауна (ценные породы рыб, большая численность диких животных)	справочная информация о регионе
географическое положение	между добывающим севером и промышленным Уралом, между западом и востоком, граница с Казахстаном, выход к Северному Ледовитому океану, наличие судоходных рек	справочная информация о регионе
климат	относительно мягкий (средняя t января -17,2; средняя температура июля +17,8), выраженные 4 сезона, относительно большое количество солнечных дней в году (2066 часов, что в 1,5 раза солнечнее, чем в Москве)	статистическая информация о климате региона

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
историческое наследие	4 города Тюменской области включены в список исторических городов России: Тюмень, Тобольск, Ялуторовск, Ишим 1805 объектов культурного наследия федерального и регионального значения, представленных 593 объектами и ансамблями градостроительной деятельности, архитектуры, истории, 182 достопримечательными местами и 1030 объектами археологии	справочные материалы, научные статьи о культурно-историческом наследии региона
неквалифицированная или малоквалифицированная рабочая сила	Население Тюменской области – 1 537 416 чел., городское население – 1 037 432 чел., 499 984 чел. – сельское население (на 01.01.2020) 5 место среди регионов РФ по абсолютным величинам естественного (за 1 квартал 2020 года) и миграционного (за 2019 год) приростов 727 500 чел. – экономически активное население	статистические данные о регионе
II. развитые/факторы второй природы – факторы, которые создаются в результате целенаправленной деятельности людей		
1. ресурсные – различные созданные на территории ресурсы		
человеческий капитал (таланты, высококвалифицированные кадры)	3 место среди субъектов РФ (выше только Москва и Санкт-Петербург) по уровню человеческого развития, 2017 г., Аналитический центр при Правительстве РФ ! Не входит в список 20 самых привлекательных регионов для высококвалифицированных кадров, 2018 (комплексный индекс – жилищные условия, средняя температура января, доходы, крупный город) ! Не является одним из регионов-лидеров по концентрации работников высокотехнологического сектора - внедрение системы дуального обучения и системы мониторинга качества подготовки кадров для высокотехнологических отраслей промышленности по сквозным рабочим профессиям на основе международных стандартов подготовки кадров - ТИУ - опорный ВУЗ компании «Газпром», сотрудничество с Росавтодором - ТюмГУ – проект 5-100, нацеленный на повышение конкурентоспособности ведущих российских университетов - целевое обучение студентов в ТюмГМУ - 86% детей в возрасте от 5 до 18 лет охвачены программами дополнительного образования - работа по развитию естественно-научного и технического направления дополнительного образования детей - система поддержки и продвижения талантов, проекты развития и продвижения талантливых детей и молодежи региона	Индекс человеческого развития, Аналитический центр при Правительстве РФ Национальный доклад «Высокотехнологичный бизнес в России» - Индекс привлекательности и региона для высококвалифицированных кадров



Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
ресурсы факторов производства	- развитые производственные мощности в нефтегазовой отрасли - инфраструктура и мощности, созданные на волне активного инвестирования, могут привлечь новые инвестиционные проекты	науч.-иссл.статьи об опыте преодоления инвестиционной паузы в регионах
2. структурные – факторы, которые появляются за счет создания различных структур		
агломерационный эффект	формирующаяся Тюменская агломерация – трудовые, культурно-бытовые, производственные, рекреационные связи, общая социальная и техническая инфраструктура Тюмени и близлежащих населенных пунктов – позволяет делать прогнозы о том, что к 2040 г численность населения «большой Тюмени» превысит 1 млн.чел.	Деп.град. п-ки г. Тюмени, Ген. план застройки г. Тюмени Стратегия соц.-экон. развития Тюм. обл. до 2030
кластеры	Западно-сибирский нефтетехнологический кластер, создание 2015 г Тюменский, Тобольский и Уватский промышленные узлы	Карта кластеров России, ВШЭ Стратегия соц.-экон. развития Тюм. обл. до 2030
транспортная инфраструктура	Транссибирская железнодорожная магистраль, развитая сеть автодорог, международный аэропорт, речные порты основной транспортный коридор России «Запад-Восток» реализация инфраструктурных проектов «Северный широтный ход» и «Северный морской ход», развитие морского порта Сабетта планируемый транспортный коридор «Европа-Западный Китай»	справочные материалы о регионе
информационная инфраструктура	2 место по развитию информационного общества, рейтинг Минкомсвязи РФ, 2017 5 место в рейтинге «Цифровая Россия», МШУ «Сколково», 2018 г высокие показатели цифровизации региона по различным направлениям	Стратегия социально-экономического развития Тюменской области до 2030 г
условия жизни: здравоохранение, физкультура и спорт, уровень городского и сельского обслуживания, социальный сервис, городская среда	14 место в рейтинге «Качество жизни в российских регионах», 2020 - развитая система организации медицинской помощи, обеспечение населения пакетом социальных услуг, - реализация региональных программ по увеличению плотности сельского населения и повышению интенсивности производства, - реализация программ для разных групп населения по поддержке в обеспечении жильем - в 1,7 раз выше среднероссийского показателя ввод жилья (на 1000 чел. 893,7 кв.м), 2018 г. - реализация региональных программ финансовой поддержки семей	Рейтинг «Качество жизни в российских регионах», РИА Рейтинг SWOT-анализ Тюменской области в рамках Стратегии долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2020 г.

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
	<p>- создание условий для повышения качества жизни людей старшего поколения (мед.помощь, образовательные, культурно-досуговые услуги, содействие активному участию пожилых граждан в жизни общества)</p> <p>- 43,5% в возрасте от 3 до 79 лет систематически занимаются спортом</p>	
3. функциональные - функции, которые территория может выполнять		
научный и инновационный потенциал	<p>Тюменский технопарк, бизнес-инкубаторы тюменских вузов развитая материально-техническая база</p> <p>5 центров молодежного инновационного творчества</p> <p>11 место в рейтинге инновационной активности регионов России АИРР, 2018 г, ВУЗы Тюмени входят в рейтинг изобретательской активности российских университетов (2020 г - ТИУ 58 место, ТюмГУ 73 место)</p> <p>11 место в рейтинге научно-технического потенциала, 2017 г</p> <p>21 место в рейтинге «Инновационная деятельность», 2017</p> <p>25 место в рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации ВШЭ, 2019 г</p>	<p>индекс изобретательской активности российских университетов</p> <p>рейтинг инновационных регионов России</p> <p>индекс научно-технического потенциала</p> <p>индекс инновационной деятельности</p>
культурный потенциал	12 место в рейтинге культурных городов России за 2018 год	Индекс креативного капитала, рwc
туристический потенциал	<p>культурный ландшафт региона является важным и перспективным ресурсом для биоэкологического, историко-культурного, паломнического туризма</p> <p>161 памятник федерального значения</p> <p>481 памятник регионального значения</p> <p>- «Лето в Тобольском Кремле» - ежегодный фестиваль симфонической музыки, входит в Национальный календарь Минкультуры России</p>	<p>справочные материалы, научно-исследовательские статьи о культурно-историческом наследии региона</p>
рекреационно-оздоровительный потенциал	наличие современной лечебно-диагностической, санаторно-курортной базы, термальных источников	справочные материалы, науч-иссл. работы о рекреационных ресурсах региона
производственный потенциал	<p>предпосылки для производства титан-циркониевых концентратов</p> <p>лесопромышленный потенциал</p> <p>производство растительных масел и белковых кормовых добавок</p> <p>переработка рыбы</p>	Стратегия развития Тюменской области до 2030 г.

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
логистический потенциал	наличие транспортных коридоров определяет возможности по созданию складской и логистической инфраструктуры реализация проектов по созданию логистических комплексов	справочные материалы о регионе
потенциал спроса на товары и услуги, внутренние и внешние потребители	<p>Внутренний рынок: 5 место среди субъектов РФ по реализации товаров на душу населения, янв.-март 2020 г услуг оказано на 16,2 тыс. рублей (по РФ – 17,0 тыс. рублей) в расчете на душу населения, янв-март 2020 г</p> <p>7 место среди субъектов РФ и 3 место среди регионов УрФО по обороту розничной торговли на душу населения, 2018 г</p> <p>Внешний рынок, результаты 2019 г: 1 803,64 млн. дол. США - экспорт (67,4% - нефть и нефтепродукты, 29,3% - органические химические соединения и полипропилен, 1,2% - продукция деревообработки (фанера, пиломатериалы), 1,2% - машин оборудования и транспортных средств, 0,4% - продовольственные товары и сельхозсырье) 706,5 млн. долл. США (39,1 % от общего объема экспорта) - несырьевой неэнергетический экспорт экспорт в 102 страны мира (основные поставки в Нидерланды, Францию, Швецию, Бельгию, Польшу, Финляндию, Эстонию, США, Казахстан) - развитие отношений со странами Таможенного союза ЕАЭС, СНГ, БРИКС, ШОС, ЕС</p>	статистические данные о регионе на официальном сайте администрации Тюм. обл., отчет об итогах соц.-экон. развития региона за январь-март 2020 г, за 2019 г
4. управленческие – профессионализм менеджеров, оптимизация управленческих процессов, научная обоснованность управленческих решений, система управления качеством		
создание институтов, способствующих развитию предпринимательства и инновационной деятельности	<p>«3В» (Крупные центры несырьевого роста (2В, 3В) по классификации, приведенной в Национальном докладе о высокотехнологичном бизнесе в регионах России - высокая доля в ресурсах и результатах; сложились благоприятные условия для развития высокотехнологичного бизнеса. Вклад высокотехнологичного бизнеса этих регионов в производство, экспорт, налоги высокотехнологичного сектора России превышает 2%.</p> <p>18,1% - доля работников малого бизнеса в общей численности рабочей силы, РИА Рейтинг, 2019 г.</p> <p>16 место среди регионов РФ по количеству субъектов МСП на душу населения</p>	Национальный доклад «Высокотехнологичный бизнес в регионах России», 2019
механизмы поддержки стратегически значимых сфер	- реализация рег. стратегий инвест. развития машиностроит. комплекса, пищевой пром-ти, с/х и рыболовства, строит. комплекса, легкой пром-ти, транспорта и логистики, лесного комплекса.	Стратегия соц.-экон. развития Тюм. обл. до 2030

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
	<p>система господдержки инновационных компаний</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация программы регион. финансовой поддержки семей (региональный материнский капитал, ежемес. выплата на третьего и последующих детей, единовременная выплата на улучшение жилищных условий при рождении одновременно трех и более детей)</li> <li>- 42,7% (в 2,4 раза выше среднероссийского показателя) - доля негосуд. организаций, оказывающих социальные услуги – реализация программы «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере»</li> </ul>	<p>Сайт правительства Тюменской обл.</p>
<p>обеспечение высокого уровня экологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- строительство ТКАД и других крупных транспортных развязок с целью разгрузить центр</li> <li>- меры по стимулированию использования газомоторного топлива</li> <li>- лесопарковый зеленый пояс вокруг г. Тюмени площадью 66 849 га</li> </ul>	<p>Сайт администрации города Тюмени</p>
<p>эффективность управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие места в большинстве общероссийских рейтингов</li> <li>- высокая политическая стабильность</li> <li>- положительный имидж среди деловых сообществ России и других стран</li> <li>- добрососедские отношения и сотрудничество с различными регионами России</li> </ul>	<p>Рейтинг губернаторов субъектов РФ</p>
<p>благожелательность администрации к экономике, жителям, туристам</p>	<p>3 место в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах РФ, АСИ, 2019 г</p> <p>создана инфраструктура содействия развитию МСП, проводятся обучающие мероприятия</p> <p>налоговые каникулы для начинающих предпринимателей, патентная система налогообложения для микробизнеса</p> <p>5% - налоговая ставка для предприятий на УСН (доходы минус расходы)</p> <p>1% - налоговая ставка для предприятий на УСН (доходы), работающих в сфере ИТ</p>	<p>Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата АСИ</p>

Источник: составлено автором на основе изученных материалов

На основе столбца «Выраженность фактора в Тюменской области» таблицы 1.3 можно сделать следующие выводы:

- Политику правительства Тюменской области в части управления конкурентоспособностью региона можно назвать активной и всесторонней. В регионе запущены и реализуются программы по всем возможным

направлениям, при этом цель – обеспечить региону лидирующие позиции – успешно достигается, судя по высоким показателям в большинстве из рейтингов.

- Ведущими факторами конкурентоспособности региона являются его природные ресурсы, ресурсы факторов производства (особенно в нефтегазовой отрасли), Западно-сибирский нефтетехнологический кластер. Кроме того, высокоразвитыми можно назвать различные структурные факторы конкурентоспособности, созданные для развития условий жизни и деятельности на территории. Высокая эффективность управления, высокие рейтинги губернаторов области на протяжении последних нескольких лет, неформальный статус «кузницы кадров» для федеральных органов власти делают управленческие факторы значимым фактором конкурентоспособности региона.

- Огромное количество ресурсов территории, которые пока не используются в полной мере образуют мощный потенциал для дальнейшего развития региона, наиболее широко разнообразие потенциальных возможностей для развития представлено в секторе функциональных факторов конкурентоспособности. Это означает, что в перспективе при условии наличия ресурсов, грамотного управления и успешной реализации стратегии развития, Тюменская область сможет функционировать как значимый логистический центр страны, культурно-туристический центр, образовательный центр.

- Для реализации стратегии развития и развития функциональных факторов конкурентоспособности у региона имеются наработанные ресурсы – материальные, производственные, структурные, управленческие, человеческие.

Ключевые факторы конкурентоспособности Тюменской области мы представили в виде пирамиды (рисунок 5), фундаментом которой являются природные ресурсы, а вершиной – таланты, как основа креативной экономики,

курс на которую заложен в Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года.



Рис. 5. Ключевые факторы конкурентоспособности Тюменской области

Источник: составлено автором на основе проведенного анализа

Рисунок 5 в полной мере отражает иерархию ключевых факторов конкурентоспособности Тюменской области. Природные ресурсы – фундамент - традиционно являлись и сегодня являются основой экономики региона. Именно этот фактор позволил Тюменской области построить эффективные структуры (производственные мощности, транспортная инфраструктура, медицинская и образовательная инфраструктура, комфортная городская среда), которые давно стали самостоятельным фактором конкурентоспособности региона. На уровень выше расположены функциональные факторы, так как во многом благодаря развитой инфраструктуре регион обладает огромным функциональным потенциалом (может выполнять функции крупного научно-образовательного центра, логистического и транспортного узла, культурного, туристического и рекреационно-оздоровительного центра). Однако само по себе наличие факторов конкурентоспособности влиять на уровень социально-экономического развития не может. Для этого нужно эффективное управление и грамотная региональная политика. Поэтому управленческие ресурсы расположены на уровень выше функциональных. Еще выше мы расположили человеческий капитал, т. к. для использования каждого из ниже лежащих

факторов конкурентоспособности в целях укрепления экономики региона нужны человеческие ресурсы – трудоспособное население с хорошим уровнем здоровья и необходимым уровнем образования и культуры. Вершиной пирамиды в нашей иерархии являются таланты как основа креативной экономики, переход на которую позволит обеспечить экономический рост принципиально новым для региона инновационным образом. Именно таланты способны повысить капитализацию Тюменской области.

Важнейшей задачей регионов России сегодня (в особенности провинциальных) является сохранение и привлечение человеческих ресурсов. Для этого региону необходимо выдержать конкуренцию за:

- сохранение и привлечение нового населения;
- сохранение и привлечение трудовых ресурсов;
- сохранение и привлечение высококвалифицированных кадров;
- удержание и привлечение молодежи и молодых семей с детьми;
- размещение новых высших учебных заведений, развитие образования и здравоохранения как отраслей специализации;
- получение новых инвестиций из различных источников в социальную сферу, молодежную политику и жилье;
- обеспечение благожелательной к природе среды жизнедеятельности.

Далее в данной работе будут рассмотрены проблемы сохранения и развития человеческого капитала Тюменской области, и в частности, создание условий для вовлечения высококвалифицированных кадров и талантов в экономику региона.

Оценка слабых сторон и угроз позволит выявить проблемные места, управляя которыми можно минимизировать потери, а понимание возможностей и сильных сторон позволит мобилизовать ресурсы для сохранения и развития человеческого капитала Тюменской области.

В таблице 1.4 представлен SWOT-анализ социально-экономических факторов региона, связанных с качеством жизни населения региона.

SWOT-анализ человеческого капитала и качества жизни населения в  
Тюменской области

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1	2
- положительный естественный прирост (по абсолютной величине Тюменская область входит в десятку регионов-лидеров)	- ожидаемая продолжительность жизни при рождении ниже среднероссийского уровня и существенно ниже уровня развитых экономик
- рост численности семей, имеющих детей (237,7 тыс. семей, 2018 г) - рост численности многодетных семей (25,4 тыс. семей, 2018 г)	- усиление дисбаланса в возрастной структуре населения (сокращение доли населения в трудоспособном возрасте, увеличение доли детей, подростков и населения старшего возраста). Демографическая нагрузка на трудоспособное население увеличилась за период с 2007 по 2018 г в 1,5 раза. На начало 2019 года на 1000 чел. трудоспособного возраста приходится 784 человека моложе и старше трудоспособного возраста.
- положительное сальдо миграции из соседних регионов и стран СНГ (миграционный прирост за счет международной миграции 4,8 тыс. чел. (30,7% общего миграционного прироста) – наибольшая доля мигрантов – люди в трудоспособном возрасте	- экспорт доходов мигрантов из стран СНГ (80% мигрантов отправляют на родину до 2/3 своего дохода) - большая часть мигрантов из стран СНГ слабо владеют русским языком
- миграционный прирост из ХМАО и ЯНАО 6,1 тыс. чел. (39% общего миграционного прироста), часть из них обеспечивают платежеспособный спрос на товары и услуги области	- значительная часть миграционного прироста из ХМАО и ЯНАО – пенсионеры: рост нагрузки на систему социального обеспечения области
- высокий уровень развития экономики и как следствие уровень жизни населения	- завышенные ожидания работников по заработной плате - высокий уровень дифференциации доходов населения по видам экон. д-ти (8,9 раз по состоянию на 2018 г. между самым высокооплачиваемым видом экон. д-ти «добыча сырой нефти и природного газа» и самым низкооплачиваемым – «текстильное и швейное производство»)
- 4,5% - уровень численности официально зарегистрированных безработных граждан. - 85,7% от общей численности населения в трудоспособном возрасте (729,5 тыс. чел.) заняты в экономике области	- 231,1 тыс. чел - свободные трудовые ресурсы (неработающие граждане трудоспособного возраста), часть нелегально работающих - наиболее подверженные сферы: торговля, тр-т, строит-во, с/хозяйство)



## Продолжение таблицы 1.4

1	2
- прирост численности работников в сфере услуг	- сокращение численности работников в реальном секторе экономики - недостаток высококвалифицированных кадров в некоторых отраслях
- высокий уровень медицины (доступность медицины для всех жителей области вне зависимости от населенного пункта проживания, в т.ч. высокотехнологичной медицинской помощи)	- высокий уровень смертности мужчин трудоспособного возраста, особенно в сельской местности
- высокий уровень обеспеченности населения водой питьевого качества (88,2%) – централизованное водоснабжение и станции водоочистки во всех городах, районных центрах и крупных сельских населенных пунктах - высокий уровень газификации населенных пунктов, подлежащих газификации (74,8% - реализация программы газификации продолжается до 2023 г.), высокая доля жилья, отапливаемого посредством сжигания природного газа (94,4%)	- уровень и качество жизни сельского населения в целом существенно отстают от уровня жизни в городах: существенный дисбаланс по уровню благоустройства жилищного фонда между городскими показателями и сельской местностью (в сельской местности водопровод 56,3%, канализация 42,9%, ванна (душ) 24,5%; информационный и инновационный разрыв между городом и селом
- высокие показатели ввода в эксплуатацию нового жилого фонда; - высокий процент капремонтов жилфонда и дворов	- высокий уровень преступности (20 место среди регионов России по данным Росстата за 2017 год)
- высокий научно-образовательный потенциал	- отток талантливой молодежи (перспективные уезжают, отстающие остаются)
- высокая гражданская активность населения	- недостаточность развития креативной среды, творческих индустрий - отток высококвалифицированных кадров - гражданская активность ради пиара
- высокий потенциал развития функциональных факторов региона (логистический, транспортный, сервисный регион; культурно-туристический центр, научно-инновационный центр, дальнейшее развитие медицинского кластера) и, как следствие, потенциал создания высокотехнологичных рабочих мест с достойной оплатой труда - потенциал развития кластеров - потенциал развития потребит. рынка - потребность в кадрах в сфере ИТ и высоких технологий, в т.ч. в нефтегазовой отрасли - потребности отраслей экономики в специалистах в сфере разработки «сквозных» цифровых технологий	- недостаток положительной информации об образоват. и карьерных возможностях региона у абитуриентов и их родителей - недостаток положительной информации о возможностях обучения, переобучения, поддержке предпр. д-ти на терр. региона - недостаток положительной информации об инновационных, экспортных и других возможностях развития и роста бизнеса, формах господдержки у существующих и потенциальных предпринимателей - недостаток информации у потенциальных потребителей регионального продукта, проживающих за пределами области, о содействии переселению, о возможностях региона, о его развитии и деловой репутации

Продолжение таблицы 1.4

1	2
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал увеличения продолжительности жизни населения</li> <li>- вовлечение свободных трудовых ресурсов в экономику регионов путем разработки и реализации государственных программ</li> <li>- снижение уровня неформальной (нелегальной) занятости путем совершенствования инструментов налогового и трудового законодательства на федеральном уровне</li> <li>- улучшение условий труда работающих путем выделения государственной финансовой поддержки на принятие соответствующих мер в регионах</li> <li>- удовлетворение потребности отраслей экономики в высококвалифицированных кадрах путем подготовки таких кадров в рамках федерального бюджета</li> <li>- удовлетворение потребности отраслей экономики в специалистах в сфере разработки «сквозных» цифровых технологий путем разработки и внедрения соответствующих образовательных программ в федеральный образовательный стандарт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление межрегиональной конкуренции</li> <li>- отток инвестиционного капитала из региона, из страны</li> <li>- снижение спроса на углеводородное сырье на мировом рынке вследствие развития альтернативной энергетики</li> <li>- ухудшение демографического профиля региона и страны (рост доли иждивенцев), дальнейшее увеличение демографической нагрузки на работающее население</li> <li>- ухудшение экологической ситуации в регионе за счет трансграничного переноса загрязняющих веществ с соседних регионов и других факторов</li> <li>- изменение внешнеполитической ситуации в стране</li> <li>- изменение миграционной политики страны</li> <li>- отток населения из региона</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и реализация государственных программ, нацеленных на перепрофилирование работников с учетом потребности рынка труда и перспективных направлений развития экономики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- массовый отток высококвалифицированных кадров из региона</li> <li>- массовый отток населения из сельской местности</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал роста потребит. спроса со стороны жителей ХМАО, ЯНАО, других регионов-соседей</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал роста объемов предоставления медицинских услуг (в т.ч. и высокотехнологичных) в связи с изменениями возрастной структуры населения и повышением благосостояния</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал разработки и реализации госпрограмм по развитию туризма в регионы России</li> <li>- потенциал по созданию агропромышленного, образовательного, медицинского, транспортного кластера за счет федерального бюджета</li> </ul>	

Источник: составлено автором

На основании представленного в таблице 1.4. комплекса сильных и слабых сторон Тюменской области, а также внешних факторов (возможностей и угроз) можно сделать вывод о том, что в отсутствие дополнительной финансовой и иной поддержки со стороны федерального правительства на цели, не предусмотренные в настоящее время государственными программами, регион должен мобилизовать внутренние ресурсы для реализации возможностей (потенциала) и нейтрализации угроз. Таким образом, обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие и конкурентоспособность региона можно методичным устранением слабых сторон – внутренних факторов, на которые прямо или косвенно может влиять правительство Тюменской области. Системная работа по созданию осведомленности целевых групп о возможностях региона, вовлечение их в активную деятельность в перспективных отраслях экономики, повышение лояльности к региону, построение системы долгосрочных взаимовыгодных отношений территории с талантами – весь этот комплекс мер позволит решить такие проблемы Тюменской области, как отток высококвалифицированных кадров, старение населения, нехватка специалистов в высокотехнологичных отраслях.

Ужесточение межрегиональной конкуренции - одна из объективно существующих угроз – делает необходимым внедрение территориального маркетинга в систему управления конкурентоспособностью региона. Прежде всего, чтобы быть конкурентоспособным, территориальный продукт должен удовлетворять потребности потребителя.

К базовым характеристикам регионального продукта можно отнести факторы, которые Б. М. Гринчель выделяет как факторы повышения конкурентоспособности региона для населения: наличие рабочих мест; уровень заработной платы; система социальной поддержки; наличие и качество жилья; экология; состояние торговли и снабжения; уровень потребительских цен; культурная среда, духовная жизнь; качество и эффективность транспортной системы; учреждения детского и внешкольного

воспитания; система высшего образования; уровень криминогенности; природно-климатические условия; электронное управление.

Дополнительно характеристики регионального продукта Тюменской области описаны в Стратегии долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2030 г. В документе представлен образ желаемого будущего области с учетом вектора развития региона во внешней среде, участия в реализации приоритетов Российской Федерации и Уральского федерального округа: «Тюменская область – это инновационный регион России с диверсифицированной экономикой, представленной конкурентоспособными, высокотехнологичными производственным и сервисным секторами, креативными индустриями, обеспечивающими высокий уровень и качество жизни населения, активно участвующего в управлении регионом, и устойчивое, гармоничное развитие в интересах нынешних и будущих поколений».

На основе образа будущего сформулирована стратегическая цель развития Тюменской области – «устойчивый рост уровня и качества жизни населения на основе инновационного развития экономики и эффективного использования природно-экономического, производственного, научно-технического, кадрового потенциала и конкурентных преимуществ, совершенствования пространственной организации региона».

В отличие от «консервативного» сценария развития региона, ориентированного на сохранение сложившихся традиций достижения экономической стабильности преимущественно за счет нефтегазовой отрасли, декларируемый базовый сценарий предполагает качественно иной тип экономического роста, в основе которого модернизационно-инновационное и кластерное развитие экономики России и Тюменской области. Реализация этого сценария в регионе позволит создать технологичные производства с высокооплачиваемыми рабочими местами, обеспечить развитие в сфере услуг, туризма, культуры и креативных индустрий, продолжить развивать малое предпринимательство и самозанятость.

Именно такой курс развития региона может создать дополнительное конкурентное преимущество для целевой группы «таланты». Высококвалифицированные амбициозные люди имеют своей целью применение своего таланта в масштабных перспективных проектах, позволяющих использовать большой запас профессиональных знаний и навыков, творческий потенциал, а также совершенствоваться, получать новый профессиональный опыт и строить карьеру. Поэтому основу качественного и востребованного регионального продукта для данной целевой группы должны составить региональные программы и мероприятия, нацеленные на развитие открытости региональных профессиональных сообществ и продвижение перспективных проектов региона за его пределами.

Главной задачей маркетинга территории будет формирование мнений целевой группы «Население» и сегмента «Таланты» о территориальном продукте и его привлекательности на основе этих характеристик.

Таким образом, основные выводы первой главы следующие:

1. Территориальный маркетинг состоит в осуществлении маркетинговой деятельности, направленной на внутренние и внешние целевые аудитории, с целью повышения конкурентоспособности региона.

2. Все исследователи выделяют две основные группы факторов конкурентоспособности территорий – факторы первой природы (данные территории изначально) и факторы второй природы (создаваемые территорией путем целенаправленных усилий). Эффективное управление всем комплексом этих факторов состоит в обеспечении их взаимодействия с целью повышения капитализации региона.

3. Ключевым фактором конкурентоспособности Тюменской области в условиях ужесточения межрегиональной конкуренции является сохранение и развитие человеческого капитала региона, в частности, привлечение и удержание высококвалифицированных высокопотенциальных кадров – талантов.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СТРАТЕГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ТЕРРИТОРИИ И ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

### 2.1. ТАЛАНТ И ОДАРЕННОСТЬ КАК ДРАЙВЕР РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ И ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В настоящее время человеку отводится центральное место в экономике. Именно человеческий капитал становится ресурсом экономического развития. В рамках данной работы человеческий капитал определяется как совокупность знаний, умений, навыков и физических возможностей, применяемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом. Именно в этом смысле человеческий капитал приравнивается к таланту и способностям человека. Талант, одаренность и способности в свою очередь важны для нас с точки зрения креативности. [Пайн II Дж., Гилмор, с. 7-10]

Одаренность обычно проявляется в разносторонних способностях и граничит с талантом. Талант – это способности к определенной деятельности, проявляющиеся как творчество, креативность. [Гадиева] Рисунок 6 демонстрирует, насколько необходим талант для развития каждого из ключевых факторов конкурентоспособности Тюменской области.

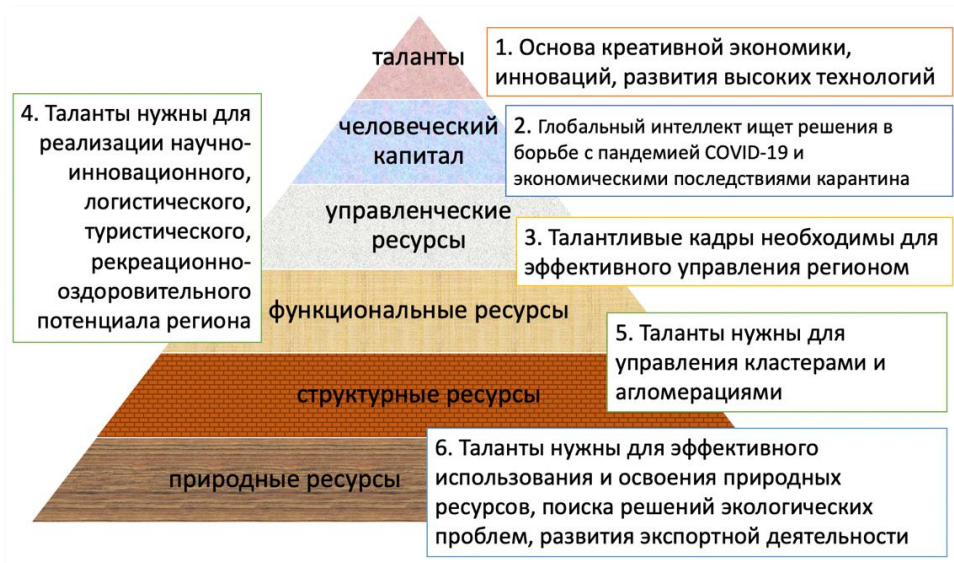


Рис. 6. Талант как драйвер экономики региона

Источник: составлено автором

Для креативной экономики и экономики знаний важна оригинальность (инновационность, креативность мышления) как «талант создавать то, для чего не может быть дано определенное правило, а не умение создавать то, чему можно научиться, следуя определенному правилу». [Эдвинссон, с. 48]

## 2.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ТАЛАНТАМИ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ

В практике управления регионами работа с талантами в основном сводится к выявлению талантливых детей и молодежи, созданию условий для развития способностей, поддержке олимпиадных движений и конкурсов. По мнению специалистов в области развития человеческого капитала заниматься развитием способностей и интеллектуального потенциала детей необходимо с младшего дошкольного возраста. Исследования показывают, что профилирование школьников благоприятно сказывается на их профессиональном самоопределении, приверженности будущей профессии, эффективности в работе и уровне заработной платы. Однако, важно понимать, что наряду с долгосрочными инвестициями в будущие таланты региона, необходимо вести системную целенаправленную работу с уже сформировавшимися специалистами. [Шафранов-Куцев, Ефимова, с. 153-157]

Наилучшим образом в России на сегодняшний день подобная деятельность осуществляется отделами по работе с персоналом крупных компаний и рекрутинговыми агентствами.

Как самостоятельное направление управление талантами (Talent Management) начали разрабатывать с 1998 года. Управление талантами - это систематическое выявление, вовлечение, развитие, удержание и расстановка на правильные позиции тех сотрудников, которые представляют ценность для компании: с точки зрения наличия высокого потенциала для будущего или критичности занимаемых ими ключевых позиций для бизнеса. [Эдвинссон, с. 78]

В практике управления персоналом таланты (HiPo = High Potentials) – сотрудники, которые выделяются из массы себе подобных. Их действия и решения оригинальны, они постоянно пребывают в поиске возможностей для развития, требуют и готовы привносить в работу что-то новое, обладают системным мышлением и стратегическим видением, лидерскими качествами и способностью обучаться.

В рамках данной работы талант определяется следующим образом: талант – это та часть человеческого капитала региона, которая обладает способностью и стремлением учиться, высоким потенциалом творческого применения приобретаемых знаний и навыков, готовностью к созидательной и инновационной деятельности. На наш взгляд, под это определение в полной мере подходят следующие категории населения региона:

- 1) талантливые дети и подростки региона;
- 2) талантливая молодежь;
- 3) перспективные молодые специалисты;
- 4) научные работники, исследователи, изобретатели;
- 5) креативная часть предпринимательского сообщества с активной гражданской позицией и региональной идентичностью;
- 6) внешние высококвалифицированные кадры, готовые к переезду в другой регион;
- 7) мигранты, коренные жители региона, переехавшие в другие регионы России и другие страны.

Еще одна концепция, также применяемая в практике некоторых компаний и стран, состоит в том, что каждый человек в чем-то талантлив, поэтому задача социума и образовательных институтов – помочь раскрыть как можно больше талантов. На этом принципе базируется такое направление территориального маркетинга, как управление привлечением талантов. Управление привлечением талантов (Talent Attraction Management) становится все более популярным в странах Европы как инструмент решения проблемы оттока молодого трудоспособного населения из небольших университетских



городов и сельской местности в столицы. [Р.-Р. Pere] Привлечение талантов – это система управления взаимоотношениями территории с талантами посредством инструментов территориального маркетинга с целью вовлечения трудоспособного перспективного населения, а в особенности талантов (в нашей трактовке этого понятия), в экономику территории (региона).

Именно этот аспект работы с талантами будет исследован в данной работе.

На наш взгляд, система взаимодействие территории с талантами должна базироваться на следующих принципах:

- талант нужен нам для обеспечения роста различных показателей развития региона;

- таланты мобильны, поэтому нет необходимости ставить целью пожизненное удержание их на территории;

- перемещение таланта в пространстве (миграция, релокация) еще не означает, что он больше не может участвовать в экономической деятельности территории;

- мы нанимаем его, а он нанимает нас: для реализации своего потенциала, для заработка (возможно и кратковременного), для комфортной жизни, для удовлетворения жажды путешествий и пр. Отношения должны строиться по принципу «win-win». В выигрыше должны остаться обе стороны.

Наилучшим инструментом для построения эффективной системы взаимодействия с потребителями целевой группы «Таланты», на наш взгляд, будет внедрение CRM – Customer Relationship Management – как философии построения долгосрочных продуктивных отношений с представителями этой группы на разных этапах их взаимодействия с территорией. В работе «Talent beyond Capitals» («Таланты за пределами столиц») авторы предлагают даже заменить знакомый и привычный термин CRM на «TRM» (Talent Relationship Management – управление взаимоотношениями с талантами) и выделить пять основных этапов взаимодействия талантов с территорией. На рисунке 7 представлены этапы от брендинга территории до отъезда таланта и некоторые

инструменты взаимодействия территории с талантами на каждом из ЭТИХ ЭТАПОВ.

Branding	Attracting	Receiving	Living & working	Moving
		Pre-arrival information		
Inclusive branding platforms	Marketing portal	Information portal	Professional networks	Mobility support
Innovative events	Community and content marketing	Open-house activities	Mentoring	Alumni networks
Branding toolboxes	Online campaigns	Soft landing	Regional trainee programmes	Ambassador networks
		Welcome events and programmes	Cultural understanding	
		Expatriate services and expat centres: Public services; Access to housing; Access to schools	Career advice and events	
		Dual career assistance	Open innovation and co-creation	

Рис.7. Этапы взаимодействия территории с талантами, предлагаемые автором концепции Talent Relationship Management

Источник: Pärtel-Peeter Pere, Stockholm, January 2018 Future Place Leadership [P.-P. Pere, с. 11]

Talent Relationship Management – система управления взаимоотношениями с талантами – строится на принципах, идентичных CRM (Customer Relationship Management). Это не просто разовая продажа, это именно система долгосрочных отношений, нацеленная на взаимовыгодное плодотворное сотрудничество.

Хотя в практике регионального управления в России подобные системы пока не функционируют, многие ведомства органов исполнительной власти регионов и муниципальных образований уже начали внедрять в свою деятельность такой инструмент маркетинга, как дорожные карты.

Дорожная карта карта путешествия потребителя в CRM - Customer Journey Map (CJM) – состоит из шести основных «точек» – этапов взаимодействия компании и потребителя:

1. Первичное осмысление
2. Оценка
3. Сделка
4. Пользовательский опыт

## 5. Триггер

## 6. Петля лояльности

Подобным образом и у территории должна существовать карта путешествия таланта – карта этапов взаимодействия территории и таланта, позволяющая проследить логику «приобретения» территориального продукта. В рамках данной работы объединим этапы 5 и 6 в один этап под общим названием «Отъезд», объясняя это тем, что даже в случае отъезда таланта мы считаем необходимым поддерживать отношения территории с ним, в том числе посредством триггеров и петель лояльности.

### 2.3. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ТАЛАНТАМИ В РЕГИОНЕ: ОСНОВНОЙ АЛГОРИТМ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ

В данной работе концепция TRM (Talent Relationship Management) берется основой для формирования модели управления взаимоотношений с талантами в Тюменской области. Основная модель дополнена целями и задачами каждого этапа, систематизирован набор инструментов, специфических для TRM, и общих для CRM, адаптирован ряд понятий из CRM для управления взаимоотношений с талантами.

Таблица 2.1

#### Этапы «путешествия таланта»: Этап 1 – Первичное осмысление

Этап 1. Первичное осмысление - создание осведомленности о территории	
Цель этапа: помочь «таланту» сформировать набор критериев для сравнения и выбора подходящего регионального продукта.	
Задачи этапа: 1) понять «профиль» таланта и того места, где он впервые начинает поиск информации о способах решения волнующей его проблемы 2) понять, чем территория может его заинтересовать, и суметь оперативно донести информацию так, чтобы он начал внимательнее присматриваться к нашему предложению 3) перевести «талант» на этап активной оценки после «первого знакомства»	
Инструменты охвата на этом этапе для CRM (большинство применимы и для создания осведомленности о территориальном продукте)	
онлайн	офлайн
1	2
- социальные сети (паблики в соцсетях, блоги), - видео-сервисы (YouTube),	- реклама (ТВ, радио), - наружная реклама (банеры, вывески, панели на остановках, реклама на транспорте),

Продолжение таблицы 2.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- издательские платформы (Яндекс.Дзен)</li> <li>- таргетированная реклама в соцсетях (таргеты промопостов в «ленте», «карусели», canvas),</li> <li>- блогеры (фото, видео, журналы),</li> <li>- рекламные биржи (Sociate, Plibber),</li> <li>- рекламные медийные сети (РСЯ, Google AdWords, др.),</li> <li>- рекламные сети онлайн-издательств,</li> <li>- контекстная реклама,</li> <li>- агрегаторы партнерских программ,</li> <li>- каталоги,</li> <li>- сайты-отзовики, онлайн-рейтинги,</li> <li>- онлайн-СМИ, новостные агрегаторы,</li> <li>- SEO (блог на сайте),</li> <li>- геолокационные сервисы (2ГИС, Яндекс.Карты)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POS-материалы (витрины, промоупаковки, мерчандайзинг, промозоны, консультанты),</li> <li>- стимулирование продаж на b2c (акции, розыгрыши, сэмплинг),</li> <li>- стимулирование сбытовой сети (дистрибьютеров),</li> <li>- вирусный маркетинг,</li> <li>- событийный маркетинг (флешмобы, праздники, дни открытых дверей, спонсорство)</li> <li>- PR, взаимодействие со СМИ</li> <li>- реклама в транспорте</li> <li>- реклама в общественных местах (кинотеатрах)</li> <li>- партнерский маркетинг (кросс-промо, реклама)</li> </ul>
<b>Инструменты охвата, специфические для TRM:</b>	
<p>Онлайн:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие единого информационного портала для всех целевых групп</li> <li>- региональный ютуб-канал «Знай наших» - интервью с молодыми успешными людьми, которым нравится жить и работать в Тюмени</li> </ul> <p>Офлайн:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационные мероприятия с акцентом на местные ценности (обязательное условие – вовлечение различных целевых групп и аутентичность):</li> <li>1) конкурс идей среди иностранных студентов на базе технопарка (что из твоей культуры можно адаптировать для рынка Тюмени?- инновационные для региона бизнес-идеи);</li> <li>2) «Алло, мы ищем таланты» - какие люди нужны частным и государственным работодателям?</li> <li>3) «Хочу тоже продавать нефть» - День нефтяника для новичков региона;</li> <li>4) Фотовыставка «Тюмень глазами гостей города»;</li> <li>- общие наборы инструментов для брендинга (place branding toolkit) – материалы о Тюмени и Тюменской области, доступные всем заинтересованным лицам. То, что хочет сказать о себе регион в виде инфографики, изображений, видеороликов, брошюр и пр. (привлекательный дизайн, информативность, легкость скачивания материалов)</li> </ul>	

Источник: составлено автором

Формула этапа осмысления может выглядеть так: переход на этап оценки = определение целевых Jobs to Be Done (для чего он нанимает территорию, его интересы) + определение конкретных каналов + быстрая и четкая коммуникация + захват контактных данных.

В России распространены различные CRM-системы, которые позволяют хранить и обрабатывать данные клиентов компаний. В настоящее время не существует соответствующего программного обеспечения для сбора данных

потребителей территориального продукта с акцентом на маркетинговую информацию и дальнейшее взаимодействие. Создание такого регионального программного продукта могло бы стать инновационным проектом, востребованным и в других регионах России.

Второй этап путешествия таланта «Активная оценка» и инструменты работы с талантами на этом этапе представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

### Этап 2. Активная оценка

Этап 2. Активная оценка - привлечение таланта на территорию
Цель этапа: довести до «покупки» На этом этапе важны три составляющие: продукт, бренд, цена.
Задачи этапа: 1) предложить таланту лучший продукт, определив целевой для него набор характеристик и факторов выбора; 2) показать преимущества регионального продукта; 3) протестировать ценовые границы, в которых он готов «покупать»; 4) снять возражения.
Инструменты охвата на этом этапе для CRM (большинство применимы и для создания осведомленности о территориальном продукте):
1. Изучение потребностей потребителей, глубокая проработка характеристик продукта (методики CusDev, QFD) 2. Создание воронки продуктов (lead-magnet, tripwire, profit maximizer, main product, return path) 3. Превращение продукта в бренд (классическая STP-модель, RDB-модель) 4. Позиционирование, в т. ч. определение ценовой составляющей предложения 5. Стратегические коммуникации
Инструменты охвата, специфические для TRM:
1
- проработка маркетинговой составляющей портала (представление территории в позитивном ключе, освещение сильных сторон, но вместе с тем правдивая информация, только то, что действительно сможет выполнить территория, оправдать ожидания и завоевать хорошую репутацию) - приглашение к конкретным действиям на территории: оставить заявку для рассмотрения какого-то проекта, откликнуться на вакансию, подать заявку на обучение в местном вузе, забронировать место в санатории, оставить заявку на лечение в местной больнице, забронировать турпродукт, получить приглашение на бесплатный ознакомительный тур в компанию мечты - комьюнити маркетинг (маркетинг сообществ – онлайн платформа, содержащая важный для профессионалов этой сферы контент: истории региональных компаний и специалистов этой сферы, истории подобных компаний и специалистов из других регионов, интересные интервью, прямые эфиры, разбор кейсов, взгляд профессионалов на проблемы, актуальные в этой сфере для региона, обсуждение возможных решений и стратегий – сообщество, где есть диалог между региональными работодателями в этой сфере и талантами из этой и других территорий, а также представителями региона.

1
<p>- контент-маркетинг (также может быть для коммьюнити, но в основном для внешних целевых аудиторий и исследователей – научно-исследовательские статьи о специфике региона и его отраслей, отчеты, отраслевые рейтинги, доклады, брошюры, презентации)</p> <p>-онлайн-кампании типа контекстной рекламы (путешествие таланта от интереса к региону/сектору экономики/кластеру к конкретному индивидуализированному предложению о работе, основанному на его профилях в Facebook и LinkedIn)</p>

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2.2. основными составляющими второго этапа – активной оценки предложения потребителем – являются продукт, бренд и цена. Специфику территориального продукта мы рассматривали выше. О брендинге территорий написано большое количество работ, в том числе написаны и работы по брендингу Тюменской области. Важно, чтобы территория выработала единую стратегию бренда и придерживалась ее в работе со всеми целевыми аудиториями, при этом выбирая специфические стратегические коммуникации для каждой из целевых групп. Что касается цены продукта, в территориальном маркетинге цена – это затраты, которые несут потребители территории. Для туристов – это стоимость путевок, величина суточных карманных расходов. Для жителей - это стоимость жизни, уровень доходов и социальных льгот, стоимость конкретных товаров и услуг на территории, а для талантов как специфической целевой группы – это кроме всего прочего еще и учет альтернативных издержек, и возможность (или отсутствие возможности) роста его профессионального престижа, возможность участия в масштабных амбициозных проектах, способных удовлетворить его потребности в самореализации и признании его заслуг и вклада в развитие территории и ее экономический рост, а в случае отсутствия такого упущенные аналогичные возможности, предлагаемые другими территориями.

От качества организации второго этапа зависит то, насколько выгодной будет сама сделка и вообще состоится ли третий этап – Прием таланта на территории (продажа). Специфика взаимодействия территории с талантами на этом этапе представлена в таблице 2.3.

## Этап 3. Прием таланта на территории (сделка)

Этап 3. Прием таланта на территории (сделка)
Цель этапа: подписанный договор об осуществлении деятельности на территории
Задачи этапа: 1) грамотно оценить потенциал таланта (отделить реально готовых «купить» от тех, кто «зашел просто посмотреть»), 2) избежать out of stock за счет грамотного управления территориальным продуктом (при готовности «купить» есть готовность «продать», «товар в наличии») 3) бороться с техническим оттоком (не смог преодолеть трудности, связанные с оформлением документов, переездом и т.п.) 4) гибко управлять скоринговой моделью 5) произвести конвертацию «лида» в успешного клиента
Базовые инструменты этапа сделки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ реальной готовности таланта к переезду/смене места работы/началу деятельности на территории по модели BANT(budget, authority, need, timeline)</li> <li>- наличие актуальной базы вакантных мест/мест в проектах для талантов в разных сферах</li> <li>- офис поддержки для переезжающих</li> <li>- оценка кредитоспособности таланта (система мониторинга рекомендательных писем, система оценки надежности кандидата – взаимодействие с рекрутинговыми компаниями)</li> <li>- маркетинг-киты, презентации о компании и регионе, скрипты продаж</li> <li>- персонифицированное коммерческое предложение для таланта</li> </ul>
Дополнительные специфические инструменты TRM:
<p>Фаза «До прибытия»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационный портал (или комбинация информация+маркетинг+рекрутинг) о том, как устроиться на новом месте (как найти работу, жилье, куда обратиться за разрешением на работу (для иностранных граждан), за медицинской помощью и социальными услугами, как устроить ребенка в детский сад или школу, как организовать переезд)</li> <li>- мероприятия типа «Дни открытых дверей» (маркетинговые события и ознакомительные встречи для талантов посредством работы с базой контактов талантливых людей, потенциально заинтересованных в предложениях региона) – спикеры и выставки, которые на конкретных примерах продемонстрируют что имеет регион предложить с точки зрения качества жизни, работы, культуры и спорта. Нетворкинг на таких мероприятиях может быть одним из факторов привлекательности события – новички смогут установить социальные и профессиональные контакты. Фоллоу-ап после мероприятия с персонифицированным коммерческим предложением и предложением поддержки в процессе переезда.</li> </ul> <p>Фаза «Мягкая посадка»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- welcome-мероприятия, нацеленные на знакомство с регионом, возможностями работы, отдыха, спорта, образования, культурной и социальной жизни. Для приезжих студентов и преподавателей возможно будет важно узнать о традициях университета. Цель – знакомство с такими же приезжими и местными людьми в процессе этих мероприятий. Мероприятия могут быть рассчитаны не на один день, а проходить в течение 1-2 недель.</li> <li>- ознакомительный тур по городу / будущему месту работы</li> <li>- экспат-центры (помощь с документами, разрешениями на работу, страховками, налогами, организация языковых курсов, помощь с поиском жилья, детского сада и пр.)</li> </ul>

Источник: составлено автором

Рассмотрим подробнее коммерческое предложение, как одну из форм реализации третьего этапа. По мнению автора книги «Маршрут построен» И. Балахнина лучший способ сделать коммерческое предложение идеальным – сделать его соответствующим четырем критериям:

- A (attention) – внимание;
- B (benefits) – преимущества;
- C (credentials) – причины верить;
- D (destination) – дальнейшие шаги к пункту назначения. [Балахнин]

Для этапа сделки с талантом все эти пункты обязательно должны быть отражены в персонифицированном коммерческом предложении. Более того, важно, чтобы специалисты welcome-центра совместно с компанией-работодателем (при наличии) обеспечили все необходимые разъяснения и были на связи в процессе принятия окончательного решения.

В случае успешного прохождения третьего этапа талант оказывается на этапе непосредственного взаимодействия с территорией, начинает получать свой уникальный пользовательский опыт.

Пользовательский опыт в CRM может быть описан как производная от семи следующих параметров:[Балахнин]

- 1) полезность продукта
- 2) простота использования
- 3) привлекательность
- 4) удобство интерфейса
- 5) доступность/недоступность
- 6) доверие
- 7) ценность

В случае пользовательского опыта во взаимоотношениях таланта и территории эти характеристики могут быть скорректированы следующим образом:

- 1) полезность продукта – способность территории решать задачи таланта;



2) простота использования – отсутствие бюрократических и административных препятствий в процессе проживания и работы на территории, удобные региональные и муниципальные онлайн-платформы для взаимодействия с территорией, навигационная система, горячие линии поддержки 24/7;

3) привлекательность – удовлетворение потребности в принадлежности престижной и статусной территории и профессиональному сообществу;

4) удобство интерфейса – мобильные приложения, облегчающие взаимодействие с городской средой, удобство расположения объектов, удобство пользования транспортной инфраструктурой и профессиональной инфраструктурой;

5) доступность/недоступность – возможность пользования территорией и применения таланта для людей с ограниченными возможностями, молодых матерей, пожилых людей, удаленно, совместно с другими членами семьи;

б) доверие - может ли талант полностью доверять территории, чувствовать себя в безопасности в широком смысле этого слова (надежность компании-работодателя, своевременные выплаты заработной платы, гонораров, пособий, качество медицинской помощи, уровень преступности, добросовестность арендодателей, контрагентов и партнеров);

7) ценность – соответствие продукта цене, которую талант заплатил (удовлетворенность уровнем дохода, качеством жизни, профессиональным ростом, престижем территории как места реализации профессионального потенциала, учет альтернативных издержек).

Очень важно, чтобы этот этап был организован не менее качественно, чем все предыдущие. Подробно цели, задачи и инструменты четвертого этапа представлены в таблице 2.4.

## Этап 4. Пользовательский опыт

Этап 4. Пользовательский опыт таланта на территории
<p>Цель этапа: талант активно взаимодействует с территорией, проживает на территории, осуществляет экономическую, научную или другую деятельность</p>
<p>Задачи этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сформировать наилучшее взаимодействие таланта с территорией после подписания договора о сотрудничестве/переезда</li> <li>2) Обеспечить связь преимуществ, которые мы доносили на этапе активной оценки территориального продукта, с реальными его характеристиками</li> <li>3) Наблюдать, управлять опытом при помощи сбора обратной связи и поддержки талантов в процессе их взаимодействия с территорией</li> </ol>
<p>Базовые инструменты этапа пользовательского опыта в TRM</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отдел продакт-маркетинга (отдел изучения рынка и продвижения территории талантам)</li> <li>- отдел UX-дизайна (отдел моделирования пользовательского опыта талантов)</li> <li>- группа поддержки талантов и отдел по работе с персоналом</li> </ul>
<p>Дополнительные специфические инструменты TRM:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нетворкинг в профессиональной среде</li> <li>- менторские программы ( ментор – сотрудник компании, заинтересованной в том, чтобы делиться своим опытом и перенимать чужой опыт; «проходящий менторство» - человек, которому необходим проводник в профессиональное сообщество региона, советы по трудоустройству и карьере в данном регионе)</li> <li>- стажировки в компаниях региона для студентов на конкурсной основе при тесном сотрудничестве университета и компаний, заинтересованных в том, чтобы взять на стажировку студентов для решения своих задач. Это могут быть самые разные форматы стажировок, включая длительные оплачиваемые сроком на 1 год</li> <li>- открытая лаборатория и совместные креативные проекты – место, где местные жители ставят задачи, а инициативные люди из разных отраслей (студенты и просто активные люди) могут участвовать в проектных командах и разрабатывать решения поставленных задач вне своих профессиональных сообществ по темам, связанным с улучшением жизни в этом месте.</li> <li>- мероприятия, нацеленные на стимулирование обоюдного культурного понимания и обмена</li> <li>- career advice (рекомендации по развитию карьеры)</li> </ul>

Источник: составлено автором

Если пользовательский опыт таланта оказывается положительным, он либо остается на территории и переходит в категорию лояльных «клиентов», либо уезжает, но становится «амбассадором» территории на новом месте. В обоих случаях необходимо изучить механизмы лояльности, но управлять лояльностью таланта, мигрировавшего в другой регион нам представляется более сложной задачей, поэтому разберем взаимодействие территории с талантом на этапе «Отъезд» (таблица 2.5.)

## Этап 5. Отъезд

Этап 5. Отъезд
Цель этапа: осуществление повторных «делок» таланта с территорией либо в другом качестве, либо посредством удаленного взаимовыгодного сотрудничества, либо приезд новых талантов по рекомендации «лояльных»
<p>Задачи этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) напомнить таланту о возможности взаимовыгодного сотрудничества с территорией снова</li> <li>2) не допустить вторичного оттока базы талантов</li> <li>3) обеспечить долгосрочную лояльность таланта и его LTV</li> <li>4) добиться от таланта рекомендаций нашего регионального продукта кому-то еще</li> </ol>
Базовые инструменты этапа пользовательского опыта в TRM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- триггеры-каналы: контрольный звонок, e-mail-маркетинг, смс</li> <li>- RFM-анализ базы талантов (с какими интервалами, сколько раз и с каким финансовым результатом происходит взаимодействие с каждым талантом)</li> <li>- продуктовые триггеры (сам продукт напоминает о себе – в данном случае это могут быть любые ресурсы территории, которые по-прежнему могут быть необходимы человеку для реализации его деятельности даже за ее пределами)</li> <li>- триггеры, построенные на человеческой психологии (эксплуатация психологических склонностей и особенностей таланта, например, ностальгия по родине, привязанность к семье, привычка к определенному уровню комфорта, воспоминания о счастливых студенческих годах – все эти факторы могут способствовать удерживанию и возвращению талантов), использование тактики издержек переключения (если человек плотно эксплуатирует территорию, то смена территории на аналогичную или даже лучше влечет большие неудобства)</li> <li>- программы лояльности (бонусы при повторных взаимодействиях таланта с территорией, например, компенсация стоимости перелетов, купон на проезд в общественном транспорте бесплатно в течение года, налоговый вычет, путешествие внутри региона, неделя в местном санатории, пригласительный билет на значимое региональное мероприятие)</li> <li>- геймификация (участие в квестах, покупательских заданиях)</li> </ul>
Дополнительные специфические инструменты TRM:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка мобильности талантов (тренинги, нетворкинг, персональное наставничество, информационные материалы, предоставление контактов мест, подходящих для переезда)</li> <li>- создание ассоциаций выпускников и сообществ в соцсетях, где выпускники поддерживают связи (стипендии и гранты для выпускников, участие в лидерских программах для выпускников, участие в летних курсах, организуемых ассоциацией или университетом, участие в программе «цифровой амбассадор», участие во встречах выпускников в новых городах)</li> <li>- сеть амбассадоров – людей, живущих в регионе и тех, кто имеет связи с регионом, но в настоящее время живет в других местах и может дать аутентичную информацию о регионе и о своем опыте учебы/работы/жизни в регионе</li> <li>- сети сетей – взаимодействие между сообществами выпускников, амбассадоров территории, креативных сообществ, локальных, социальных и профессиональных сообществ и др.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Общую стратегию создания карты путешествия таланта от первичного осмысления до продуктивного взаимодействия с территорией, а также тактику «ведения таланта по маршруту» - конкретные инструменты, которые могут применяться на каждом этапе далее необходимо адаптировать под потребности каждой целевой группы, комбинируя инструменты территориального маркетинга таким образом, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению целей и задач маркетинга, позволяли формировать нужный образ территории и приводили к искомым моделям поведения талантов.

#### 2.4. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОЖИДАНИЙ

В качестве объекта для данного исследования выступили люди, переехавшие из Тюменской области в другие регионы России и другие страны. В общей сложности на момент написания данной работы в опросе поучаствовали 101 респондент. Анкетирование проводилось онлайн посредством заполнения формы опросов Google. Целью опроса было оценить возможность взаимодействия Тюменской области с данной целевой группой, составить представление об готовности респондентов рассматривать какие-либо предложения от региона, выявить их потребности на данном этапе жизни, которые потенциально могут быть удовлетворены с участием Тюменской области, составить основу бренд-платформы Тюменской области для данного сегмента целевой аудитории. Конечная цель – исследовать перспективы участия представителей данного сегмента целевой группы «Таланты» в экономике региона. Задачи опроса состояли в том, чтобы:

- составить социально-демографический портрет респондентов (пол, возраст, семейное положение, уровень образования, характер профессиональной деятельности, участие в обеспечении существования);
- отследить географию оттока (из какого населенного пункта Тюменской области переехал человек, сколько лет назад, куда переехал изначально);

- оценить уровень удовлетворенности респондентов текущей жизнью (качество жизни, уровень доходов);

- выявить наличие/отсутствие связей с Тюменской областью в данный момент ( вопросы: Связана ли Ваша текущая деятельность с Тюменской областью?; Остались ли у Вас близкие родственники в Тюменской области?; Поддерживаете ли Вы связь с жителями Тюменской области? Как часто Вы приезжаете в Тюменскую область?)

- выяснить мотивы миграции;

- оценить сформировавшееся на текущий момент мнение о Тюменской области;

- проанализировать факторы привлекательности Тюменской области в качестве территории постоянного или временного пребывания (вопросы: Какой был основной мотив Вашего переезда? Посоветуете ли Вы Тюменскую область для посещения и проживания? Как Вы охарактеризуете Тюменскую область тем, кто не имеет о ней представления?)

Поскольку обработка данных на данный момент еще не завершена, оценить корреляцию факторов выбора территории, уровня образования и доходов, а также региона проживания и степени удовлетворенности жизнью пока невозможно. Однако, результаты, полученные по каждой из групп вопросов, позволили сделать некоторые выводы.

В общей сложности в опросе принял участие 101 респондент.

Основную массу (71% опрошенных) составили люди в возрасте от 31 до 45 лет. 24% - возрастная группа 20-30 лет, 5% - люди старше 45 лет. Женщины составили 74% из общего числа опрошенных, мужчины – 26%. Данная группа опрошенных может в полной мере представлять целевую группу «Таланты», т.к. 57% опрошенных имеют одно высшее образование, 29% - более одного высшего образования, 8% - имеют ученую степень кандидат наук, 1% - доктор наук, 5% - незаконченное высшее образование (в данный момент являются студентами ВУЗов). По характеру профессиональной деятельности опрошенные распределились на следующие группы: 24% - офисная работа,

19% - работа в негосударственном учреждении; 15% - работа в государственном учреждении; 13% - предпринимательская деятельность, 9% - самозанятые; 6% - творческая деятельность; 2% - научно-исследовательская деятельность; 8% - не работают; 4% - учатся. При этом 77% самостоятельно обеспечивают свое существование; 23% зависят от супругов или родителей.

Таким образом, только 8% респондентов не осуществляют профессиональную деятельность, 92% активно вовлечены в разные сферы экономики, а, значит, приобретают ценный опыт, развивают свой человеческий потенциал.

Для того, чтобы понять тенденции в географии миграции вероятнее всего выборка должна быть масштабнее, однако, попробуем сделать первые выводы на основе собранных нами данных. В общей сложности 64% составила межрегиональная миграция (25% переехали в Москву, 9% - в Санкт-Петербург, 6% - в Краснодарский край, 6% - Екатеринбург; 4% - север (ХМАО-Югра и ЯНАО); регионы центральной части России – 4%, регионы России восточнее Тюменской области – 3%, Татарстан – 2%, Крым – 1%). Среди привлекательных для переезда стран лидируют страны Европы (22%). 3% опрошенных переехали в страны Северной Америки (США, Канада), 8% - прочие страны мира (Армения, ОАЭ, Египет, Турция, Китай, ЮАР).

Таким образом, важным выводом будет тот факт, что большинство людей, планирующих переезд, рассматривают другие регионы России, при этом привлекают бывших тюменцев в основном Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский Край, Екатеринбург, севера (ХМАО и ЯНАО). Именно с этими регионами и необходимо выстраивать конкурентную стратегию Тюменской области. Совершенно очевидно, что Краснодарский край и теплые страны привлекают тюменцев прежде всего своим климатом. В дальнейшем будет изучена корреляция между этими регионами, выбранными для миграции и уровнем удовлетворенности респондентов качеством жизни и уровнем дохода в настоящее время. Возможно, эти факторы позволят выявить конкурентные преимущества Тюменской области.

Конкурировать со столицами на данный момент Тюмень не может ни по уровню развития креативной среды (часть респондентов отмечают, что в Тюмени «скучно», «нечего делать», «некуда сходить»), ни по уровню доходов. То же и со странами Европы и Северной Америки, только тут еще можно добавить более высокий уровень комфорта и развития инфраструктуры. Соответственно, единственной верной стратегией взаимодействия с этими регионами и странами будет не конкуренция, а партнерство. В частности, вовлечение в деятельность региона мигрантов должно быть реализовано дистанционно. На наш взгляд, это является недооцененным ресурсом Тюменской области.

Во-первых, 100% респондентов поддерживают связи с друзьями и бывшими коллегами – жителями Тюменской области, у 97% в Тюменской области остались близкие родственники, только 5% не приезжают в Тюменскую область с тех пор, как переехали, остальные регулярно приезжают (38,2% - более 2 раз в год, 38,2% - не более 1 раза в год, 18,6% - 1 раз в несколько лет).

Во-вторых, большинство респондентов используют самые теплые слова, характеризуя родной регион, и порекомендуют побывать в Тюменской области тем, кто никогда не бывал в регионе, как минимум в качестве туристов. А многие отмечают, что при желании работать в нефтегазовой отрасли, реализовать себя в предпринимательской деятельности, стоит приехать и жить в Тюмени и области, так как это «богатый, динамичный регион с шикарной природой», «как Москва, только меньше», «провинциальный уютный город, в котором есть все для счастливой жизни», «красивый сибирский край с перспективным университетом».

В-третьих, главным достоинством Тюменской области многие назвали ее жителей. «Добрые, отзывчивые, очень адекватные, современные, крутые, талантливые, сильные духом, равнодушные люди, которые стремятся к развитию и всегда придут на помощь» – такой собирательный образ жителей Тюменской области сложился из ответов на вопрос: «Как Вы охарактеризуете

Тюменскую область тем, кто не имеет о ней представления?» В целом надо отметить, что многие ответы были развернутыми и искренними, что отражало общее положительное отношение респондентов и открытость к взаимодействию с регионом.

Ну и наконец, главное неожиданное открытие нашего исследования – это близость и досягаемость представителей исследуемого сегмента целевой группы «Таланты», несмотря на расстояние и годы проживания в других местах. 75 ответов были получены в течение первых 24 часов после публикации опроса, остальные 26 ответов в течение последующих трех дней. 40% выразили заинтересованность в получении результатов опроса и оставили свои адреса электронной почты, что в современных условиях огромных информационных потоков и повсеместного спама, мы считаем очень неплохим показателем. 15% респондентов сами предложили дать подробное интервью в случае необходимости, хотя такого вопроса в опросе не было.

Таким образом, мы можем предположить, что дальнейшее взаимодействие с данной целевой группой, а также системная работа с применением инструментов территориального маркетинга, могут способствовать вовлечению талантов в экономику Тюменской области и внести осязаемый вклад в дальнейшее развитие региона.

В качестве выводов второй главы могут приведены следующие результаты:

1. Таланты как важная часть человеческого капитала составляют основу экономики знаний и креативной экономики, переход на которую позволит обеспечить экономический рост и повышение конкурентоспособности региона.

2. Управление взаимоотношениями с талантами – это часть маркетинговой деятельности региона, направленная как на внутренние целевые группы, так и на внешние.

3. Деятельность по привлечению и сохранению талантов должна осуществляться на основе принципа «тройной спирали», где активными



участниками процесса являются органы исполнительной власти региона, бизнес (промышленность) и образовательные учреждения. Четвертым участником этого процесса должно стать гражданское общество. При этом важно, чтобы был создан единый координационный орган, ответственный за разработку стратегии, применение тактических инструментов, сбор и анализ данных, контроль показателей эффективности.

4. Предложенная в рамках данной работы концепция TRM может стать эффективным инструментом управления талантами региона.

5. Выбранный сегмент «Мигранты» является одним из приоритетных направлений работы с внешней целевой группой «Таланты», так как выходцы из Тюменской области демонстрируют лояльность и заинтересованность в развитии родного региона, именно их талант и профессиональный опыт, полученный в других регионах и странах, может способствовать сохранению и накоплению человеческого капитала и повышению капитализации региона.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ И ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

Для успешного внедрения системы управления взаимоотношениями с талантами в Тюменской области, на наш взгляд, необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

1. Внедрение системы целевых показателей эффективности маркетинга регионального продукта таких, как:

- закрепление населения,
- миграционный приток,
- рост благосостояния граждан,
- снижение дифференциации населения по уровню доходов,
- благоприятный демографический портфель.
- приток высококвалифицированных кадров,
- участие высококвалифицированных кадров-жителей других регионов в решении задач социально-экономического развития Тюменской области,
- срок пребывания таланта на территории / объем участия (например, в рабочих часах),
- экономический, социальный, научный, инновационный или иной результат деятельности таланта на территории Тюменской области за период,
- расходы на привлечение и содержание таланта на территории Тюменской области,
- экономический эффект от пребывания на территории для самого таланта (доходы, расходы),
- в долгосрочной перспективе LTV – life-time value как показатель лояльности – количество проектов, осуществленных с участием таланта на территории.

2. Внедрение программного обеспечения для сбора больших данных и возможности осуществления сквозной аналитики.

3. Создание областного комитета по управлению человеческим капиталом, в т. ч. по привлечению и сохранению талантов либо на базе одного из департаментов областной администрации, либо как самостоятельную структуру. Войти в этот комитет должны представители администрации области и муниципальных образований региона, представители отделов по персоналу крупных промышленных компаний области, представители сферы рекрутинга, представители системы среднего специального и высшего образования области. Цель работы комитета – координация спроса и предложения на таланты, разработка единой информационной и аналитической системы, разработка, наполнение и ведение единого областного портала, создание единой областной системы welcome-центров для приезжих специалистов, мониторинг удовлетворенности целевой аудитории региональным продуктом, разработка маркетинговых мероприятий, направленных на формирование открытости региональных профессиональных сообществ, диаспор национальных меньшинств, вовлечение внешних экспертов в реализацию региональных перспективных проектов.

4. Поскольку работа писалась в период самоизоляции, невольно возникали сомнения в том, насколько предлагаемый комплекс мероприятий (в особенности «оффлайн» мероприятий) вообще будет востребован и реализуем в обозримом будущем. В то же время, обусловленные сложившейся ситуацией, появились некоторые наблюдения о том, какие из кризисных наработок могут быть использованы и после снятия всех эпидемиологических ограничений, а также каким образом могут быть переосмыслены и адаптированы к новым условиям результаты исследования.

Во-первых, что касается предложенной в работе системы управления взаимоотношениями с талантами, большинство инструментов маркетинга сегодня эффективно работают в онлайн-пространстве. Это позволяет надеяться, что, вне зависимости от дальнейшего развития событий, система может быть внедрена на территории региона. Провести потенциального

«таланта», желающего начать, продолжить или возобновить осуществление деятельности на территории Тюменской области, через все этапы путешествия таланта сегодня стало возможным в дистанционном режиме.

Вообще, режим самоизоляции показал, что многие из тех процессов, осуществление которых удаленно раньше невозможно было себе представить, сегодня адаптированы и успешно протекают в новых формах. За период с марта по июнь 2020 года начали оказывать свои услуги онлайн различные учреждения дополнительного образования, которые раньше этого никогда не делали, существенно возросло предложение по получению телемедицинских консультаций в частных и государственных медицинских центрах, стала активнее жизнь ряда профессиональных сообществ.

На наш взгляд, такое положение вещей способно радикально изменить ситуацию с привлечением талантов на территорию. Стало понятно, что нет необходимости во что бы то ни стало добиваться физического притока талантов на территорию. Онлайн-взаимодействие становится двигателем интересов территории, при этом это гораздо менее затратно и может дать эффект в кратчайшие сроки. Как показал наш опрос, люди остаются лояльными к родному региону, даже находясь на расстоянии. Многие с большим интересом готовы делиться своим опытом и наработками, легко смогут стать агентами территории в регионах своего проживания, переживают за судьбу Тюменской области, так как здесь остались их родственники, и возможно в будущем они вернуться сами на другом этапе их жизни. Важно только правильно определить, на каком этапе «путешествия таланта» находится человек в данный момент и применить инструменты территориального маркетинга, позволяющие эффективно перевести его на следующий этап.

Во-вторых, мы предполагаем, что жизнь в больших городах с жесткими ограничениями может способствовать улучшению конкурентных позиций Тюменской области. Многие ценят город Тюмень за его компактность, комфорт и вместе с тем современность и высокий уровень развития.

В-третьих, дополнительной выгодой в сложившихся обстоятельствах может стать и переосмысление проблемы оттока населения из сельской местности. Таланты – выходцы из сельской местности – также смогут быть полезны своей родной территории на расстоянии. Возможно, эффективная реализация подобных программ будет способствовать росту показателей социально-экономического развития сельской местности, в частности позволит обеспечить некоторый рост качества жизни сельского населения, снижение смертности мужчин трудоспособного возраста, снижение оттока молодого населения, рост уровня образования.

Вообще, по оценкам экспертов, в «коронакризисе» пострадали многие группы населения. [Зубаревич], [Гимпельсон], [Пузанов]. В связи с этим, в поддержке объективно нуждаются многие люди, но, к сожалению, значительной финансовой помощи ждать не приходится, т.к. региональные бюджеты переживают тяжелые времена, а, значит, одной из важнейших задач региональных властей на ближайшую перспективу должно становиться сохранение и развитие человеческого капитала через глубокое понимание потребностей каждой целевой группы и эффективное распределение ресурсов с целью адресного удовлетворения этих потребностей. Только «талантливые, сильные духом, стремящиеся к развитию» люди смогут восстановить экономику региона и обеспечить экономический рост и высокий уровень социального развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление ключевыми факторами конкурентоспособности региона – это комплексная аналитическая и практическая деятельность органов исполнительной власти региона с вовлечением институтов бизнеса и образования, а также активных слоев общества. Обеспечение взаимодействия всего комплекса факторов позволяет говорить о повышении конкурентоспособности региона. Основной задачей территориального маркетинга в этом процессе является целенаправленное воздействие на мнения и поведение внутренних и внешних целевых аудиторий о регионе, вовлечение их в экономическую деятельность региона, и тем самым, повышение капитализации региона.

Ключевым фактором конкурентоспособности Тюменской области в условиях ужесточения межрегиональной конкуренции является сохранение и развитие человеческого капитала региона, в частности, привлечение и удержание высококвалифицированных высокопотенциальных кадров – талантов. Борьба за таланты, таким образом, становится ведущим направлением конкуренции с другими регионами.

В результате проведенного в рамках данной работы исследования разработана стратегия привлечения талантов в Тюменскую область. Стратегия управления взаимоотношениями территории с талантами на основе концепции TRM (Talent Relationship Management) предполагает выстраивание долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества, маркетинговое «сопровождение» таланта на всех этапах его взаимодействия с территорией.

Результатами работы можно назвать следующее:

1. Уточнены понятия «территориальный маркетинг», «талант», «привлечение талантов», «управление талантами» применительно к цели исследования;
2. Выделены сегменты целевой группы «Таланты» в территориальном маркетинге;

3. Проведен комплексный сводный анализ факторов конкурентоспособности Тюменской области;

4. Разработаны составляющие понятия «пользовательский опыт» применительно к территориальному продукту;

5. Разработана система показателей эффективности маркетинговой деятельности по привлечению талантов в регион.

6. Концепция CRM адаптирована к решению маркетинговых задач управления взаимоотношениями с талантами, предложены рекомендации по внедрению концепции TRM в систему управления регионом.

7. Предложены рекомендации по адаптации предлагаемых решений к условиям постпандемического пространства.

«Уроками пандемии», которые необходимо усвоить и применить в практике управления регионами России можно назвать следующие факты:

1. В условиях жизни в постпандемическом пространстве особое значение приобрели онлайн-методы взаимодействия региональных властей с населением.

2. Достигнутые в период самоизоляции положительные наработки в этой области следует распространять на более широкий спектр задач. Среди таких задач может быть охват сельского населения качественными услугами, такими как диспансерное наблюдение с использованием телемедицинских технологий, дистанционное образование, информационная поддержка сельских предпринимателей.

3. Пандемия неизбежно изменит потребительское поведение во многих отраслях, не станет исключением и потребление территориального продукта. Переоценка ценностей и конкурентных преимуществ местоположения той или иной территории усилят процесс релокации талантов, вследствие чего периферийные регионы смогут получить приток качественного человеческого капитала.

4. Борьба за физическое присутствие талантов на территории не всегда целесообразно. Технически взаимодействие территории с талантами в

интересах территории возможно и на расстоянии. Особенно актуальным это становится в том случае, когда талант является выходцем из этого региона. По данным исследования, такие люди наиболее открыты к предложениям, их гораздо легче вовлечь. Именно они способны повысить капитализацию региона.

Результаты данной работы, полученные для выбранного сегмента целевой аудитории территориального маркетинга, могут стать основой для разработки маркетинговой стратегии региона в отношении любых других целевых групп и сегментов. Грамотный анализ факторов конкурентоспособности региона и факторов выбора территориального продукта целевыми группами, применение инструментов территориального маркетинга, отвечающих требованиям каждого из этапов «путешествия потребителя», а также интеграция своеобразных CRM-систем в работу с потребителями территориального продукта – будь то туристы, таланты, население, предприниматели, инвесторы – позволят эффективно управлять поведением целевых групп, а значит, добиваться главной цели – повышения капитализации региона.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / Дарон Аджемоглу, Джеймс А. Робинсон. Москва: Издательство АСТ, 2015. 575 с.
2. Айкер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. / Д. Айкер, Э. Йохимштайлер. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2003. 380 с.
3. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999. 400 с.
4. Анхольт С. Бренддинг: дорога к мировому рынку. Москва: КУДИЦ-Образ, 2004. 270 с.
5. Афонцев С. А. Перспективы и ресурсы развития Тюменской области // XXXIII Губернаторские чтения, доклад. Тюмень, 09.12.2019. URL: <http://politeia.ru/files/articles/rus/greadings/GReadings-33.pdf> (Дата обращения: 02.03.2020)
6. Балахнин И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Москва: Альпина Паблишер Бизнес, 2019. 111 с.
7. Барабанов А. С. Управление региональной конкурентоспособностью. Вологда: Изд-во РАН Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2014 г. 220 с.
8. Белякова Г. Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития. Красноярск: Сиб ГТУ, 2001. 230 с.
9. Ваторопин А. С., Семина М. С. Имидж главы субъекта РФ как лидера общественного мнения // Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки», 2015. Т. 15. No 2. С. 23-28.
10. Верлуп Е. В. Управление маркетингом территории: стратегический и операционный уровни. // Международный научно-исследовательский журнал, 2016. №4 (46) Ч. 1. с. 12-16.
11. ВУЗы Тюменской области. Электронный справочник. URL: <https://vuz.edunetwork.ru/72/> (Дата обращения: 10.05.2020)

12. Гадиева М. Б. Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti/viewer> (дата обращения: 20.03.2020)

13. Галактионова Н. А. Брендирование регионального пространства как механизм формирования идентичности. // Теория и практика общественного развития, 2012. № 4. с. 79-83.

14. Галактионова Н. А. Формирование региональной идентичности в Тюменской области // Власть, 2009. № 08. С. 53-56.

15. Гимпельсон В.Е. Коронавирус и рынок труда. Открытая лекция. XII Школа экономического анализа АНЦЭА, 18.05.2020-22.05.2020 URL: <https://youtu.be/logV6IiuX7k> (дата обращения: 27.05.2020)

16. Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов Северо-Запада России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития, 2007. №3. с. 55-67.

17. Гринчель Б.М. Механизмы реализации политики повышения конкурентного потенциала регионов / Б.М. Гринчель // Журнал правовых и экономических исследований, 2012. № 2. С. 181-186.

18. Грищенко А. И., Федотенков Д. Г., Падалко А. А. Проблемы управления межрегиональной конкуренцией // Вестник Брянского государственного университета, 2015. №3. с. 273-277.

19. Деев А. С., Черноморченко С. И., Хвоцин А. А., Вакорин Д. В. Тюменская область: опыт постиндустриального экономического развития // Вестник Евразийской науки, 2018. Т. 10. №5. URL: <https://esj.today/PDF/15ECVN518.pdf> (дата обращения: 15.05.2020).

20. Деминг У. Эдвард Новая экономика. Москва: Эксмо, 2008. 208 с.

21. Зубаревич Н. В. Влияние пандемии на экономику регионов: первые оценки и прогнозы. Открытая лекция. Открытая лекция. XII Школа экономического анализа АНЦЭА, 18.05.2020-22.05.2020 URL: <https://youtu.be/kTepIgskjhY> (дата обращения: 27.05.2020).

22. Идрисов А. Б. Конкурентоспособность российской экономики: вызовы и риски. // Электронный журнал Полития, 2013. №4 URL: <http://politeia.ru/content/arhiv-zhurnala/4-2013/> (дата обращения: 19.03.2020).

23. Ильина, И.Н. Форсайт: сценарий правильного будущего // Интеллект&Технологии, 2012. №1(2). С. 82-83.

24. Индекс креативного капитала российских городов. URL: <http://creativecapitalindex.com> (дата обращения: 28.05.2020)

25. Итоги поддержки сферы инноваций в 2018 году: более 100 инновационных проектов развиваются в регионе. URL:

[https://admtymen.ru/ogv\\_ru/finance/innovation/novation\\_news/more.htm?id=11604771@egNews](https://admtymen.ru/ogv_ru/finance/innovation/novation_news/more.htm?id=11604771@egNews) (дата обращения: 20.07.2019)

26. Итоги РИФ-2019: у Тюменской области есть мощный потенциал для успешной реализации нацпроектов. URL: [https://admtymen.ru/ogv\\_ru/finance/innovation/novation\\_news/more.htm?id=11613785@egNews](https://admtymen.ru/ogv_ru/finance/innovation/novation_news/more.htm?id=11613785@egNews) (дата обращения: 20.07.2019)

27. Капкаев Ю. Ш., Нурмухаметов И. А. К вопросу о формировании качественного человеческого капитала в контексте цифровизации российской экономики // Вестник Челябинского государственного университета, 2019. № 7 (429). Экономические науки, вып. 65. С. 91-101.

28. Карлёф Б., Левингссон Ф. Х. Менеджмент от А до Я: концепции и модели. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 441 с.

29. Коновалова Е. И., Абрамов А. П. Образование как объект потребления // Вестник Тамбовского университета. Серия Общественные науки. Тамбов, 2017. Т.3. Вып. 2 (10). С. 53-60.

30. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2020 года и на перспективу до 2030 года: Распоряжение Правительства Тюменской области от 25 мая 2009 г. No 652-рп // Официальный портал органов государственной власти. URL:

[http://admtymen.ru/files/upload/OIV/D\\_Economy/>.pdf](http://admtymen.ru/files/upload/OIV/D_Economy/>.pdf) (дата обращения: 03.06.2019).

31. Коршунов И. А., Гапонова О. С., Гапонова Н. С. Обучение и образование взрослых в контексте экономического развития регионов // Экономика региона, 2019. Т. 15. №1. с. 107-120

32. Котлер Ф. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 382 с.;

33. Кудашова Ю. В. Позиционирование как технология формирования конкурентоспособной позиции региона в политическом пространстве // Власть, 2010. №10. С. 65-68.

34. Кудашова Ю. В. Позиционирование региона в политическом пространстве современной России: автореферат дисс. на соискание учёной степени докт. полит. наук. Москва, 2011. 48 с.

35. Кузнецов А. В. Пути укрепления позиций Тюменской области на корпоративной карте мира // Полития, 2016. №2. С. 172-191.

36. Лагунов К. Тяжела ты, шапка Мономаха // Лагунов К. В диалоге с Сибирью. Тюмень, 2010.

37. Леканова А. С. Имидж региона в практике управления социально-экономическим развитием территории (на примере Тюменской области) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2016. №1. с. 190–196.

38. Логунцова И. В. Маркетинг территорий. Учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Логунцова, И. В. Малькова. Москва: Юрайт, 2017. 163 с.

39. Логунцова И. В. Теоретические обоснования создания сильных брендов современных территорий // Государственное управление. Электронный вестник, 2012. №33. с. 1-10.

40. Майклз Э., Экселрод Э., Хэндфилд-Джонс Х. Война за таланты. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.

41. Макашев М. О. Коммуникационный механизм брендинга территорий. Вестник университета, 2017. № 3. с. 22-26.

42. Маркварт Э. Современный муниципалитет: «фабрика услуг» или платформа для гражданского общества? Губернаторские чтения, Тюмень, 19.03.2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-munitsipalitet-fabrika-uslug-ili-platforma-dlya-grazhdanskogo-obschestva-dvenadtsatye-gubernatorskie-chteniya-tyumen-19/viewer> (дата обращения: 25.03.2020).

43. Медведева Г. Л. Имидж Тюменской области и ее конкурентоспособный потенциал // Теория и практика общественного развития, 2014. № 20. с. 117-118.

44. Менова Н. Ф. Индекс развития человеческого потенциала в Тюменской области / Н. Ф. Менова, Л. О. Сараева // Налоги, инвестиции, капитал, 2006. №1-3.

45. Минченко Е. Н. Актуальные практики регионального управления: коммуникация власти, общества и бизнеса. Губернаторские чтения, Тюмень, 02.07.2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-praktiki-regionalnogo-upravleniya-kommunikatsiya-vlasti-obschestva-i-biznesa-trinadtsatye-gubernatorskie-chteniya-tyumen-2/viewer> (дата обращения: 20.03.2020)

46. Нечеухина Н. С., Мустафина О. В., Куклина Л. Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // Экономика региона, 2018. Т. 14, вып. 3. с. 836-850.

47. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 256 с.

48. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 года Распоряжение Правительства: Распоряжение Правительства Российской Федерации от

06.10.2011 No1757-р // Портал «Правительство России». URL: <http://archive.government.ru/special/gov/results/16809/> (дата обращения: 02.06.2019).

49. Омельчук А. К. Люблю своих современников – и плохих, и хороших // Тюменская область сегодня. Тюмень, 2017. URL: <http://tumentoday.ru/2017/01/25/anatolij-omelchuk-lyublyu-svoih-sovremennikov-i-plohih-i-horoshih/> (дата обращения: 25.01.2019).

50. О технопарках Тюмени и ТюмГУ. URL: [https://admtumen.ru/ogv\\_ru/finance/innovation/nov\\_infrastructure2.htm](https://admtumen.ru/ogv_ru/finance/innovation/nov_infrastructure2.htm) (дата обращения: 20.02.2020)

51. Отчет о результатах мониторинга инновационной активности Тюменской области. URL: [https://admtumen.ru/ogv\\_ru/finance/innovation/more.htm?id=10937928@cmsArticle](https://admtumen.ru/ogv_ru/finance/innovation/more.htm?id=10937928@cmsArticle) (дата обращения: 19.07.2019)

52. Официальный сайт Агентства стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru> (дата обращения: 10.05.2019).

53. Официальный сайт Министерства экономического развития URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/programs> (дата обращения: 09.04.2020).

54. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 19.04.2020).

55. Официальный сайт Центра международной конкурентоспособности URL: <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/> (дата обращения: 05.05.2020).

56. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. 304 с.

57. Панкрухин А. Маркетинг территорий. URL: <https://pankrukhin.ru> (дата обращения: 20.05.2020)

58. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/territory/index.htm> (дата обращения: 07.09.2019)
59. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: маркетинг региона // Маркетинг в России и за рубежом, 2004. №2. с. 9–11.
60. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
61. Послание губернатора Тюменской области А. В. Моора Тюменской областной думе «О положении дел в Тюменской области» 2019 г. URL: [https://admtymen.ru/ogv\\_ru/gov/governors/interviews/more.htm?id=11810694@cmsArticle](https://admtymen.ru/ogv_ru/gov/governors/interviews/more.htm?id=11810694@cmsArticle) (дата обращения: 27.03.2020).
62. Пригоза А. З. Человеческий капитал как один из факторов социально-экономического развития Тюменской области. // Сибирский научный сборник: Экономические науки, 2016. с. 84-88.
63. Пронькина А. Ю., Напалкова И. Г. Формирование имиджа политика в России (на примере Владимира Якушева) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-imidzha-politika-v-rossii-na-primere-vladimira-yakusheva> (дата обращения: 20.05.2020).
64. Просалова В. С., Локша А. В., Петрова Н. И. Анализ рейтинга научно-технического развития субъектов РФ // Азимут научных исследований: экономика и управление, 2019. Т. 8, № 1 (26). с. 267-269.
65. Пузанов А. С. Вызовы для городов в период эпидемиологического и экономического кризиса. Открытая лекция. XII Школа экономического анализа АНЦЭА, 18.05.2020-22.05.2020. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hxO6hjiucOs> (дата обращения: 27.05.2020)
66. Пурденко Ю. А., Георгиева Н. Н. Кластерный механизм как метод повышения инвестиционной активности реального сектора экономики (на примере Тюменской области). Региональные Кластеры, 2007. №5 (44). с. 31-36.
67. Пустошинская О. С. Имидж Тюменской области в объективном и субъективном измерениях: компаративный анализ // Сравнительная политика, 2018. №2. с. 114-132.

68. Реутов В. Е., Кравченко Л. А., Вельгош Н. З. Социально-экономические проблемы развития человеческого потенциала России и ее регионов // Сетевой научный журнал, 2019. Т. 13, №2 (84). с. 69-81.

69. Российский энциклопедический словарь: [В 2 кн.] / гл. ред. А. М. Прохорова. Москва: Большая Российская энциклопедия, 2001. 2015 с.

70. Сачук Т. В. Территориальный маркетинг: теория и практика : учебник. Москва: ИНФРА-М, 2017. 583 с.

71. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Москва: Олимп-Бизнес, 1999. 408 с.

72. Симонова Л. М., Погодаева Т. В. Что улучшать: рейтинги или институты? ЭКО, 2015. №10. с. 78-98

73. Симонова Л. М., Чикишева Н. М. Сравнительный менеджмент: учебное пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2011. 244 с.

74. Стратегические приоритеты регионального развития: от теории к принципам формирования единого социально–экономического пространства / Под ред. В. В. Окрепилова. Институт проблем региональной экономики РАН. СПб: Наука, 2009. 448 с.

75. Стратегический глобальный прогноз 2030. Краткий вариант под ред. акад. А. А. Дынкина / ИМЭМО РАН. Москва: Магистр, 2011. 88 с.

76. Стратегия социально-экономического развития Тюменской области до 2030 г. URL:

[https://admtyumen.ru/files/upload/OIV/D\\_Economy/Документы/Утвержденная%20стратегия.pdf](https://admtyumen.ru/files/upload/OIV/D_Economy/Документы/Утвержденная%20стратегия.pdf) (дата обращения 28.05.2020).

77. Татаркин А. И. Конкурентное позиционирование регионов и территорий в пространственном развитии России // Вестник Омского государственного университета, 2013. № 8. с. 148-158.

78. Титова Н. Н., Демидова Е. В. Градостроительный маркетинг в решении проблем развития территорий Свердловской области (Часть 1) // Академический вестник УралНИИПроект РААСН, 2015, №4, с. 19-23.



79. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. – СПб.: Питер, 2019. 320 с.

80. Трофименко Е. Ю. Имидж региона, как составляющая маркетинга территорий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2015. № 1. с. 238-242.

81. Угрюмова А. А., Капустина Т. А., Паутова Л. Е. «Этичный город» как условие устойчивого развития // Региональная экономика: теория и практика, 2018. Т. 16, № 8. с. 1518-1529.

82. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник по специальности «Маркетинг». Москва: Экономика, 2005. 504 с.

83. Федеральная служба государственной статистики: Уровень удовлетворенности населения качеством медицинских и образовательных услуг. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/quality17/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/quality17/index.html) (дата обращения: 22.07.2019)

84. Федеральная служба государственной статистики: Уровень удовлетворенности качеством жизни. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/KOUZ18/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/KOUZ18/index.html) (дата обращения: 22.07.2019)

85. Чугреев А. С. Особенности развития человеческого капитала на мезоуровне // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Том 9. № 6А. с. 15-29.

86. Шалыгина Н. П., Селюков М. В., Зенин Г. В., Шалыгина Т. О. Брендинг и его роль в повышении конкурентоспособности региона // Научный журнал НИУ ИТМО, 2013. №4 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brending-i-ego-rol-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-regiona/viewer> (дата обращения: 02.04.2020)

87. Шапигузов С. М. Краудсорсинг в госсекторе: инновация с расчетом на гражданское общество / С. М. Шапигузов, А. К. Синягин // Бюджет, 2012. №7. URL: <http://bujet.ru/article/193827.php> (дата обращения: 21.04.2019).

88. Шафранов-Куцев Г. Ф., Ефимова Г. З. Место системы профессионального образования в формировании конкурентоспособности выпускников // Образование и наука, 2019. Т. 21. № 4. С. 139-161

89. Шмигирилова Л. Н. Особенности краудсорсингового потенциала региона // Экономика и социум, 2014. № 2(11).

URL: [http://www.iupr.ru/osnovnoy\\_razdel\\_2\\_11\\_2014\\_g/](http://www.iupr.ru/osnovnoy_razdel_2_11_2014_g/) (дата обращения: 02.06.2019).

90. Шорохов В. П., Колькин Д. Н. Оценка конкурентоспособности региона // Проблемы прогнозирования. 2007. № 1. с. 92.

91. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – XX, 248 с.

92. Юревич М. А. Новые институциональные инициативы России в контексте концепции четырехзвенной инновационной спирали // Journal of Institutional Studies, 2019. 11(2). С.79-93

93. P.-P. Pere Talent beyond capitals. Handbook. – Stockholm: Future Place Leadership, 2018. URL: <https://futureplaceleadership.com/toolboxes/talent-beyond-capitals/> (Дата обращения: 02.12.2019)

94. The Place Brand Observer. URL: <https://placebrandobserver.com> (Дата обращения: 10.05.2020)