

Экономика региона: проблемы и перспективы развития

УДК 332.142(470.12)

А.С. Барабанов

РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА В РЕГИОНЕ

Статья посвящена актуальной проблеме усиления конкурентоспособности региона за счет использования инструментария территориального маркетинга в формировании стратегических направлений развития. Рассматриваются направления и механизмы территориального маркетинга, методы определения его целевых групп и задач на региональном уровне.

Территориальный маркетинг, конкурентоспособность, межрегиональная конкуренция, стратегическое планирование.

Для регионов переход к самостоятельному поиску путей своего развития и повышения конкурентоспособности – это не только заветная цель, но и непростая задача. В свою очередь, усиливающаяся в последнее время конкуренция между регионами требует использования новых подходов в принятии и реализации управленческих решений.

В условиях рыночных отношений становится все более очевидным, что города и районы, а следом и регионы, в процессе интеграции в мировую экономику вынуждены активнее конкурировать между собой:

– за средства федерального бюджета в целях размещения крупных федеральных объектов инфраструктуры, промышленных проектов, технопарков, особых экономических зон;

– инвесторов (отечественные и зарубежные компании);
– малый бизнес (физические и юридические лица);
– туристов;
– проведение мероприятий различного уровня;
– потенциальных жителей;
– квалифицированную рабочую силу;
– покрытие растущих потребностей населения в повышении уровня жизни, в качестве коммунальных услуг.

Региональная конкуренция проявляется в борьбе за целевые группы, т. е. потенциальных потребителей территории, в привлечении которых она заинтересована (рис. 1).

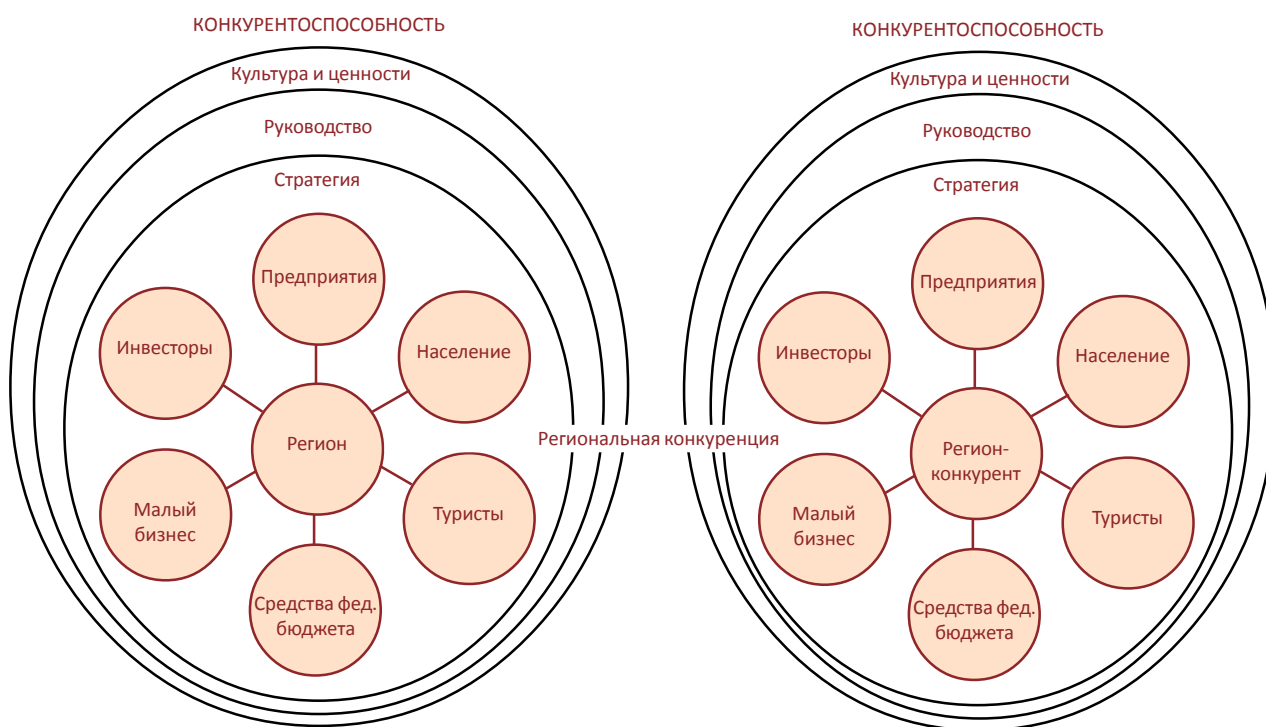
Территория становится не просто местом проведения экономических акций, а продавцом товаров и услуг, т. е. равноправным участником рынка.

Речь идет о территориальном маркетинге как составной части региональной (экономической) политики, которая должна быть направлена на максимальное удовлетворение потребностей целевых групп.



БАРАБАНОВ Андрей Сергеевич
аспирант ВНКЦ ЦЭМИ РАН

Рисунок 1. Формирование системы региональной конкуренции



Ошибочно думать, что долгосрочного и стабильного успеха в территориальном развитии удастся достичь только благодаря умению губернатора или мэра добиваться увеличения объема федеральных субсидий или сотрудничать с потенциальными инвесторами¹.

Для того чтобы расширить возможности развития, регионам, городам и районам предстоит овладеть специальными навыками, новыми инструментами и технологиями. При этом источником ноу-хау, примером успешного управленческого опыта, достойного для подражания и заимствования, все чаще становится сфера бизнеса, предлагающая механизмы (стратегическое планирование, маркетинг, управление по целям, аудит и др.), способные при адекватной адаптации принести успех в территориальном развитии. Современные западные концепции территориального

развития настаивают на том, что территории должны начать делать то, чем бизнес занимается уже на протяжении десятилетий².

Одним из активно перенимаемых у бизнеса новшеств является стратегическое рыночное планирование. Концепция этого инструмента исходит из того, что будущее какой-либо территории является неопределенным, но на это будущее можно повлиять с помощью спланированных особым способом действий, цель которых состоит в достижении нового состояния территории, удовлетворяющего потребностям рынка. Причем все шире распространяется убеждение в том, что с территорией надо обращаться как с бизнес-структурой, а значит, для нее нужен, как и для производства товаров и услуг, стратегический маркетинговый план.

² Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы: Пер. с англ. / Стокгольмская школа экономики в России. – СПб., 2005.

¹ Конкурентные позиции региона и их экономическая оценка / Под ред. Г.А. Унтуры. – Новосибирск: ИЭиОП СО РАН, 1997. – 212 с.

Вот почему стратегическое рыночное планирование должно приобрести характер функциональной деятельности, для осуществления которой требуется создание специальной организационной системы, опирающейся на специальные подразделения территориальных администраций, частно-государственные корпорации, общественные организации и другие структуры. При этом следует учитывать, что для территории, как и для бизнеса, существует принципиальная возможность найти цели и измеримые критерии оценки результатов своего развития. В регионе, например, успех может измеряться расширением базы налогообложения, появлением новых видов бизнеса, притоком жителей, улучшением экологических параметров и т. д. Эти способы измерения уже существуют, и задача состоит в корректном введении их в процесс стратегического планирования.

Представим схему процесса стратегического планирования в территориальном маркетинге, которая включает в себя несколько стадий (рис. 2).

Указанная последовательность действий вполне укладывается в привычную логическую схему планирования

решения проблем. Однако в территориальном маркетинге основная задача, встающая на первом этапе перед командой, ответственной за планирование будущего курса развития территории, заключается в том, чтобы отчетливо понять, в каком состоянии находится территория, каковы ее конкурентные преимущества, что она может предложить основным целевым группам. Для этого проводится аудит (диагностика) территориальной ситуации, позволяющий выявлять ее сильные и слабые стороны, а также прогнозировать возможности территорий и угрозы, с которыми они могут столкнуться в процессе будущего развития.

Цель диагностики должна состоять не только в определении ключевых, наиболее сильно сдерживающих развитие территории проблем, но и в выявлении ее конкурентных преимуществ и предпосылок развития. В ходе диагностики каждая территория должна оценить свою конкурентоспособность, ресурсные возможности территорий-конкурентов, чтобы в дальнейшем выгодно позиционировать себя среди других регионов.

Использование маркетингового подхода в управлении бизнес-структурами,

Рисунок 2. Процесс стратегического планирования в территориальном маркетинге



в свою очередь, становится актуальным и в сфере территориального управления. Известные специалисты³, долгие годы занимавшиеся исследованиями проблем маркетинга в бизнесе, производстве товаров и услуг, активно переключаются на вопросы маркетинга территорий. Речь идет о разработках, ориентированных на бизнес, который начинает проявлять возрастающий интерес к территориальным аспектам стратегий своего размещения и развития.

Зарубежная практика показывает, что заимствование у бизнеса этой идеи может улучшить управление территориальным развитием. Поэтому в отличие от коммерческого продуктового маркетинга в территориальном маркетинге решающую роль играют усилия по консолидации территориального сообщества, налаживание в рамках процесса принятия решений о будущем состоянии территории конструктивного взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами⁴. Успеха в своем рыночном продвижении способны добиться только те территории, в которых избраны пользующиеся доверием лидеры, действуют институты и процедуры, позволяющие государственным и частным структурам, неформальным группам и гражданам достигать консенсуса. Как правило, территории, где таких предпосылок не имеется, приходят в упадок или состояние застоя.

В такой ситуации осознание необходимости применения территориального маркетинга в региональном управлении приходит разными путями и по разным основаниям. В некоторых случаях – при столкновении с фактом снижения притягательности региона для туристов,

инвесторов, других лиц, способных придать региону новые силы, большую известность, узнаваемость. В других случаях – если возникает озабоченность в связи с оттоком финансовых, трудовых и других ресурсов из региона.

Органами власти Вологодской области были сделаны первые шаги к использованию инструментария территориального маркетинга еще в 1997 г. Заключались они в применении одного из стратегических направлений территориального маркетинга – маркетинга имиджа как необходимого фактора экономического развития области. Основу данного направления составляют коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существенности имеющихся у нее преимуществ.

В результате в 1999 году информационно-аналитическому отделу департамента экономики Администрации Вологодской области было решено постепенно передать функции информационного маркетинга, а именно следующие:

1. Создание и реализация концепции информационного маркетинга Вологодской области, предусматривающей широкое продвижение информации о регионе как во внешнюю, так и внутреннюю среду. Ориентация на внутреннюю среду помогает активнее задействовать внутренние региональные ресурсы, что при недостатке внешних капиталовложений способствует развитию экономики.

2. Создание и постоянное обновление справочника «Вологодская область» на русском, английском, немецком, французском языках в печатном и электронном (CD и www-страница/сервер) виде.

3. Создание и распространение представительского пакета области.

4. Информационная поддержка мероприятий Администрации области

³ Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2000. – 495 с.

⁴ Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.: (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

(конференции, выставки, презентации и т. п.), направленных на комплексный маркетинг региона на внешнем рынке.

5. Проведение рекламных и PR-кампаний.

6. Участие в информационных проектах федерального центра.

7. Взаимодействие с рейтинговыми агентствами («Эксперт», МФК «Ренессанс», EA-Rating) для распространения объективной информации о регионе.

8. Взаимодействие со средствами массовой информации – областными и центральными, ведущими российскими информагентствами (РИА, Прайм-ТАСС, Росбизнесконсалтинг, АКМ).

Находясь на начальной стадии продвижения информации, т. е. на стадии формирования благоприятного имиджа области, Администрация поставила основную задачу – повысить информированность о территории и сосредоточенных на ней ресурсах, об условиях жизнедеятельности, деловой среде в целях позиционирования области как индустриально развитой, передовой, со стабильными условиями для ведения бизнеса, с прагматичным и прогрессивным руководством.

Сотрудники информационно-аналитического отдела начали с того, что выявили следующие факторы, оказывающие негативное влияние на имидж власти:

- отсутствие адекватного освещения в СМИ положительных результатов деятельности областных органов власти;
- широкое освещение почти исключительно отрицательных моментов в деятельности власти;
- неоправданно широкое освещение второстепенных событий в ущерб основным;
- отсутствие у власти позитивного взаимодействия с местным самоуправлением;
- отсутствие единого информационного поля;

- отсутствие целевой работы с социальными группами и общественными объединениями.

Работу по улучшению имиджа региональных органов власти отдел проводил в двух направлениях:

1) информирование населения о деятельности Администрации;

2) организация обратной связи, выработка единой линии выступлений руководителей области в СМИ.

О достигнутых отделом результатах говорят позитивные изменения рейтинга общественного мнения в отношении деятельности губернатора и Администрации области.

Об эффективности рекламных и PR-кампаний можно судить по возникновению у российской общественности стойких ассоциаций, представлений о Вологодской области как о регионе стабильности, родине Деда Мороза (проект «Великий Устюг – родина Деда Мороза» Администрации Вологодской области и московской мэрии), Северной Фиваиде (культурные проекты: 600-летие Ферапонтова монастыря, фестиваль «Голоса истории»), центре льноводства и лесной промышленности (всероссийские выставки-ярмарки «Российский лен» и «Российский лес») и т. д.

В целях единой идентификации региона и оптимизации затрат на создание рекламно-информационных материалов отделом был разработан представительский пакет Вологодской области. Это новый комплексный информационный продукт, действующий в русле маркетинга имиджа региона, использующий современные информационные технологии, способный удовлетворить запросы различных целевых групп, включающий печатное издание, видеофильм, CD-справочник и сайт в Интернете. Создание и распространение представительского пакета направлено, прежде всего, на повышение имиджа как области в целом, так и представителей разнообразных целевых групп.

В связи с реструктуризацией департамента экономики функции информационного маркетинга стал выполнять вновь созданный отдел Интернет-технологий.

Необходимо отметить, что и в настоящее время департаментами и структурными подразделениями Правительства Вологодской области реализуется ряд проектов и мероприятий, направленных на продвижение отдельных продуктов территории и самой территории на целевые рынки.

Выделим основные субъекты регионального управления, осуществляющие задачи территориального маркетинга.

1. Департамент экономики. Его ключевой задачей является повышение конкурентоспособности региональной экономики, переориентация на новые способы оценки и управления территорией, от которых будут зависеть мотивы и успешность настройки всех видов и форм региональной деятельности.

Региональный проект «Индустриальный парк «Шексна»⁵. Он направлен:

- на диверсификацию экономики на основе создания современных высокотехнологичных производств с высокой добавленной стоимостью, увеличение поступлений в бюджеты всех уровней;
- увеличение производства продукции стройиндустрии для обеспечения роста жилищного строительства;
- повышение конкурентоспособности формируемых в России автомобильных кластеров за счет создания ряда производств в индустриальном парке.

Основное промышленное ядро индустриального парка сегментировано по следующим видам деятельности: высокоточная металлопереработка; производство продукции стройиндустрии;

производство автомобильных компонентов; высокотехнологичная деревопереработка.

На территории индустриального парка зарегистрировано ЗАО «Северсталь» – Трубопрофильный завод «Шексна» по производству круглых, квадратных и прямоугольных труб диаметром сечения от 127 до 426 мм (объем производства до 250 тыс. тонн в год; новое производство войдет в строй во второй половине 2009 года, на планируемые показатели работы выйдет во второй половине 2010 года), а также предприятие по производству легких стальных конструкций – ЗАО «Северсталь «Стальные решения»; осуществляются предпроектные работы по реализации инвестиционных проектов строительства целлюлозно-бумажного комбината и завода по выпуску ориентированно-стружечной плиты.

Реализация «Системы менеджмента качества на предприятиях Вологодской области» ставит целью улучшение и совершенствование данной системы в целом, внедрение современных и эффективных информационных систем, систем контроля качества продукции (услуги) на всех этапах жизненного цикла продукции, проведение сертификации для подтверждения соответствия системы менеджмента международным стандартам.

Система менеджмента качества внедрена на таких предприятиях, как ОАО «Северсталь», «Северсталь-метиз», ОАО «Аммофос», ОАО «Череповецкий «Азот», ЗАО «Вологодский подшипниковый завод», ООО «Чагодощенский стекольный завод и К», ЗАО «Череповецкий ФМК», ООО «Шекнинский КДП», ОАО «Сокольский ДОК».

В настоящее время систему менеджмента качества, сертифицированную на соответствие международным стандартам качества, имеют 48 вологодских предприятий: 12 – лесного комплекса, 10 – пищевых, 10 – машиностроительных,

⁵ Официальный сайт Правительства Вологодской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vologda-oblast.ru/main.asp?V=549&LNG=RUS>

7 – металлургических, 2 – химических, 2 – стекольных, 2 – по производству транспортных средств и оборудования.

В целом в регионе существует осознанная необходимость совместно работать над повышением конкурентоспособности экономики органам власти, малому бизнесу, научным учреждениям.

Проект «Бизнес-инкубатор», реализуемый при поддержке Минэкономразвития Российской Федерации⁶.

Задачами проекта являются:

– улучшение стартовых условий создания бизнеса путем предоставления офисных площадей, оборудованных мебелью и компьютерной техникой, для предпринимательской деятельности на льготных фиксированных условиях в течение 36 месяцев; ограждение малых предприятий от негативного влияния внешней среды и предоставление возможности сосредоточения бизнеса на производственно-хозяйственной деятельности;

– реализация принципа «одного окна», т. е. организация в едином комплексе всех консалтинговых услуг: юридических, аудиторских, бухгалтерских и маркетинговых; оказание помощи в регистрации малого предприятия, в техническом обеспечении проекта;

– менеджмент инновационных предприятий в области коммерциализации технологий и обеспечения лучших условий ведения хозяйственной деятельности; управление реализацией инновационных проектов на всех стадиях жизненного цикла и их дальнейшим эффективным функционированием;

– обеспечение прямых коммуникаций между малым бизнесом и органами

государственной и муниципальной власти – организация взаимодействия объединений предпринимателей с представителями муниципальной и региональной законодательной и исполнительной власти для выработки наиболее эффективных методов решения актуальных проблем малого и среднего бизнеса, согласование и представительство интересов предпринимателей и их объединений.

В настоящее время прошли специальный отбор и начали свою деятельность в Бизнес-инкубаторе 25 малых предприятий.

2. Департамент лесного комплекса.

Его деятельность направлена на обеспечение опережающего роста производства продукции глубокой переработки древесины за счет увеличения загрузки действующих производственных мощностей и ввода новых производств. В целях реализации программного подхода к развитию лесного комплекса региона разработаны и последовательно реализуются основополагающие программные и стратегические документы:

– Программа развития лесопромышленного комплекса до 2010 года;

– Стратегия развития лесопромышленного комплекса до 2020 года, в рамках которой разработаны концептуальные основы создания и структурирования лесного кластера области.

– Региональный проект «Развитие лесного сектора».

Цель проекта – увеличение объема выпуска продукции глубокой переработки, рост инвестиционной активности и реализация высокоэффективных инвестиционных проектов по установке нового и модернизации существующего оборудования.

Программный подход, в свою очередь, содействует опережающему развитию всех отраслей лесного комплекса.

⁶ Официальный сайт Правительства Вологодской области, раздел «Малый бизнес» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vologda-oblast.ru/main.asp?LNG=RUS&V=522>

3. **Комитет по туризму и государственное учреждение «Областной центр маркетинга и продвижения туристских программ Вологодской области».** Основная цель данных структур – определение приоритетных направлений развития туризма, повышение эффективности использования объектов инфраструктуры, создание условий для ее развития и обновления.

• Целью реализации проекта «*Великий Устюг – родина Деда Мороза*» является увеличение туристского потока и позиционирование Вологодской области как региона с высоким туристским потенциалом.

Основные мероприятия по реализации проекта:

– проектирование и строительство объектов туристской и транспортной инфраструктуры (резиденция Деда Мороза с сувенирной лавкой, мастерская, тронный зал, музей и почта Деда Мороза, гостиничный комплекс);

– мероприятия по улучшению сервиса на транспорте (расширение сферы транспортных услуг, экскурсионное обслуживание);

– организационные мероприятия (осуществляет ОАО «Дед Мороз», основная деятельность – проведение выставок-ярмарок народных промыслов, издание рекламно-информационной продукции);

– мероприятия в области образования, культуры и молодежной политики (организация работы тематических кружков, уроков, мастер-классов и творческих мастерских по истории, литературе, краеведению, традиционным народным ремеслам с использованием образа Деда Мороза);

– подготовка и обучение кадров (программа образовательного аспекта «Академия Деда Мороза»; задача программы – подготовка высокопрофессиональных кадров для работы с детьми: психологов, педагогов, социальных педагогов, работников культуры);

– мероприятия в области физической культуры и спорта (детские олимпиады, спартакиады по зимним и летним видам спорта);

– социальные мероприятия (обработка детских писем, организация детских лагерей, концертно-игровые программы);

– природоохранные мероприятия (создание заповедника).

4. **Департамент международных и межрегиональных связей.** Им ведется целенаправленная работа по укреплению позиций Вологодской области как социально стабильного, динамично развивающегося, инвестиционно привлекательного региона. Способствуют этому выставочно-ярмарочная деятельность и конкурсы, проводимые в регионе (*таблица*).

Исходя из вышеизложенного, особо подчеркнем, что территориальный маркетинг – это не разовая акция по преодолению кризиса или конкретной проблемы, а осуществляемый на систематической основе процесс, необходимый для постоянной адаптации социально-экономического развития территории к непрерывно изменяющимся рыночным условиям.

Вместе с тем инструментарий территориального маркетинга в регионе используется недостаточно широко. Для комплексного решения задач сбалансированного регионального развития и роста конкурентоспособности требуется разработка концепции регионального маркетинга, которая позволит скоординировать действия органов власти в направлении повышения конкурентоспособности, а также применить маркетинговый подход в региональном управлении (*рис. 3*).

Маркетинговый подход, по нашему мнению, должен быть реализован практически всеми подразделениями Правительства области по закрепленным за ними функциям. В определенной степени функции органа территориального

Выставочно-ярмарочная деятельность и проведение конкурсов в Вологодской области

Мероприятия	Организации	Цели
Выставка-ярмарка «Российский лен»	Департамент сельского хозяйства Вологодской области	Содействие развитию льняного комплекса
Выставка-ярмарка «Российский лес»	Союз лесопромышленников Вологодской области Департамент лесного комплекса области	Поддержка лесопромышленного комплекса
Выставка «Ворота Севера»	Комитет по туризму Вологодской области	Развитие внутреннего и въездного туризма
Милютинская ярмарка	Управление городской экономики и торговли г. Череповца	Выявление лучшего предприятия в сфере торговли и услуг
«Российские губернаторы в глубинке»	Департамент межрегиональных, внешних связей и выставочно-ярмарочной деятельности	Повышение привлекательности и имиджа территории Создание условий для углубления интеграции с сопредельными административными районами субъектов РФ
Областные конкурсы профессионального мастерства среди рабочих основных профессий различных отраслей экономики области	СПиП ВО «Ассоциация «Машиностроительные предприятия Вологодской области» Вологодская ТПП Областная общественная организация ВОИР	Повышение престижности основных профессий соответствующей отрасли, рост профессионального мастерства работников
Конкурс профессионального мастерства «Маркетинг»	Клуб маркетологов предприятий АПК Департамент продовольственных ресурсов Вологодской области	Рост профессионального мастерства специалистов данной отрасли
Конкурс «Участник молодежного научно-инновационного конкурса»	Инновационно-технологический центр ВОГТУ	Поиск и поддержка инновационного предпринимательства среди студентов
Конкурс им. Х. Леденцова	Клуб деловых людей г. Вологды	Поиск и поддержка предпринимательских идей
Конкурс «Лучший инновационный проект»	Центр венчурных инвестиций «Вологодчина» (создан в 2006 г. на базе Института менеджмента и информационных технологий в г. Череповце)	Отбор и подготовка инвестиционных заявок на финансирование разработок и инновационных проектов для частных инвесторов, помощь в подготовке бизнес-планов, подборе инвесторов, электронные торги инновационными проектами

маркетинга могут взять на себя торгово-промышленные палаты, региональные антимонопольные управления, центры содействия предпринимательству, другие структуры, реализующие принцип партнерства государства и частного сектора.

Организационно-правовые формы, статус таких организаций, а также связанные с ним источники финансовых средств различны. Это могут быть, например, структурное подразделение при Правительстве области, акционерное общество с участием региональной администрации или независимая, но пользующаяся ее поддержкой организация.

Учредителями могут выступать органы исполнительной или представительной власти, предприятия, организации, банки, независимо от форм

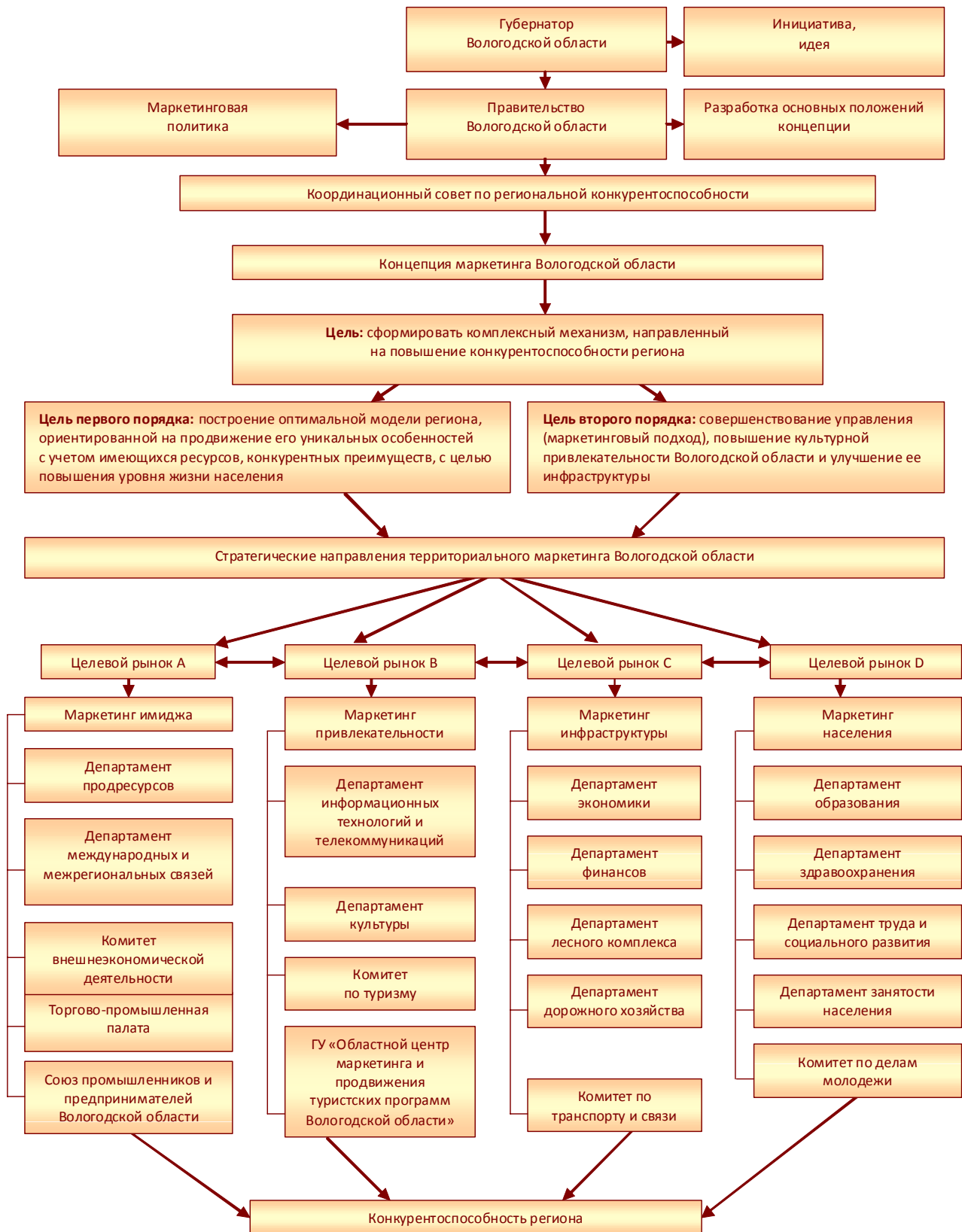
собственности и организационно-правовой формы, и организации, объединяющие предприятия и предпринимателей по отраслевому или региональному признаку (ассоциации, союзы); физические лица, занимающиеся индивидуальной предпринимательской деятельностью.

Еще один путь – последовательное и целенаправленное превращение информационно-аналитических структур, пресс-центров, отделов по связям с общественностью и иных подразделений региональных администраций в комплексные маркетинговые службы регионов.

Таким образом, применение территориального маркетинга в региональном управлении позволит:

– упорядочить его функциональную структуру;

Рисунок 3. Формирование конкурентоспособности Вологодской области на основе территориального маркетинга



- выявить и охарактеризовать целевые группы потребителей территорий;
- оценить фактические уровни спроса и потенциалы территории для прогнозирования и выработки сценариев экономического роста, стабильности или упадка, определять те обстоятельства, которые могут вызывать или дополнять каждое направление развития;
- осуществить позиционирование территорий (в отношении располагаемых, закупаемых и воспроизводимых ими ресурсов) в сравнении с конкурирующими территориями, с учетом привлекательности, перспективности целевых групп и выгоды проектов для территорий;
- комплексно оценить конкурентоспособность территории на основе выделения целевых групп;
- сбалансировать компоненты стратегических направлений: маркетинг имиджа, привлекательности территорий, инфраструктуры, персонала и др.;
- оптимизировать последовательность расстановки акцентов и осуществления действий применительно к возможностям территории;
- планировать и программировать маркетинговые коммуникации, развивать брендинг территорий;

- осуществлять комплекс мер по расширению участия территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ;
- привлечь на территорию государственные и иные внешние по отношению к ней заказы;
- повысить притягательность вложения, реализации на территории внешних по отношению к ней ресурсов (импорт ресурсов);
- стимулировать приобретение и использование собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах (экспорт ресурсов);
- выявить специфику и задействовать применительно к маркетингу территорий потенциал современных информационных технологий.

Маркетинговая политика Вологодской области будет направлена на поддержку социально-экономического развития и привлечение инвестиций, концентрацию усилий в продвижении региональных продуктов как на внешних рынках, так и на внутренних, поддержку сложившихся и развитие новых связей с другими территориями, повышение конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы: пер. с англ. / Стокгольмская школа экономики в России / СПб., 2005.
2. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с. – (Серия: маркетинг для профессионалов).
3. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2000. – 495 с.
4. Официальный сайт Правительства Вологодской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vologda-oblast.ru/main.asp?V=549&LNG=RUS>
5. Конкурентные позиции региона и их экономическая оценка / под ред. Г.А. Унтуры. – Новосибирск: ИЭиОП СО РАН, 1997. – 212 с.
6. Праздничных, А.Н. Региональная конкурентоспособность как феномен глобализации: автореф. дис. ... канд. полит. наук / А.Н. Праздничных. – М., 1999. – 24 с.
7. Ускова, Т.В. Территориальный маркетинг как инструмент социально-экономического развития региона / Т.В. Ускова, А.С. Барабанов // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2008. – № 42. – С. 38.