

УДК 658.8 (470)

В. А. Василькова

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МУНИЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА И ОЦЕНКА ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

В данной статье анализируется опыт зарубежных стран, таких как США и Италия, по использованию методов муниципального маркетинга для преодоления таких проблем современных городов, как нехватка собственных денежных средств для организации качественного оказания услуг населению, а также необходимость обновления их имиджа и внешнего облика, путем осовременивания и избавления от черт индустриальности. Отмечаются не только положительные стороны данных практик, но и трудности, сопряженные с их реализацией, а также критика. На основе этого анализа, а также данных об успешном применении элементов муниципального маркетинга в отдельных городах (Великий Устюг, Мышкин), даются общие рекомендации по развитию данной практики в Российской Федерации, с учетом отечественных особенностей.

Ключевые слова: муниципальный маркетинг, территориальный маркетинг, городской брендинг.

Муниципальный маркетинг представляет из себя совокупность методов, приемов и средств, использующихся муниципальными властями для оптимального предоставления населению необходимых услуг, сопряженную с ребрендингом муниципального образования для повышения его инвестиционной привлекательности и активным вовлечением в эти процессы всех заинтересованных сторон: местных жителей, общественных организаций и бизнес-структур. Существование такого феномена, как муниципальный маркетинг показывает, что на сегодняшний день продолжается активное привлечение опыта коммерческого маркетинга для реализации политики в сфере управления на всех уров-

нях. Коммерческие структуры, институты обладают богатым инструментарием по оптимальной и продуктивной организации собственной деятельности, высоким уровнем адаптации к изменяющимся условиям реальности.

Целью данной статьи является выявление на основе исследования современных, результативных приемов, методов, форм муниципального маркетинга, используемых в зарубежных странах, которые могут быть применены в российских реалиях.

Объектом исследования являются модели муниципального маркетинга зарубежных стран. Предметом – та часть зарубежного опыта, которую можно использовать в структуре муниципального маркетинга России.

Актуальность выбранной темы обусловлена не только тенденцией на привлечение маркетинговых технологий в сферу управления, но и нехваткой отечественного опыта в вопросе разработки и применения современных технологий муниципального управления, в том числе маркетинга территорий.

Как уже отмечалось выше, муниципальный маркетинг включает в себя два смысловых момента. Во-первых, это повышение качества оказываемых населению социальных услуг. Не для кого не секрет, что в современных реалиях власти в одиночку с трудом могут справиться с этой своей задачей, поскольку она требует значительных материальных затрат, а также своевременного обновления услуг по форме и содержанию. Следовательно, необходимо вовлекать в оказание услуг населению заинтересованные стороны при сохранении их доступности и надлежащего качества. Во-вторых, все чаще муниципальные образования начинают пониматься как коммерческие проекты местных властей, от успешности которых, зависит благосостояние населения, а также финансовая независимость, самостоятельность территории. В этом смысле мероприятия, которые должны сделать город (чаще всего именно на его уровне применяются инструменты территориального маркетинга) привлекательным для инвесторов, туристов, гостей и потенциальных жителей становится выгоден не только ему

самому, но и центральной власти, так как в перспективе это может способствовать разгрузке соответствующего сектора бюджета.

Теперь рассмотрим опыт применения муниципального маркетинга на примере некоторых зарубежных стран.

США

Поскольку экономическая мысль Америки развивалась всегда достаточно динамично, то уже с конца XX в. началось активное применение маркетинговых технологий и наработок в сфере государственного и муниципального управления. Это наложило на общую тенденцию конца прошлого столетия по децентрализации принятия и реализации управленческих решений по социально-экономическому развитию территорий государства, ввиду усложнения направления, появления всё большего количества задач [1].

В Соединенных Штатах существуют отдельные специалисты, а также целые организации, предоставляющие городам за плату свои услуги по ребрендингу. Отчасти это обусловлено потребностью в высокой профессиональной компетентности людей, занятых решением проблемы территориального развития [1], а отчасти уже наработанными традициями сотрудничества бизнеса и аппарата управления, который, к тому же, имеет широкие возможности для самостоятельного распоряжения своим имуществом [2]. Стоит отметить, что именно работа по формированию привлекательного имиджа городов является основополагающим направлением муниципального маркетинга в Америке. Зачастую она состоит в формировании нового визуального ряда, определенного образа, который должен ассоциироваться с городом, а также слогана, привлекательного и броского. Примером тому может служить сотрудничество агентства «Северная Звезда» [North Star] с муниципальным образованием, располагающимся на Аляске – Питерсбергом [3]. Сотрудники агентства в течение некоторого времени собирали информацию о том, как видят город его обитатели, знают ли о нем жители страны. Несмотря на некоторый интерес, который проявили люди, обозначив Питерсберг, как аутентичное, уникальное место с при-

родной точки зрения они склонялись скорее к тому, чтобы посетить его, нежели жить там или заводить бизнес-партнеров. Высокой оценки удостоился так же рыбный промысел. Оказалось, также, что, не имея удобных транспортных сетей, своего особого имени, город остался неизвестен многим людям, даже тем, кто жил сравнительно недалеко от него. Что бы исправить эту ситуацию был разработан новый концепт «Маленькая Норвегия», который ставил акцент на тех чертах Питерсберга, которые респонденты сочли привлекательными – уникальная природа и рыбный промысел. Согласно плану агентства, слово «норвежский» должно было использоваться при проводимых фестивалях, организации событий, при выпуске продукции. Также были предприняты меры по распространению информации о городе за его пределами. Цвета, фигурирующие в разработанном логотипе, были использованы при модернизации внешнего облика города. Кроме того, был обновлен его сайт и была разработана мерчандайзинговая продукция. Достаточно успешным примером применения методов брендинга автор данной статьи считает пример города Глендейла, в котором располагается анимационная студия «ДримВоркс» [DreamWorks]. Используя популярность и привлекательность работы этой кампании, был сформулирован следующий слоган города «жизнь. Анимируй».

У сотрудничества, которое стоило Питерсбергу 75 000 долларов, нашлись противники и скептики. Они говорили о том, что, по сути, работа агентства не дала городу ничего нового, а лишь подчеркнула то, что все давно знали – Питерсберг – рыболовецкий город. Кроме того, почему для такой простой, по сути деятельности нельзя было обойтись местными силами? Наконец, как конкретно сознание нового образа и слогана поспособствовало экономическому росту? Выделяют так же такие проблемы территориального маркетинга, как неэффективность незначительных усилий по саморекламе, когда для длительной кампании по продвижению нет денежных средств; схожесть созданных слоганов и логотипов, что может повлечь за собой неприятности и судебные тяжбы; потребность в серьезных преобразованиях в городе для реального преодоления

его недостатков, вплоть до изменения ландшафта, которые чаще всего не предусмотрены в рамках ребрендинга. Стоит также помнить, что, подчёркивая положительные стороны, муниципальные образования не должны обманывать людей, обещая им то, что они не могут предоставить.

Интересен также опыт такого крупного, именитого города, как Чикаго. Безусловным плюсом является то, что вся информация, касающаяся мероприятий муниципального маркетинга, находится в открытом доступе на официальном сайте города [4].

Изначально в 2011 году была разработана стратегия для поиска новых источников финансирования общественных услуг для населения. В основу стратегии были положены следующие принципы:

- аудиовизуальный ряд должен отражать основные ценности города;
- недопустимость перегруженности рекламой, уважение и стремление к сохранению памятников истории;
- ставка на крупные, долгосрочные проекты, а не на большое количество маленьких;
- сочетание творчества, самовыражения и передовых технологий;
- источники доходов должны быть устойчивыми для наибольшей защищенности населения и обеспечения бесперебойного оказания ключевых услуг;
- важность сотрудничества с коммерческими структурами и своевременное информирование общества, забота о его безопасности.

В рамках программы особый акцент был сделан на уважении со стороны частных заинтересованных лиц, которые будут привлечены к сотрудничеству, к экологии, культурной и исторической целостности города.

Первым этапом стало выявление активов города, которые потенциально можно будет использовать и которые способны привлечь потенциальных партнеров. Потом необходимо было рассортировать их по степени удобства использования и выгоды с точки зрения как краткосрочных, так и долгосрочных пер-

спектив. Для этих активов должны быть разработаны и структурированы маркетинговые планы. На следующем этапе производится поиск подходящих для сотрудничества партнеров, с которыми в случае взаимного интереса согласовываются конкретные условия, выполнения соглашений (решений, программ).

В отличие от Питерсберга Чикаго не пользовался услугами частных агентств для разработки своей стратегии, а создал Муниципальный комитет по маркетингу. Он состоит из 5 выборных членов и должностных лиц города. Отделения комитета могут трансформироваться со временем, то есть та структура, что они имеют, не единственно возможная. Пока это 5 образований: отдел бюджета и управления, департамент закупок, отдел, отвечающий за улицы и санитарные службы, отдел по делам культуры и специальных мероприятий, юридический отдел.

Что бы определять, насколько эффективны мероприятия, осуществляемые комитетом, есть ряд показателей, которые должны быть учтены:

- соблюдение всех договоренностей между городом и коммерческим партнером;
- финансовое влияние (цифры доходов, которые нужны для дальнейших проектов, объем экономии, который повлекли конкретные инициативы; воздействие инициатив на бюджет);
- влияние на городские службы (улучшение качества услуг, экономия в результате улучшения обслуживания, уровень воздействия на окружающую среду (приемлем ли он), объем услуг, предоставленных в результате инициативы);
- влияние на имидж города, его бренд (общественная реакция на инициативы, включая новости, и не только, удовлетворенность деятельностью абонентского отдела).

Таким образом, в штатах интенсивно развиваются несколько форм муниципального маркетинга: предоставление услуг частными фирмами, которые, однако, носят ограниченный характер, касаясь в основном разработки логотипа

и слогана, и формирование специальных комитетов при органах МСУ и разработка на их базе детальных, всеобъемлющих маркетинговых стратегий.

Страны Европы

В Европе помимо эволюции представлений о методах и формах эффективного управления территориями свою роль в применении практики муниципального маркетинга сыграл кризис 80-ых гг. XX в. Он обнаружил несостоятельность сложных централизованных систем управления материальными ресурсами муниципалитетов, слабую адаптационную активность ко все более динамично изменяющимся условиям и растущим потребностям людей. Ещё одной проблемой, не позволявшей городам Европы быть материально независимыми и успешными, стал их устаревший, малопривлекательный промышленный облик.

Рассмотрим на примере Италии, как инструменты муниципального маркетинга были применены для преодоления вышеуказанных проблем [5].

К общим тенденциям, характерным для Италии можно отнести:

- значительный удельный вес творчества, креативности;
- смещение акцента на эстетическую составляющую;
- формирование новой идентичности, основанной на культуре и истории города;
- преимущественное привлечение в качестве новых жителей и партнеров представителей так называемого «креативного класса» – людей, обладающих наиболее высоким уровнем интеллектуальных и творческих способностей;
- преодоление пережитков индустриальной эпохи в структуре экономики и внешнем облике городов;
- понимание муниципального маркетинга, как части стратегии долгосрочного развития.

Город Турин стал одним из первых итальянских городов, опробовавших на себе плюсы методов территориального маркетинга, когда в 2000 году ассо-

циацией «Турин Интернациональ» впервые был разработан план, состоящий из описания стратегических направлений развития и перечня из 84 мероприятий. Характерно, что в составе ассоциации чиновников значительное меньшинство, тогда как бизнес-акторов, заинтересованных общественных, частных структур – большинство. Одним из методов привлечения внимания общественности к городу служат крупные события, которые он организует. Для Турина таким событием стали Зимние Олимпийские игры 2006 года. Турин уделил большое внимание разработке рекламной кампании и продвижению своего нового образа, как на национальном, так и на международном уровнях. Броские лозунги «Здесь живет страсть», «Всегда в движении» должны были не только характеризовать Турин, как олимпийскую столицу, но и подспудно формировать новый имидж города.

Экономика Турина, базировавшаяся на производстве автомобилей марки «Фиат», находилась в кризисном состоянии ещё с 80-ых гг. В рамках муниципального маркетинга были проведены мероприятия по переориентации на современные виды производства и сферу услуг с акцентом на современном дизайне. Он был применен не только для оживления автопрома, но и при создании архитектурных объектов, производства инновационной мебели, фотографии, объектов современного искусства. Благодаря проведенной работе город получил в 2008 году титул «столица Дизайна» (в европейском масштабе) и смог получить право на организацию и проведение Всемирной конвенции архитекторов в том же году. Важно в этом смысле не только добиться права на принятие событий международного уровня, но и успешно реализовать выгоды, которые можно от этого получить: прорекламирровать себя, профинансировать улучшение инфраструктуры, получить новые объекты самой разной направленности. Мероприятия действительно способствовали росту интереса к городу со стороны общественности и инвесторов.

Другой город – Генуя долгое время был одной из вершин итальянского «промышленного треугольника». Он обладал крупным портом, который, одна-

ко, пришел в упадок, стал тяготить город своим удручающим индустриальным видом, что при снижении товарооборота делало его скорее дотационной помехой для города, нежели ценным объектом. По мнению властей, сформировавших специальный Комитет, береговая линия, которая исторически ассоциировалась с производством, морским могуществом должна была стать зоной отдыха и досуга. Для того, чтобы гавань смогла вместить объекты культуры, были ликвидированы массивные зернохранилища, как символ старой, ушедшей эпохи. В целях реализации проекта произошло массовое обновление фасадов, чтобы связать стилистически гавань и исторических центр города, был построен большой Аквариум. Всемирно известный генуэзский архитектор Ренцо Пьяно предложил несколько интересных современных проектов по созданию эстетических объектов, для привлечения людей. К сожалению, из них была реализована только часть из-за недостаточного финансирования. Как и Турин, Генуя использовала возможность организации крупных мероприятий для укрепления своего имиджа. Первым из них стало празднование в 1992 году 500-летия со дня открытия Колумбом Америки. В 2008 году Генуя приняла у себя форум Большой восьмерки с участием таких стран, как Канада, Франция, Германия, Япония, Италия, Россия, Великобритания и США, что стало ещё одним источником возможностей для обновления.

Интересен подход Венеции. Этот город всем известен, прежде всего, своими каналами, а также удивительным карнавалом. В основу продвижения легла концепция современной Венеции, как поликультурного международного центра, в котором креатив, творчество соседствуют с современными технологиями. Власти также пошли на такой рискованный шаг, как обновление карнавала. Это событие, имеющее глубокие исторические корни, всегда притягивало туристов. Но было одно «Но». Заключалось оно в том, что в основном это были представители старшего поколения, люди, которых привлекал именно исторический компонент. Однако для успешного продвижения города требовалось гораздо больше заинтересованных, к тому же молодых, активных, креативных людей.

Иначе как под названием «сенсация» обновление карнавала не фигурировало. Для того, чтобы соединить традицию и креатив, место проведения карнавала было разделено на 6 зон, каждая из которых ассоциировалась с определенным чувством: обоняние, осязание, зрение, слух, ум и воображение. Подход, ориентированный на чувственное восприятие власти используют при ежегодной акции массового поцелуя на площади Сан-Марко, которая ежегодно проводится накануне Нового года.

Маленький итальянский город Пьяченца не имел в своих активах крупных информационных поводов и знакомого многим «лица». Тогда был сделан акцент на уникальность, камерность места. Пьяченца стала продвигать себя, как маленький, уютный город с высоким уровнем жизни, качественными продуктами питания, достижениями в сфере культуры и искусства. Несмотря на отсутствие международного признания, город смог преодолеть некоторые свои проблемы – запустение, отсутствие позитивной динамики в социальной жизни населения.

Для всех вышеперечисленных итальянских городов мерилom эффективности мероприятий по муниципальному маркетингу стали такие показатели, как рост численности населения, привлекательность для потенциальных жителей и туристов, объем притока прямых иностранных инвестиций (ПИИ). После оценки по этим ключевым направлениям эксперты отметили одну интересную деталь: не всегда оправдывались ожидания, связанные с культурным и историческим наследием города. Иными словами, даже если ранее муниципальное образование занимало ведущие позиции в плане экономического, культурного развития, это не всегда обещает легкое и удобное применение накопленного в процессе реализации мероприятий.

Рекомендации по использованию опыта муниципального маркетинга зарубежных стран в России

Как и многие другие практики, муниципальный маркетинг в России имеет свои особенности [6]. Во-первых, это финансовые трудности. К извечно кри-

зисному характеру отечественной экономики можно добавить также, вынужденное содержание на балансе тех объектов, которые были не приватизированы частным бизнесом после распада СССР в силу их нерентабельности; более скромные по сравнению со странами Запада полномочия по распоряжению своей материально-технической базой; перераспределение налоговых сборов в пользу федеральной власти и необходимость обращаться к ней за дополнительными средствами по заявке; несоразмерность имеющихся средств и объема полномочий. Во-вторых, в России нет по сути единой системы классификации городов по социально-экономическим показателям. Следовательно, невозможно разработать единую, комплексную систему мероприятий. Правда, стоит отметить, что стремление к унифицированию больше свойственно для российских исследователей. В-третьих, это значительная разница в плотности населения между Российскими территориальными и муниципальными образованиями и зарубежными в силу огромности территорий. Все эти особенности требуют значительной коррекции тех методов и приемов муниципального маркетинга, которые могут быть использованы в России.

Существуют довольно успешные примеры применения методов муниципального маркетинга, прежде всего городского брендинга в России [6]. К их числу можно отнести формирование имиджа новогодней столицы за Великим Устюгом. Город стал резиденцией такого популярного персонажа, как Дед Мороз. Создан целый мини-городок, внутри которого находятся не только символические сооружения, но и домики для гостей. Великий Устюг, не имеющий значительных объектов промышленности, сделал ставку на максимальное сохранение духа старины и сказки. Благодаря развитию внутреннего туризма удалось сократить безработицу с 11% до 2%. Другой пример – это город Мышкин. Его преимущество было в том, что он находился рядом с Золотым кольцом России. Что бы привлечь внимание туристов город организовал у себя музей Мыши, выставку валенок, дегустацию водки. Кроме того, был отремонтирован причал. Многократные предложения включить посещение Мышкина в тури-

стические маршруты увенчалось успехом, вследствие чего количество туристов, посещающих город, увеличилось в 20 раз, с 6 000 человек в год до 130 000 тысяч за последние 10 лет (2002–2012 гг.).

На основании особенностей России, а также имеющегося опыта применения муниципального маркетинга можно выделить следующие основные рекомендации:

1) Несмотря на успешный опыт развития внутреннего туризма российские города, в прошлом обладавшие значительной производственной базой, нуждаются в первую очередь в переориентации производства. Поскольку только это направление муниципального маркетинга способно вывести города из затяжной полосы системного кризиса. Туристические же потоки изменчивы, существенно зависят от множества сиюминутных факторов.

2) Первостепенную важность представляют методы, направленные на привлечение инвесторов, не только внутренних, но и внешних. Особенно это актуально для пограничных территорий. Подобная практика уже нашла свою реализацию для зон юга Сибири и Дальнего Востока, где успешно развивается сотрудничество с Китаем и Японией соответственно.

3) Акцент на культурное и историческое наследие городов, с одной стороны неотъемлемая часть муниципального маркетинга, территории нуждаются в формировании идентичности. Но, с другой стороны, необходимо движение вперед. В современной России людям не хватает примеров успешного, инновационного опыта, копирующегося на самом высоком уровне. Администрации опираются на интересный, но местечковый материал в виде фольклора, шуточных традиций. Туристов это может привлечь, а вот постоянных жителей и серьезных инвесторов – вряд ли*.

* Примером может служить инициатива Администрации города Кирова по нанесению на несколько фасадов домов на улице Комсомольской элементов традиционного узора Дымковской игрушки. Многие горожане встретили её в штыки, несмотря на всю любовь к местному народному промыслу. Поскольку им хочется увидеть реальную положительную дина-

4) В организационном смысле для России больше подойдет применение инструментов муниципального маркетинга на базе уже имеющихся органов МСУ и их структурных единиц. Дело не только в консерватизме системы, которая с трудом принимает элементы модульной организации, но и в ограниченности самостоятельности муниципалитетов. Следовательно, необходимо повысить мобильность и автономность местных властей для оперативного принятия решений и эффективной реализации принципов муниципального маркетинга.

5) В силу исторических особенностей привлечение частного сектора в сферу оказания социальных услуг воспринимается многими людьми болезненно, как ещё одно явное свидетельство значительного имущественного расслоения граждан. Однако, как показывает практика, это неизбежно, поскольку самостоятельно, даже в экономически развитых странах, муниципалитеты их оказывать не в состоянии в полном объеме. Следовательно, необходимо учесть психологический фактор и сопроводить этот процесс должным контролем за уровнем качества и доступности.

6) Большую проблему составляет вовлеченность местных жителей. Пассивность, бесхозяйственность и социальная депрессивность мешает жителям многих российских городов принять активное участие в управлении муниципалитетом. Этому способствует также то, что часть мероприятий проводятся властями формально, без реального подключения заинтересованных лиц. Поэтому важно, чтобы новые формы взаимодействия властей и общества носили эффективный характер.

7) Необходимо создать правовую базу для внедрения механизмов муниципального маркетинга. Это касается даже не столько законодательного оформления сопутствующих терминов и компетенций, сколько изменений в уже имеющейся нормативно-правовой базе (налоговая политика, перечень полномочий муниципалитетов).

мику, развитие, уйти от вечного имиджа провинциального центра без ясных современных перспектив. Вызывала вопросы так же сумма, потраченная на эти работы (5,5 млн. рублей).

8) В Кировской области уже применялись элементы территориального маркетинга (создание «Заповедника сказок» тому пример), однако следует использовать их на более глубоком уровне. Город, исторически имеющий скромные достижения в сфере экономического развития, негативно воспринимает процесс дальнейшего сокращения производства. Промышленная база, накопленная в советское время, всё ещё позволяет городу задействовать её для перефилирования производства. Однако важно, чтобы изменения максимально сохраняли технологический уровень продукции, без значительного её упрощения. Нуждается в обновлении внешний облик Кирова, сохранивший множество индустриальных черт.

В рамках муниципального маркетинга территориальные образования, понимаются как коммерческие продукты. В идеале они должны быть максимально выгодно «проданы» туристам и инвесторам, которые становятся своего рода «клиентами» и выбирают город среди различных вариантов. Конечно, территории намного сложнее, чем товары, так они вбирают в себя и соединяют различные символические, неосозаемые, исторические элементы, которые нельзя рассматривать так же, как простые объекты. Речь не просто о продаже, города имеют дело со своим прошлым, культурной идентичностью и историческими особенностями, но в то же самое время и с настоящим, в котором они стремятся получить международный статус, без которого сегодня нельзя обойтись. Одно наличия богатого прошлого недостаточно, чтобы обеспечить успех, сегодня оно должно быть рационально осмысленно и обличено в крепкий план посредством маркетинговых стратегий. Что бы справиться с территориальным маркетингом требуются знания не только в области бизнеса и общественных наук, но также и глубинное понимание особенностей территориального продукта, его географического типа, истории и местной экономической системы. Муниципальный маркетинг пытается способствовать региональной и международной интеграции городов, для того что бы обеспечить взаимосвязь спроса и предложения. Хороший территориальный маркетинг вносит вклад в создание благоприятной

среды для привлечения капиталов, талантов и инвестиций, что особенно актуально для российских муниципальных образований, нуждающихся в получении дополнительных материальных ресурсов, преодолении неблагоприятных демографических тенденций и обновлении своего индустриального, устаревшего облика.

Список литературы

1. *Рисин С. И., Шаталова Е. А.* Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный опыт для России // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. – 2009. – № 6. – С. 25–29.
2. *Давыдова И. Ш.* Оценка формирования института бюджетного федерализма в России на основании анализа зарубежного опыта // Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. – № 3(3). – С. 77–80.
3. Ryan Holeywell. Are municipal branding campaigns worth the price? // COVERING. 2012. – URL: <http://www.governing.com/topics/economic-dev/gov-municipal-branding-campaigns-worth-price.html>
4. Официальный информационный портал города Чикаго. – URL: https://www.cityofchicago.org/city/en/progs/municipal_marketing.html
5. Paolo Rizzi, Paria Dioli. From strategic planning to city branding: some empirical evidence in Italy // PASOS. 2010. P. 39–49.
6. *Анохин Е. В.* Анализ процессов развития муниципального маркетинга в России // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 19. – С. 25–33.

ВАСИЛЬКОВА Виктория Александровна – магистрант I курса, направление 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, Вятский государственный университет. 610000, г. Киров, ул. Московская, 36.

E-mail: vasilkovava@idist.ru