

# ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РЕГИОНАЛЬНЫМ БРЕНДОМ<sup>1</sup>

---

**Илларионов А.Е., Макаров П.Ю.<sup>2</sup>**

## Аннотация

Статья посвящена проблеме повышения эффективности брендинга регионов России. Целью исследования является обоснование возможности применения проектного подхода для повышения эффективности брендинга субъектов РФ.

Достижение цели исследования основано на гипотезе о том, что эффективность брендинга субъектов РФ в настоящее время связана с качеством управления региональным брендом со стороны региональных администраций.

В рамках достижения цели и обоснования гипотезы были последовательно решены следующие задачи. Во-первых, доказано, что качество управления региональным брендом со стороны региональных администраций связано с наличием и силой эффекта от брендинга регионов. Во-вторых, установлена возможность применения проектного подхода для повышения уровня управления брендом региона, предложена структурно-ролевая модель проектного управления региональным брендом.

Концептуальной основой исследования является разделение маркетингового и управленческого аспектов регионального брендинга, что позволило объяснить наблюдаемое противоречие между высоким методологическим обеспечением процессов и многочисленными неудачами развития брендов регионов России. Доказательство роли уровня управления как фактора успеха брендинга регионов базировалось на со-поставлении экспертных оценок эффектов региональных брендов и качества управления ими, полученных на основе анализа нормативно-правовой документации, научных публикаций и экспертных мнений по брендам субъектов РФ.

Результаты исследования могут быть использованы для повышения компетентности региональных администраций в вопросах брендинга территорий.

**Ключевые слова:** региональный бренд; проектное управление; проект; бренд территории; управление региональным брендом; брендинг регионов; субъекты РФ.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения работ по гранту Администрации Владимирской области на проведение научных исследований по приоритетным направлениям развития науки, технологии и техники Владимирской области, распоряжение администрации Владимирской области от 30.08.2017 N 546 р «О выделении грантов молодым ученым в 2017 году».

<sup>2</sup> Илларионов Александр Ефимович – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Адрес: Владимирский филиал РАНХиГС, 600023, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а. E-mail: aeillar@yandex.ru

Макаров Павел Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Адрес: Владимирский филиал РАНХиГС, 600023, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а. E-mail: makarovpu@ya.ru



## Региональный бренд как инструмент государственного и муниципального управления

За прошедшее десятилетие в России наблюдается рост количества инициатив по разработке брендов на разных уровнях территориальной организации хозяйства: страны в целом (попытки создать туристический бренд России), субъектов РФ (более 20 региональных брендов), муниципальных образований и отдельных территорий (несколько десятков брендов городов и отдельных территорий). Аналогичную тенденцию отмечают и в других странах (см. об этом: Braun et al., 2014; Cleave, Arku, 2017; Kavaratzis, Ashworth, 2008). Фактически одной из позиций региональной власти становится позиция имиджмейкера региона на внешнем рынке, а региональный бренд – *инструментом государственного и муниципального управления*.

Целевое назначение данного инструмента можно охарактеризовать как создание, поддержание или изменение мнений, намерений и поведения субъектов и потребителей относительно региона, а также осознание возможностей данного региона и возможностей стейкхолдеров относительно него (см.: Панкрухин, 2006). В этом качестве бренд региона находит применение как в уже ставших «традиционными» темах туризма, инвестиций, экспорта и самоидентификации, рассматриваемых в большинстве публикаций по данной проблематике, так и в более специфических вопросах перехода к устойчивому развитию (Rehan, 2014), управления миграционными потоками (McManus, Connell, 2014) и др.

Учитывая подобное разнообразие областей применения регионального бренда в управлении регионом, можно полагать, что конкретные функции и задачи регионального бренда варьируются в зависимости от области применения, хотя попытки их систематизировать и предпринимаются отдельными авторами (Хатнянская, Верзилина, 2011). Обобщенная же функция регионального бренда может быть определена как интегрирующая: бренд региона может выступать основой для объединения отдельных и нередко разрозненных мероприятий маркетинга территорий и стратегии развития региона (Allen, 2007; Boisen et al., 2017).

В то же время рост инициатив по брендингу сопровождается явлениями, свидетельствующими о неудовлетворительном уровне управления процессом брендинга регионов: разрозненность и несистемность инициатив, отсутствие поддержки брендов населением, неочевидность выгоды от создания бренда и т.п. Характер наблюдаемых явлений дает основание предполагать наличие проблемы, состоящей в том, что рост количества инициатив по разработке региональных брендов не сопровождается ростом качества управления этими процессами.

Принимая во внимание множественность субъектов управления регионом, следующую из его понимания как «социально-ответственной мультистейкхолдерной пространственной корпорации» (Фролов, 2013), можно указать на наличие минимум двух субъектов брендинга регионов. С одной стороны, брендинг становится одной из задач региональной администрации, выбравшей данный инструмент развития. С другой – задачи, связанные с раз-

работкой и продвижением регионального бренда, как правило, делегируются разработчику: консультирующим компаниям, одному из подразделений администрации региона, населению (в форме конкурсов и поддержки частных инициатив) и др. Чаще всего речь идет о консалтинге: в период 2011–2017 гг. фактически сформировался рынок услуг по брендингу регионов, на котором действует ряд компаний (например: Stas Marketing Partners, Notamedia, Студия Артемия Лебедева, Brandson Branding Agency и др.), владеющих соответствующими технологиями и, насколько можно судить из отдельных публикаций (см.: Юферева, 2015), имеющих различное видение решения данной задачи, что обеспечивает не только конкуренцию, но и разнообразие предложений.

В этой ситуации субъектом, обладающим наибольшим влиянием на процесс брендинга и, соответственно, несущим наибольшую ответственность за результат, является региональная администрация, выступающая в роли заказчика бренда. Она осознает потребность в бренде, формирует запрос на его создание, выбирает разработчика, координирует деятельность заинтересованных сторон в процессе разработки и продвижения бренда, определяет дальнейшее использование бренда и т.д.

Как следствие, логично ожидать, что даже при наличии у разработчика эффективных технологий брендинга результаты их применения будут зависеть от уровня управления региональным брендом со стороны администрации. Так, компания – разработчик бренда может эффективно или неэффективно применить свою технологию, но если у администрации региона не сформулировано, например, четкого понимания цели создания бренда или не продумано его дальнейшее использование, то качественный результат сложно ожидать в любом случае.

Сказанное позволило сформировать гипотезу, на которую опирается достижение цели данного исследования: *эффективность брендинга субъектов РФ в настоящее время связана с качеством управления региональным брендом со стороны региональных администраций*, иначе говоря – низкое качество управления ведет к появлению неэффективных брендов, а повышение эффективности брендинга возможно путем повышения качества управления брендом.

Рассматривать вопросы повышения качества управления региональным брендом представляется уместным в контексте актуальных реалий развития системы государственного и муниципального управления в нашей стране. В настоящее время можно констатировать наличие тенденции к внедрению проектного подхода в государственном управлении, состоящей в формировании на всех уровнях власти проектно-ориентированной системы управления, т.е. «системы, в которой цели достигаются преимущественно через реализацию проектов» (согласно формулировке Методических рекомендаций Минэкономразвития России по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти). Исходя из преимуществ подобной системы, представленных в ряде исследований (напр.: Кожевников, 2016), проектное управление может способствовать повышению эффективности управления региональным брендом и взаимодействия субъектов брендинга регионов.

Таким образом, цель данной работы состоит в том, чтобы обосновать возможность повышения эффективности брендинга субъектов РФ путем повышения качества управления региональными брендами на основе проектного управления.

В рамках достижения заявленной цели, в следующем разделе статьи будут уточнены используемые термины и обозначено место данной работы в потоке исследований брендинга регионов. Затем будут представлены методика и результаты анализа существующей практики брендинга регионов на предмет проверки того, что качество управления региональным брендом является фактором повышения эффективности брендинга субъектов РФ. В заключительных разделах статьи будет обоснована возможность применения проектного подхода для повышения уровня управления брендом региона, представлена модель проектного управления региональным брендом и сформированы выводы и рекомендации по итогам исследования.

## Современное состояние исследований брендинга регионов

Терминология брендинга регионов сформировалась сравнительно недавно, тем не менее понятие «региональный бренд» все активнее входит в научный оборот. Так, в системе РИНЦ по состоянию на начало 2018 г. было индексировано 692 статьи, использующих данное понятие. Из них примерно 60% публикаций приходится на 2015–2018 гг., что позволяет говорить о росте научного интереса к этой проблематике в последние годы. Похожие тенденции наблюдаются, согласно Р. Вюинье (Vuignier, 2017), и в мировой практике: начиная с 2012 г. количество публикаций, посвященных брендингу регионов, не превышавшее ранее 40 публикаций в год, поднимается до уровня 60–100 публикаций.

К настоящему времени в литературе можно выделить две трактовки регионального бренда: (1) обозначение товара, ассоциируемого с каким-либо регионом, (2) обозначение образа самого региона.

Обе эти трактовки используются и в официальных документах: например, согласно «Концепции продвижения национального и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007–2008 гг.», одного из первых документов, регламентирующих брендинг регионов в нашей стране, понятие регионального бренда определяется следующим образом: «Бренды товаров и услуг, локализованных в определенной географической области, а также бренды российских городов и регионов, выступающие инструментом маркетинга территорий для привлечения инвестиций и кадровых ресурсов».

Учитывая обозначенное в предыдущем разделе понимание бренда как инструмента управления, сущность понятия «региональный бренд» рассматривается нами с позиций второй из представленных выше интерпретаций и понимается как *ментальная конструкция, которая обозначает определенный образ региона и способствует его восприятию определенной целевой аудиторией*. Допускается, что регион может иметь несколько брендов,

предназначенных для формирования восприятия разных аспектов региона для разных целевых аудиторий. Понятия «бренд региона» и «региональный бренд» используются в качестве синонимов.

Согласно практике, сложившейся в литературе по брендингу регионов, слово «регион» в составе данных понятий используется в административно-территориальном смысле и, применительно к изучению региональных брендов России, обозначает субъекты РФ. Для обозначения брендов муниципальных образований, зарубежных региональных брендов и брендов регионов, выделенных по иному, не административному, принципу, предполагается использовать более широкое понятие – «бренд территории».

Теперь уточним термины, характеризующие деятельность, связанную с региональным брендом. В частности, понятие «брендинг регионов» можно определить как деятельность, направленную на формирование и продвижение регионального бренда, что соответствует представленным в литературе взглядам. Для цели данной работы важным представляется выделить понятие «управление региональным брендом», под которым мы понимаем часть деятельности по брендингу региона, связанную с постановкой цели, планированием, организацией и контролем процесса создания и дальнейшего использования бренда. С позиций проектного управления деятельность по управлению региональным брендом может быть охарактеризована посредством определения проекта как «временного предприятия, направленного на создание уникального... результата» (согласно РМБоК<sup>3</sup>) или как «комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта... в условиях временных и ресурсных ограничений» (в соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»).

В целом, анализ современного состояния исследования позволяет полагать методологические вопросы брендинга регионов весьма проработанными. Можно назвать много разработок, появившихся за последнее десятилетие, например: модель «капитала бренда» (brand equity) К. Динни (2008), систематизирующая факторы брендинга регионов; модель конкурентной идентичности бренда С. Анхольта (2007), характеризующая структуру регионального бренда. Среди процессных моделей можно выделить пять этапов разработки стратегии продвижения территориального бренда, предлагаемых В.И. Алешниковой (2013), и механизм формирования регионального бренда, разработанный Т.А. Бурцевой и соавторами (2009). Отдельные авторы обращаются к изучению региональных ограничений при реализации маркетинга территорий в российских условиях (Дубова и др., 2017). Среди комплексных многофакторных моделей интерес представляет «процессная модель механизма реализации региональной маркетинговой стратегии» Д.П. Фролова (2013), описывающая ключевые факторы и этапы реализации марке-

---

<sup>3</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами от американского Института управления проектами называется «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» – сокращенно РМБоК.

тинга территорий, но применимая и для описания процесса разработки бренда региона.

Указанные работы в полной мере раскрывают маркетинговый аспект брендинга и охватывают вопросы, касающиеся выработки платформы бренда, определения целевых аудиторий, продвижения и т.п. В обозначенных работах в целом не отрицается, что брендинг регионов невозможен без выполнения управленческих функций, однако в большинстве своем авторы рассматривают разработку бренда безотносительно проблем управления.

Исследования, затрагивающие вопросы управления региональным брендом, представляются более разрозненными, что, по мнению некоторых авторов (см., например: Vuignier, 2018), в той или иной мере характерно и для всей теории брендинга регионов. С управленческой точки зрения можно выделить ряд моделей, подробно рассматривающих проблемы взаимодействия стейкхолдеров в процессе разработки бренда: «модель процесса управления брендом региона», предложенная И.Г. Рзун (2016), характеризующаяся акцентом на стейкхолдеров и их роли в процессе разработки и продвижения бренда, и «субъектно-ориентированная модель разработки бренда» С.А. Хлебниковой (2013), позволяющая фиксировать распределение ответственности за отдельные работы по созданию бренда.

Обозначенная ранее проблематика проектного управления региональным брендом пока мало представлена в научной литературе, хотя к настоящему времени и начали появляться публикации, аргументирующие в пользу проектного подхода, например работа Р.Н. Андреевой и О.Ю. Синяевой (2017), рассматривающих и обосновывающих проектный подход на примере кейсов брендов регионов РФ.

Подводя итог и констатируя наличие как теоретических, так и практических разработок в сфере брендинга субъектов РФ, тем не менее приходится признать недостаточное раскрытие данной проблематики в части управленческого аспекта. Зачастую региональный бренд представлен в литературе так, будто его разрабатывает, поддерживает и использует один субъект, согласующий отдельные аспекты этой деятельности с остальными стейкхолдерами. Как было показано ранее, это не соответствует действительности, поскольку субъектов минимум двое – разработчик и заказчик бренда. В большинстве же упомянутых разработок уделяется больше внимания бренду и региону, чем деятельности по управлению брендом.

Таким образом, рассматривая вопросы управления брендом со стороны администрации региона, данная работа призвана дополнить совокупность исследований управленческой стороны регионального брендинга в части изучения роли региональных администраций в этом процессе (Луговая, 2015; Хлебникова, 2013; Boisen, 2018; и др.). Говоря о проектном подходе, эта работа дополняет исследования возможностей его применения в региональном брендинге (Андреева, Синяева, 2016), обосновывая необходимость повышения качества управления

брендом и уточняя логическую и ролевую структуры проекта по брендингу региона.

Далее перейдем к уточнению и проверке гипотезы данного исследования.

## Методика анализа и информационная база исследования

Для того чтобы проверить обозначенную в первом разделе гипотезу, необходимо уточнить используемые в ней понятия и перейти к рабочей формулировке, позволяющей определить и формализовать оцениваемые параметры.

Уточнения, в частности, требует понятие «*эффективность брендинга регионов*», представляющееся слишком широким для эмпирической оценки в рамках данной работы. Это проявляется в том, что, согласно логической схеме оценки эффективности брендинга (Hereźniak et al., 2018), опирающейся на исследование проблем эффективности в сфере государственного и муниципального управления (например: Lin, Lee, 2011; Sun, 2009), оценка эффективности бренда должна включать в себя и оценку качества мероприятий по управлению брендом (см. рис. 1).

Рисунок 1

### Логическая схема оценки эффективности брендинга региона

Вход	Действия	Выход	Результат	Влияние
Начальный бюджет бренда	Мероприятия по управлению брендом	Краткосрочные эффекты бренда	Среднесрочные эффекты бренда	Долгосрочные эффекты бренда

*Источник:* Составлен авторами.

Рассматривая исходную гипотезу с позиций приведенной схемы, можно констатировать, что фактически речь идет об изучении влияния блока «Действия» на блоки эффектов от разработки и внедрения бренда. Соответственно, рабочую формулировку гипотезы можно определить следующим образом: *более высоким положительным эффектом обладают те бренды субъектов РФ, качество управления которыми можно оценить как более высокое. Альтернативная гипотеза состоит в том, что эффекты от региональных брендов не связаны с качеством управления.*

Это дает основания определить параметры, вызывающие интерес в рамках предмета данной статьи: (1) эффекты брендов субъектов РФ; (2) качество управления брендом региона. Кроме того, в качестве дополнительного параметра нами рассматривается (3) бюджет бренда ввиду его наличия в приведенной выше схеме.

Далее определим способ оценки первых двух параметров. Бюджет бренда, при наличии информации, может быть охарактеризован прямой денежной оценкой и не нуждается в комментариях.

По поводу оценки эффектов бренда региона в литературе преобладает формирование различных вариантов систем показателей, основанных на декомпозиции целей (напр.: Никифорова, 2011) или классификации эффектов брендинга (напр.: Cleave, Arku, 2017). Вместе с тем подобные системы зачастую носят характер теоретических предложений ввиду отсутствия релевантных первичных данных и наличия трудностей в их получении. В связи с этим предпочтительной и практической представляется опора на системы показателей, допускающие оценку по более доступным вторичным данным, например модель, представленную в работе В.Ю. Пашкус и А.О. Булиной (2017). Таким образом, в рамках данной статьи предполагается формирование системы критериев, на основе которых будут проанализированы источники информации о брендах субъектов РФ и сформированы экспертные оценки их эффектов.

Говоря об оценке качества управления региональным брендом, можно отметить, что данный параметр менее широко представлен в литературе, а существующие исследования тяготеют к измерению уровня институционализации регионального брендинга (напр.: Луговая, 2015; Boisen, 2018). При этом уровень институционализации представляется неподходящим критерием для целей данного исследования, так как отражает не столько конкретные действия, сколько их формальное воспроизведение в правовом поле. Поэтому для изучения качества управления региональным брендом, так же как и для изучения эффектов, представляется уместным применить экспертную оценку по вторичным источникам.

Таким образом, для оценки эффектов и уровня управления региональными брендами авторами был определен ряд критериев для анализа вторичных источников информации (см. табл. 1).

Таблица 1

**Критерии оценки эффектов и уровня управления  
региональными брендами**

Параметр	Критерий
<b>Эффекты</b>	Восприятие бренда (эффект, наблюдаемый в краткосрочной перспективе)
	Фактическое использование бренда (эффект, наблюдаемый в среднесрочной перспективе)
	Степень достижения заявленных целей брендинга (эффект, наблюдаемый в долгосрочной перспективе)
	Устойчивость бренда во времени (характеризует стабильность бренда и позволяет скорректировать оценку, если за анализируемый период бренд претерпевал существенные изменения, т.е. оказывался несостоительным в изначальном виде)
<b>Качество управления</b>	Качество решения вопросов, связанных с подготовкой к созданию бренда
	Проработанность, прозрачность и заметность мер по продвижению бренда
	Закрепление ответственности за управление брендом региона (наличие или отсутствие структуры управления, прозрачность распределения задач и т.д.)

**Источник:** Составлена авторами.

На основе указанных критериев анализировалась информация о брендах субъектов РФ, представленная в следующих источниках:

- 1) нормативные документы и официальная информация, связанная с брендингом субъекта РФ (по данным справочной системы «КонсультантПлюс», «Электронного фонда правовой и нормативно-технической документации» docs.cntd.ru и сайтов региональных администраций);
- 2) научные публикации 2011–2018 гг., в которых анализируется и оценивается опыт брендинга субъектов РФ (по данным НЭБ eLibrary.ru);
- 3) прочие сведения и экспертные мнения о бренде субъекта РФ (по данным информационных и новостных агентств и иных открытых источников).

В результате анализа указанных групп источников по каждому критерию будет сформирована балльная оценка в соответствии со следующей шкалой:

- 0 – преобладает негативная информация по оцениваемому параметру;  
0,5 – противоречивые сведения;  
1 – преобладает позитивная информация.

Таким образом, в данном разделе были определены методика и информационная база анализа практики брендинга субъектов РФ. Ограничением выбранного подхода к оценке является его опора на сведения о практике управления брендами субъектов РФ, находящиеся в открытом доступе. Эти сведения в основном отрывочны и не дают полной картины устройства региональных систем управления брендом. В силу этого возможно существование данных, противоречащих полученным оценкам и сделанным выводам.

Данное ограничение, впрочем, нивелируется тем обстоятельством, что анализ базируется на изучении наиболее наглядных эффектов бренда региона и основополагающих элементов управления: выбор разработчика, поддержка бренда, закрепление ответственности. Соответственно, полученные далее оценки представляются достаточными для достоверной характеристики соответствующей системы управления независимо от подробностей ее устройства. Рассмотрим теперь результаты исследования.

## Результаты исследования

Методика анализа определяет специфику исследуемой выборки. В частности, ввиду необходимости оценить как краткосрочные, так и долгосрочные эффекты от брендинга, авторами не анализировались бренды субъектов РФ, появившиеся начиная с 2015 г., так как в настоящее время еще рано делать о них выводы (исключение составил бренд Новосибирской области, презентованный в 2015 г., но ведущий свою историю с 2012 г.). Для сопоставимости полученных данных в анализ не включались бренды городов и территорий, он ограничивался уровнем субъектов РФ. Таким образом, в работе проанализированы сведения о брендинге десяти субъектов РФ (см. табл. 2).



Таблица 2

## Общая характеристика выборки брендов субъектов РФ

Регион	Год	Направленность/целевая аудитория (ЦА) бренда	Разработчик и степень участия	Бюджет
Ульяновская область	2010	Повышение инвестиционной привлекательности за счет четкого позиционирования конкурентных преимуществ	Stas Marketing Partners (визуальная часть, программа развития бренда)	3 млн. руб.
Омская область	2010	Приоритетные ЦА: население, инвесторы, рынки (межрегиональный и международный), федеральная власть и эксперты	«Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» (выиграли конкурс, сформировали консорциум с остальными), Stas Marketing Partners (анализ и разработка платформы бренда), С. Иванченко (визуальная часть) и др.	12 млн. руб.
Калужская область	2011	Инвестиции, туризм, инновационное развитие	Студия Артемия Лебедева (визуальная часть бренда)	40 тыс. евро
Ненецкий автономный округ	2011	Инвесторы (основная ЦА), местные жители, потенциальные мигранты, туристы, покупатели экспортируемой продукции, чиновники различных уровней	Notamedia (нет сведений о степени участия)	Нет информации
Новосибирская область	2012–2015	Брендирование Новосибирской области как современной и привлекательной площадки для ведения бизнеса / Туристический бренд	Рекламная группа «Мелехов и Филиорин» (концепция, визуальная часть)	50 млн. руб.
Вологодская область	2014	Социокультурная сфера, туризм, продвижение вологодских товаров, инвестиционная привлекательность области, лоббирование интересов региона на разных уровнях	Не называется, бренд позиционируется как «вышедший из народа»	Бюджет не раскрывается
Магаданская область	2014	Формирование положительного узнаваемого образа области	Население (путем конкурса среди физ. и юр. лиц, графическая часть)	100 тыс. руб.

Регион	Год	Направленность/целевая аудитория (ЦА) бренда	Разработчик и степень участия	Бюджет
Калининградская область	2014	Туризм	Группа компаний «Феномен», потом Студия Артемия Лебедева (визуальная часть)	Начальный бюджет не раскрывается
Алтайский край	2014–2015	Туристический потенциал региона, в центре внимания – сельский туризм	«Ньютон. PR and Communications» (логотип, слоган, маркетинговые исследования, бренд-платформа, брендбук и коммуникационная программа)	1,2 млн. руб.
Республика Татарстан	2014	Туристическая и инвестиционная привлекательность региона / в последствии переосмысlena как патриотизм	Центр стратегических коммуникаций «Апостол» (идеология и визуальный стиль бренда, программа международного развития)	42 млн. руб.

**Источник:** Составлена авторами.

Далее были систематизированы данные об эффектах изучаемых региональных брендов (см. табл. 3).

**Оценка эффектов брендов субъектов РФ**

Регион	Восприятие бренда	Фактическое использование	Устойчивость во времени	Достигнутые результаты	Оценка
Алтайский край	1	0	1	0	2
	Не найдено информации, отражающей негативное восприятие бренда	Графический символ используется как элемент оформления туристического портала; не найдено сведений; об ином использовании	Не подвергался изменениям	Сначала был заявлен рост турпотока, потом «ожидаемый рост так и не произошел»; есть разногласия по поводу достоверности изначальных утверждений о росте	
Вологодская область	1	1	1	1	4
	Не найдено информации, отражающей негативное восприятие бренда; есть положительные отзывы	Используется в настоящее время	Не подвергался изменениям	Советом Федерации оценивается как один из наиболее успешных примеров брендинга	

Регион	Восприятие бренда	Фактическое использование	Устойчивость во времени	Достигнутые результаты	Оценка
Калининградская область	1	1	1	1	4
	Не найдено информации, отражающей негативное восприятие	Используется в настоящее время	Не подвергался изменениям	Регион имеет высокий туристический рейтинг	
Калужская область	0	1	1	1	3
	Графическое решение активно подвергалось критике	Используется в настоящее время	Не подвергался изменениям	Регион имеет высокие инвестиционные рейтинги, улучшает позиции в туристических рейтингах	
Магаданская область	Конкурс признан несостоявшимся, бренд не разработан				0
Ненецкий автономный округ	1	1	1	0	3
	Не найдено информации о негативном восприятии бренда, есть положительные отзывы	Используется в настоящее время	Не подвергался изменениям	Отмечается недостаточный прирост инвестиций	
Новосибирская область	0,5	0	1	0	1,5
	Наблюдаются как положительные, так и отрицательные отзывы о бренде	Графический символ используется в оформлении тематических сайтов администрации, нет сведений об ином использовании	Не подвергался изменениям	Не выявлено сведений о развитии целевых направлений бренда	
Омская область	0	0			0
	Бренд активно подвергался критике	В 2013 г. приостановлено продвижение бренда			
Республика Татарстан	0,5	0,5	0	0	1
	Наблюдаются как положительные, так и отрицательные отзывы о бренде	Используется, но не по первоначальному замыслу	В 2016 г. разработан второй бренд	Бренд не возымел успеха по изначальному замыслу, впоследствии был переосмыщен как патриотический	

Регион	Восприятие бренда	Фактическое использование	Устойчивость во времени	Достигнутые результаты	Оценка
Ульяновская область	0,5	0	0	0,5	1
	Наблюдаются как положительные, так и отрицательные отзывы о бренде	Не найдено сведений об использовании бренда	В 2017 г. заявлена разработка нового бренда	Наблюдаются как положительные, так и отрицательные оценки достигнутых результатов	

*Источник:* Составлена авторами.

Теперь рассмотрим оценку качества управления этими брендами (см. табл. 4).

Таблица 4

#### Качество управления брендами субъектов РФ<sup>4</sup>

Регион	Создание	Продвижение	Управление	Оценка
Алтайский край	1	0,5	0	1,5
	Не зафиксировано проблем на стадии выбора разработчика	Меры, адекватные направленности бренда: созданы туристический центр и международный портал. <i>Упоминание бренда в рамках программы «Развитие туризма в Алтайском крае на 2015–2020 гг.» не содержит конкретных действий</i>	<i>Разработку курировали несколько ведомств: Главэкономики Алтайского края; Управление Алтайского края по внешним связям, туризму и курортному делу; КГБУ «Алтайтурцентр». Распределение ответственности непрозрачно</i>	
Вологодская область	1	1	0,5	2,5
	<i>Разработчик и бюджет не раскрываются, бренд позиционируется как «вышедший из народа».</i> В остальном проблем на стадии выбора разработчика не зафиксировано	Меры адекватны направленности бренда: явно выраженная поддержка губернатора (выступления, презентация бренда); сформированы методические рекомендации по интеграции бренда в учебный процесс;	<i>Не найдено информации о закреплении ответственности;</i> Развитие бренда выделено в «стратегическое направление (проект)» в стратегии региона	

<sup>4</sup> Для наглядности курсивом выделены сведения, характеризующие качество управления в негативном ключе.

Регион	Создание	Продвижение	Управление	Оценка
		<p>составлен перечень основных брендов области для продвижения в рамках общего бренда;</p> <p>разработке бренда предшествовали мероприятия по работе с целевыми аудиториями: конференции, круглые столы, опросы (выделено как положительный факт, поскольку в остальных случаях о работе с целевыми аудиториями обычно заявляет разработчик, но не администрация региона)</p>		
Калининградская область	0	1	1	2
	<p><i>Проблемы при разработке: первый разработчик отказался от работы, после того как его предложения были возвращены на доработку; впоследствии была принята графическая часть, бесплатно предложенная Студией Артемия Лебедева</i></p>	<p>Меры адекватны направленности бренда:</p> <p>брендирование области происходило в уже налаженной туристической отрасли;</p> <p>действует информационный центр туризма</p>	<p>Разработку курировало Министерство по туризму Калининградской области, учитывая направленность бренда;</p> <p>ответственность профильного ведомства представляется обоснованной</p>	
Калужская область	1	1	1	3
	<p>Не зафиксировано проблем на стадии выбора разработчика</p>	<p>Меры адекватны направленности бренда:</p> <p>проведено обучение по вопросам брендинга команды правительства Калужской области;</p>	<p>Закрепление ответственности за конкретной структурой: за бренд и работу с целевой аудиторией отвечает Агентство регионального развития Калужской области</p>	

Регион	Создание	Продвижение	Управление	Оценка
		выстроена система работы с инвесторами, сформирован инвестиционный портал		
Магадан-ская область	0  Выбор разработчика – конкурс для юр. и физ. лиц, с низким на фоне других регионов бюджетом в 100 тыс. руб.;  ни одна конкурсная работа не удовлетворила требованиям	0  Заявлялась разработка программы развития бренда; ни программа, ни бренд не были разработаны	0  Брендом должно было заниматься Министерство экономического развития, инвестиционной политики и инноваций Магаданской области; не найдено сведений о выделении бренда в отдельное направление;  был создан и быстро расформирован координационный совет проекта «Маркетинг Магадана», в рамках которого выстраивалась бы система маркетинговых коммуникаций области	0
Ненецкий автоном-ный округ	1  Не зафиксировано проблем на стадии выбора разработчика	1  Меры адекватны на-правленности бренда:  проделана работа по формированию коммуникаций с промышленными инвесторами;  создан инвестиционный паспорт области;  сформированы информационные порталы по туризму и промышленности;  проводятся имиджевые мероприятия для развития бренда региона	0  Инициатор – Управление международных и межрегиональных связей, информации и массовых коммуникаций Ненецкого автономного округа; нет сведений о дальнейшей ответственности за бренд	2

Регион	Создание	Продвижение	Управление	Оценка
Новосибирская область	0  <i>Непоследовательность и невыполнение планов: разработка шла с 2012 г., первоначально были озвучены планы по созданию бренда и самый высокий на то время бюджет, но до 2015 г. бренд не был создан.  В 2015 г. был проведен конкурс среди населения и юридических лиц с целью «минимизации расходов» на создание бренда</i>	0  <i>Сформирована целевая программа «Маркетинговое продвижение Новосибирской области», имевшая целью формирование бренда; после разработки инвестиционной стратегии программа отменена, в стратегии упоминания бренда не прослеживаются.</i>  <i>Есть противоречия в позиционировании бренда: он называется то туристическим, то как часть брендирования области в качестве площадки для бизнеса.</i>  <i>Конкретных мер по развитию бренда не прослеживается</i>	0  <i>Брендом занимается Министерство экономического развития Новосибирской области; не найдено сведений о выделении бренда в отдельное направление работ.</i>	0
Омская область	0  <i>Победивший в результате отбора разработчик сформировал консорциум с остальными участниками конкурса; фактически потерялся смысл проведения конкурса</i>	0,5  <i>Меры адекватны направленности бренда:  программа «100 идей как сделать Омскую область лучше»; прописаны инструменты контроля эффективности программы.  Существовала неопределенность с правами на бренд</i>	0  <i>На стадии создания стороны администрации брендом занималось Агентство рекламно-выставочной деятельности Омской области; не найдено сведений о выделении бренда в отдельное направление работ.</i>  <i>Предполагалось создание Департамента по управлению брендом Омской области, который не был создан</i>	0,5
Республика Татарстан	0  <i>Разработчик был выбран без конкурсной процедуры, процедура выбора непрозрачна</i>	0  <i>Программа развития не найдена в открытом доступе, нет упоминаний об иных мерах по развитию бренда</i>	1  <i>Фиксация ответственности за определенной структурой: рабочая группа по реализации Концепции имиджевого образа (бренда)</i>	1

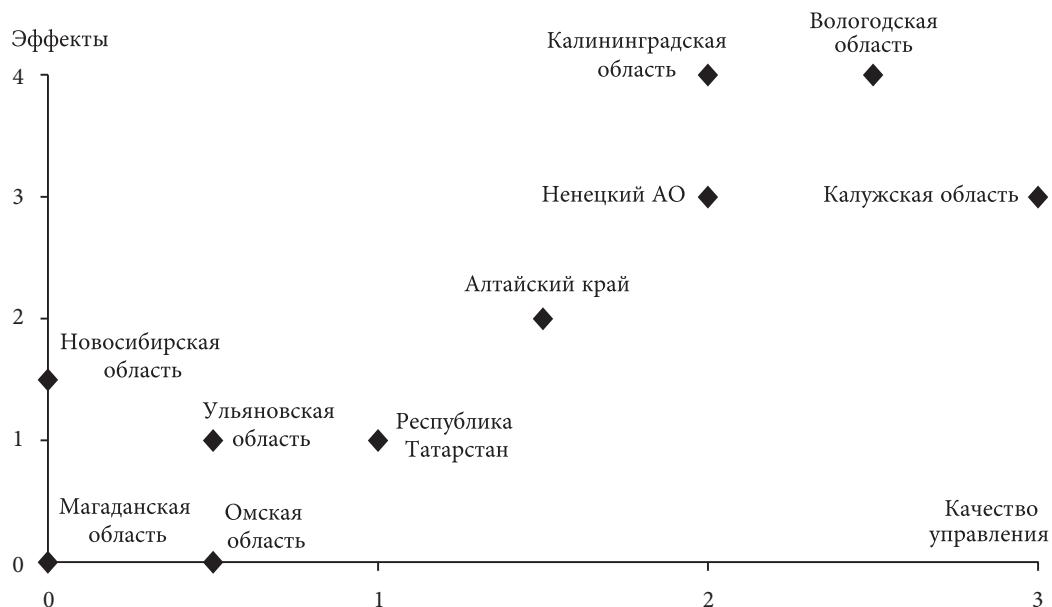
Регион	Создание	Продвижение	Управление	Оценка
Ульяновская область	0	0,5	0	0,5
	<i>Конкурсный отбор разработчика прошел со второй попытки, первый конкурс был отменен из-за некорректных критерий отбора</i>	<i>Заявленной пятилетней программы развития бренда нет в открытом доступе.</i>  <i>Приняты меры по институционализации инвестиционной деятельности (инвестиционный меморандум, инвестиционные послания губернатора и т.д.)</i>	<i>Не найдено информации о закреплении ответственности</i>	

*Источник:* Составлена авторами.

Сопоставляя приведенные в таблицах данные (см. рис. 2), можно заключить, что бренды с большими позитивными эффектами характеризуются более высоким уровнем управления, и наоборот.

*Рисунок 2*

### **Связь качества управления и эффектов брендов в изучаемой выборке**



*Источник:* Составлен авторами.

При этом не прослеживается явных закономерностей, обусловленных другим рассмотренным нами фактором – бюджетом бренда: бренды с большим бюджетом (от 12 млн. руб.: Республика Татарстан, Омская область) характеризуются низким положительным эффектом; бренды со средним бюджетом (1–3 млн. руб.: Калужская область, Ульяновская область, Алтайский край и др.) имеют различный уровень эффектов. На одном уровне оказываются бренды регионов с существенно различающимися бюджетами, например Магаданской (100 тыс. руб.) и Омской (12 млн. руб.) областей; Ульяновской (3 млн. руб.) и Новосибирской (50 млн. руб.) областей и др. Бюджет большинства лидирующих брендов неизвестен, но, учитывая сказанное, не может изменить общей картины.

Несмотря на полученные результаты, логично ожидать, что качество управления является не единственным фактором эффективности бренда, однако более детальное исследование факторов успешности брендинга регионов выходит за рамки данной работы и не требуется в контексте ее цели.

Подводя итог, можно заключить, что бренды регионов, осуществляющих управление ими на более высоком качественном уровне, характеризуются и более существенными положительными эффектами, а следовательно, есть все основания полагать, что справедливое предположение о необходимости повышения качества управления региональными брендами для повышения эффективности брендинга субъектов РФ.

В следующем разделе рассмотрим применение проектного подхода для повышения уровня управления региональным брендом.

## Модель проектного управления брендом региона

Говоря о проектном подходе в управлении брендом региона, прежде всего стоит прокомментировать обстоятельство, которое не было затронуто ранее, но становится достаточно очевидным после проведенного анализа.

Нетрудно заметить, что в основном брендингом региона занимаются консалтинговые компании, деятельность которых зачастую уже выстроена на проектной основе в силу специфики данной сферы бизнеса. Соответственно, может сложиться впечатление, будто проектное управление брендом уже имеет место на практике и не нуждается в дальнейшем развитии.

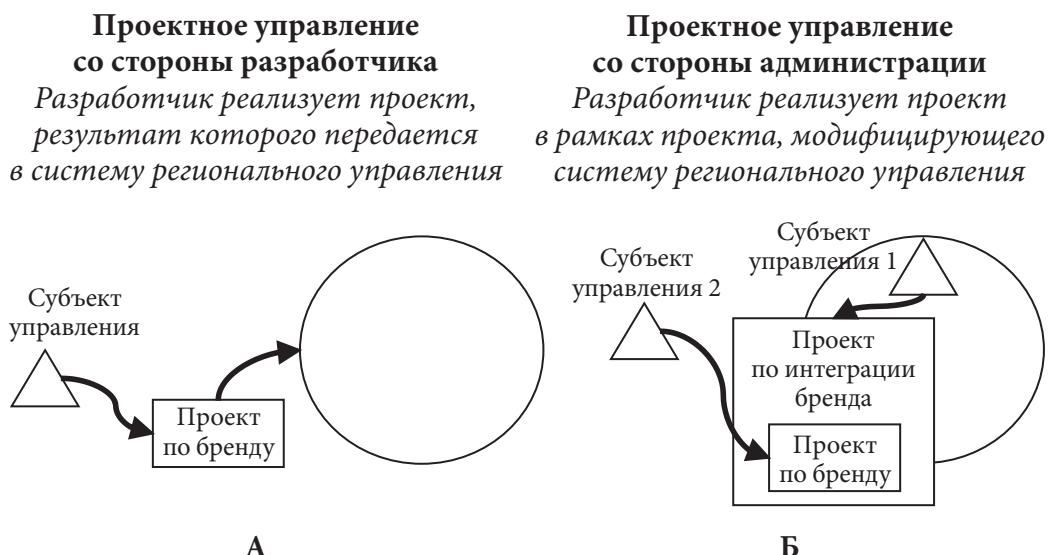
Однако с позиций системного подхода эта ситуация представляется следующим образом: один из участников брендинга региона (разработчик бренда) использует проектный подход для решения стоящей перед ним задачи, получая в результате продукт, передаваемый другому участнику (заказчик) (см. рис. 3А), который его каким-то образом использует далее. При этом не гарантируется эффективного использования: так, например, при разработке бренда Омской области в определенный момент сложилась ситуация, когда уже после презентации бренда «потерялась» принадлежность прав собственности на визуальную часть бренда. Вкупе с упомянутой выше приостановкой программы брендинга спустя два года после его презентации это служит наглядным примером неэффективности

ситуации, в которой проектный подход использует только один участник брендинга, а другой пытается встроить результаты этого проекта в операционную деятельность.

С нашей точки зрения, при разработке бренда региона задачей более высокого порядка является модификация системы регионального управления таким образом, чтобы обеспечить эффективное использование бренда как ее инструмента, т.е. интеграция бренда в систему управления (см. рис. 3Б).

Рисунок 3

### Региональный бренд в системе проектного управления



**Источник:** Составлен авторами.

В пользу данного утверждения свидетельствует и проведенный анализ – более успешные бренды поддержаны разнообразными мерами, обеспечивающими интеграцию: выражение поддержки от руководителя региона, работа с целевыми аудиториями (в т.ч. и предварительная), создание соответствующей бренду институциональной среды и др. Напротив, регионы с менее успешными брендами имеют лишь формальное упоминание бренда в своих документах и, судя по всему, либо не проводят соответствующей работы, либо несистемно встраивают ее в операционную деятельность отдельных ведомств.

Таким образом, можно полагать, что управление брендом региона может быть реализовано в форме проекта, включающего в себя подпроект создания бренда и подпроект по формированию и обеспечению работоспособности системы дальнейшей поддержки полученного результата.

Исходя из данного видения, проектное управление региональным брендом возможно рассматривать с позиции двух модельных блоков: структурного и ролевого.

I. Структурный блок модели (см. рис. 4) характеризует место проектов по разработке бренда региона в региональном развитии и сформирован с учетом Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» N 172-ФЗ, постановления Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» и Методических рекомендаций Минэкономразвития по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Рисунок 4

### Структурный блок модели проектного управления брендом региона



*Источник:* Составлен авторами.

Проект, таким образом, необходим для создания регионального бренда как результата, способствующего достижению целей регионального развития. Такой подход дает основу для повышения качества целеполагания

в управлении брендом и расширения областей применения данного инструмента: как было отмечено в анализе публикаций, потенциал брендинга не ограничен туризмом и торговлей.

В структуре проекта по брендингу региона можно выделить следующие укрупненные компоненты, требующие внимания региональных администраций:

1. Создание бренда – центральный компонент работы, включающий определение сущности, преимуществ, атрибутов, социальной роли, целевых аудиторий бренда, его соотношения с другими брендами и видения дальнейшего развития. Модели создания бренда в целом являются достаточно проработанными и представлены в литературе по брендингу регионов, проанализированной ранее. Как правило, именно этот компонент частично или полностью делегируется стороннему разработчику и реализуется в виде подпроекта. Это и обусловило выделение следующего компонента.
2. Выбор разработчика – поскольку большинство брендов субъектов РФ формируется с внешним участием в их разработке (с разной степенью вовлеченности: от разработки визуальной составляющей до полной проработки бренда и планов его интеграции), то от выбора разработчика во многом зависит дальнейшая судьба бренда. Как показал проведенный в предыдущем разделе анализ, выбор одной компании на конкурсной основе оказывается более эффективной практикой, нежели конкурс среди населения или иной вид коллективной разработки. Так, например, попытка сформировать графическую часть бренда Магаданской области путем конкурса среди населения с целью дальнейшей доработки силами администрации окончилась тем, что необходимый результат не был получен, а бренд не был создан; объединение конкурсантов в «консорциум» в случае Омской области не привело к успешной реализации проекта; непрозрачность выбора разработчика в случае с Республикой Татарстан также не привела к положительному результату.
3. Интеграция бренда – деятельность по встраиванию бренда в систему управления регионом может включать разработку и реализацию программы развития бренда, определение ответственности за развитие бренда, принятие отдельных мер, направленных на удовлетворение потребностей целевых аудиторий бренда, и т.д. Важно, что, хотя данный компонент может быть частично делегирован внешнему разработчику, конечная ответственность за его реализацию лежит на региональной администрации как основном субъекте управления брендом региона. Позитивной практикой при этом являются выделение брендинга в самостоятельное направление работ и закрепление ответственности за него за конкретной структурой.

II. Ролевой блок модели (см. рис. 5) характеризует основные позиции и взаимоотношения, занимаемые участниками проекта по разработке бренда региона. Он основывается на упомянутых ранее документах и представлен здесь в терминах, используемых в ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом» с тем отличием, что применительно к проектам

по брендингу регионов представляется уместным выделить дополнительную роль разработчика бренда.

Необходимость введения дополнительной роли обусловлена тем обстоятельством, что разработчик бренда часто оказывается не только исполнителем работ по проекту, но и участвует (посредством анализа, консультирования, экспертной помощи и т.п.) в определении параметров проекта. Эта особенность выделяет разработчика бренда из команды проекта, частью которой он, в сущности, является.

Рисунок 5

### Ролевой блок модели проектного управления брендом региона



*Источник:* Составлен авторами.

Соотнося полученную модель с результатами изучения практики управления, представленными в предыдущем разделе, можно заключить, что проблемные вопросы управления брендом логично раскрываются в рамках структуры проекта по брендингу, а лучшие практики брендинга регионов соответствуют логике проектного управления.

Так, на примере успешного опыта Калужской области, за управление брендом отвечала специальная структура, руководившая, по сути, проектом по созданию и дальнейшей поддержке проекта и впоследствии принявшая на себя еще и функционал проектного офиса. В свою очередь, в случае несостоявшихся или противоречивых брендов данные задачи уходили к экономическим, туристическим или информационным ведомствам и решались в рамках их операционной деятельности.

Таким образом, есть все основания полагать, что применение проектного подхода позволит повысить качество управления брендом региона и будет способствовать повышению эффективности брендинга субъектов РФ.

### **Выводы и рекомендации**

В завершение кратко суммируем основные результаты исследования.

1. Выявлено наличие связи между успешностью регионального брендинга (характеризуемой устойчивостью бренда во времени и наличием положительных эффектов от разработки бренда в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе) и качеством управления брендом со стороны региональных администраций.
2. Обоснована возможность применения проектного управления для повышения качества управления брендом: рассматривая региональный бренд как проект, включающий подпроекты по разработке бренда и по его интеграции в систему инструментов управления регионом, можно обеспечить более эффективное взаимодействие региональной администрации и разработчика бренда, равно как и более эффективное решение задач целеполагания, планирования, организации и контроля брендинга регионов.
3. Разработана структурно-ролевая модель проектного управления региональным брендом, обозначающая место данного инструмента в стратегическом развитии региона и фиксирующая основные роли в процессе брендинга регионов.
4. Хотя это и не являлось основной целью работы, в процессе анализа практики брендинга выявлены позитивные практики и типичные управленические ошибки регионального бренда.

Полученные выводы позволяют сформировать ряд рекомендаций по брендингу регионов, применимых прежде всего к уровню субъектов РФ, но адаптируемых и для других территорий.

1. Инициативу по разработке бренда территории целесообразно оформлять как проект и проводить по стадиям утверждения проекта в сотрудничестве с проектным офисом. Это позволит выработать более четкое видение роли предполагаемого бренда в достижении целей стратегии региона и определить показатели его эффективности.
2. Учитывая существующий опыт, уместно делегировать маркетинговую сторону вопроса профессиональному разработчику – за редким исключением, разработка брендов силами администрации или населения не приводит к положительному результату.
3. При этом необходима тщательная проработка процедуры выбора разработчика: все неуспешные или спорные бренды имели проблемы уже

- на стадии конкурса – спорные критерии, отмены и переносы конкурсов, непрозрачные схемы, координация и возможный говор участников и др.
4. Важно обеспечить межведомственное сотрудничество и зафиксировать ответственность за использование бренда. Анализ существующей практики показывает, что в случае неуспешных брендов эта задача, как правило, не выполнялась или не двигалась дальше формального закрепления ответственности.
  5. Целесообразным представляется наличие программы продвижения бренда, согласующейся с иными документами регионального развития, но не допускающей «размытия границ» проекта по брендингу и бесконтрольного рассредоточения связанных с брендом мероприятий по ведомственным программам и стратегиям.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алешникова В.И. Формирование и продвижение бренда территории // Управленческие науки. – 2013. – № 1. – С. 54–59.
2. Андреева Р.Н., Синяева О.Ю. Роль проектного управления в создании и развитии бренда территории // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 7–8. – С. 34–41.
3. Бурцева Т.А., Кузнецова А.В., Ворожцов С.Н. Управление региональным брендом // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 115–126.
4. Дубова Ю.И., Франк Е.В., Ермолина Л.В. Маркетинг территорий: ограничения применения в российских условиях // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 1 (32). – С. 110–123.
5. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. – 2016.– № 5(35). – С. 1–17.
6. Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 16(391). – С. 46–61.
7. Никифорова Г.Ю. Оценка эффективности брендинга территории // Креативная экономика. – 2011. – № 10. – С. 109–116.
8. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – СПб.: Питер, 2006.

9. Пашкус В.Ю., Булина А.О. Экономика и культура: креативная экономика, государственное регулирование и подходы к оценке бренда территории // Региональная экономика: теория и практика. – № 35(362). – 2014. – С. 39–47.
10. Рзун И.Г., Старкова Н.О. Формирование модели управления брендом региона // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 9 (64). – С. 54–64.
11. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием // Пространственная экономика. – 2013. – № 2. – С. 65–86.
12. Хатнянская А.В., Верзилина С.В. Территориальный брендинг с точки зрения организационно-правового регулирования // Казанская наука.– 2010.– № 6. – С. 58–63.
13. Хлебникова С.А. Субъектно-ориентированная модель разработки бренда территории // Экономические науки. – 2013. – № 8. – С. 164–167.
14. Юферева Е. История не одного территориального брендинга. – 2015. – URL: <https://snob.ru/profile/28902/blog/87344> (дата обращения: 15.06.2018).
15. Allen G. Place Branding: New Tools for Economic Development. Design Management Review. 2007. Vol. 18. N. 4. P. 60–69.
16. Anholt S. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan. 2007.
17. Boisen M. et al. Patterns of Place Promotion, Place Marketing and/or Place Branding in Dutch Municipalities. Place Branding and Public Diplomacy. 2018. Vol. 14. N. 2. P. 78–88.
18. Boisen M. Terlouw K., Groote P., Couwenberg O. Reframing place Promotion, Place Marketing, and Place Branding – Moving Beyond Conceptual Confusion. Cities. 2018. Vol. 80. P. 4–11.
19. Braun E., Eshuis J., Klijn E-H. The Effectiveness of Place Brand Communication. Cities. 2014. Vol. 41. P. 64–70.
20. Cleave E., Arku G. Putting a Number on Place: a Systematic Review of Place Branding Influence. Journal of Place Management and Development. 2017. Vol. 10. N. 5. P. 425–446.
21. Dinnie K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. – Oxford: Butterworth-Heinemann. 2008.
22. Herezniak M., Florek M., Augustyn A. On Measuring Place Brand Effectiveness – between Theoretical Developments and Empirical Findings. Economics and Sociology. 2018. N. 11(2). P. 36–51.
23. Kavaratzis M., Ashworth G.J. Place Marketing: How did We Get Here and Where are We Going? Journal of Place Management and Development. 2008. N. 1(2). P. 150–165.
24. Lin J., Lee P. Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective. International Public Management Review. 2011. N. 12 (2).
25. McManus P., Connell J. Putting Places on the Map? Marketing Rural and Regional Australia. Journal of Destination Marketing & Management. 2014. N. 3.
26. Rehan M. Urban Branding as an Effective Sustainability Tool in Urban Development. HBRC Journal. 2014. N. 10.
27. Sun B. Public Management. – Taipei: Best Books Publisher New. 2009.
28. Vuignier R. Place Branding & Place Marketing 1976–2016: A Multidisciplinary Literature Review. International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2017. Vol. 14. N. 4. P. 447–473.

# PROJECT APPROACH TO MANAGING REGIONAL BRAND

## Aleksandr E. Illarionov

Ph.D. (in Economics), Deputy Director,  
The Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration, Vladimir branch.  
Address: RANEPA, Vladimir, 59a Gorkogo Str.,  
Vladimir, 600023, Russian Federation.  
E-mail: aeillar@yandex.ru

## Pavel Y. Makarov

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,  
Chair of Management, The Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public  
Administration, Vladimir branch.  
Address: RANEPA, Vladimir branch, 59a Gorkogo Str.,  
Vladimir, 600023, Russian Federation.  
E-mail: makarovpu@ya.ru

## Abstract

The paper is devoted to the problem of increasing the Russia's regions branding effectiveness. The purpose of the study is to substantiate the possibility of applying project approach in enhancing branding efficiency of the federal subjects' of Russia. The achievement of this objective is based on the hypothesis that the effect of Russia's regions branding is actually related to brand-management quality of the regional authorities.

In order to reach the purpose the following tasks are solved. First, it is proved that the quality of brand-management by regional authorities is connected with the effects of regional branding. Secondly, a possibility of applying the project approach to regional brand management is established and the structural-role model of regional brand project is proposed.

The conceptual framework of this research presupposes the division of marketing and management aspects of regional branding, which allows to explain the observed contradiction between high methodological provision and numerous failures to develop brands of Russia's regions and thus to define the direction of further methodology development. The proof of the management level's role as a key factor for regional branding success is based on the comparison of the estimates of brand success and the quality of its management obtained on the basis of the normative documentation, scientific publications and expert opinions analysis. The research results could be used to increase the regional authorities' competence in regional branding matters.

**Keywords:** regional brand; project management; project; brand territory; regional brand management; regional branding; the federal subjects of Russia.

**Citation:** Illarionov, A.E. & Makarov, P.Y. (2018) Proektnyi podkhod k upravleniyu regionalnym brendom [Project Approach to Managing Regional Brand]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 42–69 (in Russian).

## REFERENCES

---

1. Aleshnikova, V.I. (2013). Formirovanie i prodvizhenie brenda territorii [Formation and Promotion of the Place Brand]. *Management science*, no 1, pp. 54–59.
2. Allen, G. (2007). Place Branding: New Tools for Economic Development, *Design Management Review*, vol. 18, no 4, pp. 60–69.
3. Andreeva, R.N. & Sinyaeva, O.Yu. (2017). Rol' proektnogo upravleniya v sozdanii i razvitiu brenda territorii [The Role of Project Management in the Creation and Development of the Place Brand]. *Vestnik Universiteta*, no 7–8, pp. 34–41.
4. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave MacMillian.
5. Boisen, M. et al. (2018). Patterns of Place Promotion, Place Marketing and/or Place Branding in Dutch Municipalities, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 14, no 2, pp. 78–88.
6. Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P. & Couwenberg, O. (2018). Reframing Place Promotion, Place Marketing, and Place Branding – Moving Beyond Conceptual Confusion, *Cities*, no 80, pp. 4–11.
7. Braun, E., Eshuis, J. & Klijn, E-H. (2014). The Effectiveness of Place Brand Communication, *Cities*, no 41, pp. 64–70.
8. Burtseva, T.A., Kuznetsova, A.V. & Vorozhtsov, S.N. (2009). Upravlenie regional'nym bren-dom [Management of the Regional Brand]. *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, no 1, pp. 115–126.
9. Cleave, E. & Arku, G. (2017). Putting a Number on Place: a Systematic Review of Place Branding Influence, *Journal of Place Management and Development*, vol. 10, no 5, pp. 425–446.
10. Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
11. Dubova, Yu.I., Frank, E.V. & Ermolina, L.V. (2017). Marketing territorii: ograniceniya primeneniya v rossiiskikh usloviyakh [Place Marketing: Restrictions of Use in Russian Conditions]. *Perm University Herald. ECONOMY*, vol. 32, no 1, pp. 110–123.
12. Frolov, D.P. (2013). Marketingovyj podkhod k upravleniyu prostranstvennym razvitiem [Marketing Approach to the Management of Spatial Development]. *Spatial Economics*, no 2, pp. 65–86.
13. Herezniak, M., Florek, M. & Augustyn, A. (2018). On Measuring Place Brand Effectiveness – between Theoretical Developments and Empirical Findings, *Economics and Sociology*, vol. 2, no 11, pp. 36–51.
14. Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2008). Place Marketing: How did we Get Here and Where are We Going? *Journal of Place Management and Development*, vol. 2, no 1, pp. 150–165.
15. Khatnyanskaya, A.V. & Verzilina, S.V. (2010). Territorial'nyi brending s tochki zreniya organizatsionno-pravovogo regulirovaniya [Place Branding in Terms of Organizational and Legal Regulation]. *Kazan Science*, no 6, pp. 58–63.
16. Khlebnikova, S.A. (2013). Sub'sektno-orientirovannaya model' razrabotki brenda territorii [The Subject-Oriented Model of Place Brand Development]. *Economic sciences*, no 8, pp. 164–167.

17. Kozhevnikov, S.A. (2016). Proektnoe upravlenie kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organov gosudarstvennoi ispolnitel'noi vlasti [Project Management as a Tool for Increasing the Effectiveness of the Activities of State Executive Authorities]. *Issues of territorial development*, vol. 35, no 5, pp. 1–17.
18. Lin, J. & Lee, P. (2011). Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective, *International Public Management Review*, vol. 2, no 12.
19. Lugovaya, O.A. (2015). Reiting regionov Rossii po stepeni institutsionalizatsii territorial'nogo marketinga [Rating of Russian Regions by the Degree of Institutionalization of Place Marketing]. *Regional Economy: theory and practice*, vol. 391, no 16, pp. 46–61.
20. McManus, P. & Connell, J. (2014). Putting Places on the Map? Marketing Rural and Regional Australia. *Journal of Destination Marketing & Management*, no 3, pp. 105–113.
21. Nikiforova, G.Yu. (2011). Otsenka effektivnosti brendinga territorii [Evaluation of Place Brand Effectiveness]. *Creative Economy*, no 10, pp. 109–116.
22. Pankrukhin, A.P. (2006). *Marketing territorii* [Place Marketing]. SPb.: Piter.
23. Pashkus, V.Yu. & Bulina, A.O. (2014). Ekonomika i kul'tura: kreativnaya ekonomika, gosudarstvennoe regulirovanie i podkhody k otsenke brenda territorii [Economy and Culture: Creative Economy, Government Regulation and Approaches to Place Brand Evaluation]. *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 362, no 35, pp. 39–47.
24. Rehan, M. (2014). Urban Branding as an Effective Sustainability Tool in Urban Development. *HBRC Journal*, no 10, pp. 222–230.
25. Rzun, I.G. & Starkova, N.O. (2016). Formirovaniye modeli upravleniya brendom regiona [Forming a Model of the Regional Brand Management]. *Herald NGIEI*, vol. 64, no 9, pp. 54–64.
26. Sun, B. (2009). *Public Management*. Taipei: Best Books Publisher New.
27. Vuignier, R. (2017). Place Branding & Place Marketing 1976–2016: A Multidisciplinary Literature Review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 14, no 4, pp. 447–473.
28. Yufereva, E. (2015). *Istoriya ne odnogo territorial'nogo brendinga* [The Story of Not Only One Place Branding]. Available at: <https://snob.ru/profile/28902/blog/87344> (accessed: 15 June 2018).