

Научная статья

УДК: 332.14; 353.2, 303.09

DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-124-149

## МЕХАНИЗМЫ БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИЙ

**Макаров Павел Юрьевич<sup>1</sup>,  
Соколова Марина Владимировна<sup>2</sup>,  
Илларионов Александр Ефимович<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал; Российская Федерация, 600017, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а.

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента; makarovpu@ya.ru; ORCID: 0000-0001-8110-2487

<sup>2</sup> Кандидат исторических наук, заведующий кафедрой, кафедра социально-гуманитарных дисциплин; rags33marina@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-1579-2464

<sup>3</sup> Кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора; aeillar@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0986-7810

**Аннотация.** Цель статьи – сформировать модель механизма управления брендингом территорий, обеспечивающего интеграцию брендинга в систему развития территории. Для этого сформулирована и обоснована трехуровневая схема системной организации брендинга территорий и изучен существующий опыт моделирования брендинга территорий. Затем доступные теоретические и эмпирические данные об организации брендинга территорий были синтезированы в единую модель на основе трехуровневой структурной схемы. В результате сформирована структурно-логическая модель механизма управления брендингом территорий. Модель отражает три уровня организации брендинга: уровень бренда как динамической системы ассоциаций, связанных с территорией, уровень брендинга как процесса создания бренда и уровень брендинга как инструмента развития территорий. Модель представлена в базовом варианте, предполагающем наличие координируемого региональной администрацией процесса брендинга, и в расширенном – предполагающем совместное соиздание бренда независимо действующими стейкхолдерами. Отличительная особенность модели состоит в том, что она подробно раскрывает управленческий аспект брендинга территорий, не в полной мере систематизированный в современной литературе. Кроме того, в предлагаемой модели выстроены в единую систему три уровня организации брендинга территорий, представленные в существующих исследованиях в основном по отдельности. Полученная модель может применяться в практических кейсах внедрения брендинга территорий для проектирования системы управления брендингом и служить основой для дальнейшего развития теории брендинга территорий.

**Ключевые слова:** брендинг территорий, брендинг города, бренд территории, механизм управления, развитие территорий, продвижение территорий, совместное соиздание.

**Для цитирования:** Макаров П.Ю., Соколова М.В., Илларионов А.Е. Механизмы брендинга территорий // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 4. С. 124–149. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-124-149.

Original article

## PLACE BRANDING MECHANISMS

**Pavel Yu. Makarov<sup>1</sup>,**  
**Marina V. Sokolova<sup>2</sup>,**  
**Aleksandr E. Illarionov<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch; 59a Gorkogo Str., Vladimir 600023, Russia.

<sup>1</sup> Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch; 59a Gorkogo Str., Vladimir 600023, Russia; makarovpu@ya.ru; ORCID: 0000-0001-8110-2487

<sup>2</sup> Ph.D., Head of the Department of Social Sciences and Humanities; rags33marina@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-1579-2464

<sup>3</sup> Ph.D., Deputy Director; aeillar@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0986-7810

**Abstract.** The purpose of this paper is to elaborate the governance mechanism of place branding process that ensures the integration of branding into the territory development system. For this purpose, the three-level place branding process structural scheme was formulated and justified, and the existing place branding models have been studied. Then, the theoretical and empirical data on place branding process organization were incorporated into holistic model based on three-level structural scheme. As a result, the conceptual model of place branding governance mechanism has been elaborated. The model reflects three levels of place branding organization: the level of brand as a dynamic system of associations related to the territory, the level of branding as the process of territorial brand creation, and the level of branding as a tool of territory development. The model is described in two versions: the basic version, which reflects place branding as a process coordinated by regional administrations, and the extended version, which describes place branding as a co-creation process by independently acting stakeholders. The originality of the proposed model is that it describes in detail the governance of place branding process, which is currently an understudied aspect in the modern literature. The proposed model also consolidates into a holistic system three levels of place branding process, which are usually studied separately. The model could be used in practical cases of place branding implementation for designing a brand management system and serve as a basis for further elaboration of place branding theory.

**Keywords:** place branding, city branding, territorial brand, governance mechanism, place development, place promotion, co-creation.

**Citation:** Makarov, P.Yu., Sokolova, M.V. and Illarionov, A.E. (2023) 'Place branding mechanisms', *Public Administration Issues*, 4, pp. 124–149. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-124-149. (In Russian).

**JEL Classification:** M38, R58.

## Введение

В последние два десятилетия восприятие брендинга территорий претерпело изменения, закономерные для новой управленческой концепции. Сначала (в 2000-х и начале 2010-х гг.) был период «моды» на брендинг территорий, когда наблюдался стремительный рост интереса со стороны исследователей и практиков. Затем, в 2010-х гг., оптимизм сменился периодом сомнений вплоть до неприятия подхода или как минимум запроса на его переосмысление. К настоящему времени доводы «за» и «против» уравновесили друг друга и сбалансированно представлены в научной литературе. В совокупности это позволяет говорить, что брендинг территорий занял свое место в числе инструментов регионального развития и превратился в общепринятую практику, имеющую сторонников и критиков.

В то же время, несмотря на распространенность и, казалось бы, изученность брендинга территорий, он часто оказывается неуспешен или противоречив. При этом неудачный брендинг трудно списать лишь на отсутствие ресурсов или компетенций: в России и мире сформирован рынок услуг по брендингу территорий, на котором действует много компаний, имеющих вполне успешные проекты, да и в научной периодике представлено множество проработанных подходов к реализации брендинга.

Сказанное дает основания искать решение в сфере теории и методологии брендинга и еще раз обратиться к весьма проработанной области исследований – моделированию процесса брендинга территорий.

В частности, важным представляется уменьшить разрывы между разными аспектами брендинга территорий. Исследователи неоднократно отмечали многогранность (*multifaceted*) данной деятельности. На наш взгляд, одним из следствий этого стала фрагментарность ее научной проработки. Например, в литературе подробно раскрыты методы и инструменты создания бренда территории, но гораздо меньше – подходы к управлению процессом брендинга и его интеграции в жизнь региона.

Исходя из сказанного, перспективы развития теории и методологии брендинга территорий состоят в выходе за рамки изучения собственно создания бренда и в смещении фокуса на управление процессом брендинга в деятельности иницирующих его стейкхолдеров. Среди таковых одними из ключевых являются представители государственной и муниципальной власти, чаще других выступающие в роли инициатора брендинга территорий.

Таким образом, целью данной статьи является моделирование механизма управления брендингом территорий, обеспечивающего интеграцию брендинга в систему управления развитием территории. Постановка и достижение заявленной цели строятся на предположении о многогранности деятельности по брендингу территорий, в том числе наличии разных уровней организации, отличающихся целями, участниками и характером принимаемых решений и потому нуждающихся в координации и согласовании.

Для достижения поставленной цели уточним границы предметной области, отделив брендинг территорий от смежных понятий; затем дадим характеристику существующим разработкам в этой области, обозначив соотношение с ними предлагаемого подхода; дадим методологические комментарии и, наконец, сформируем модель механизма и рассмотрим ее в контексте сложившейся теории и практики брендинга территорий.

## Брендинг территорий: границы и структура понятия

Предметной областью настоящей статьи является брендинг территорий (*place branding*), в определении понятия которого мы придерживаемся уже сложившейся трактовки как деятельности по «разработке брендов географических территорий, таких как регионы, города или сообщества» (*здесь и далее – перевод авторов*) (Eshuis, Klijn, 2012, с. 7). Содержание этой деятельности трактуют в литературе как «манипулирование пространством и образами для создания определенного восприятия территории» (Cleave et al., 2017, с. 5), как некий творческий процесс интерпретации и коммуникации сведений о территории в виде ее образа.

По определению, деятельность по брендингу территорий ведет к формированию «бренда территории»<sup>1</sup> (*place brand*), который можно определить как «символическую конструкцию, придающую территориям значение и ценность» (Eshuis et al., 2014, с. 154). По своей сути эта символическая конструкция представляет собой «сеть ассоциаций в сознании потребителя, основанных на визуальном, вербальном и поведенческом выражении региона и его стейкхолдеров» (Zenker, Braun, 2017, с. 275). Таким образом, бренд территории воспринимается как некий целостный объект, но фактически состоит из множества образов в сознании отдельных людей.

Предполагаемая роль символической конструкции бренда заключается во влиянии на принятие решений (Cleave, Arku, 2017, с. 431) тех «потребителей» (в широком смысле), в которых заинтересована территория<sup>2</sup>: инвесторы, туристы, население и т.п. Это предположение не всегда выдерживает эмпирическую проверку, что, впрочем, объяснимо наличием других факторов, влияющих на принятие решений, и различной силой влияния этих

<sup>1</sup> Понятия «бренд региона», «региональный бренд», «территориальный бренд» и подобные авторы рассматривают как синонимы.

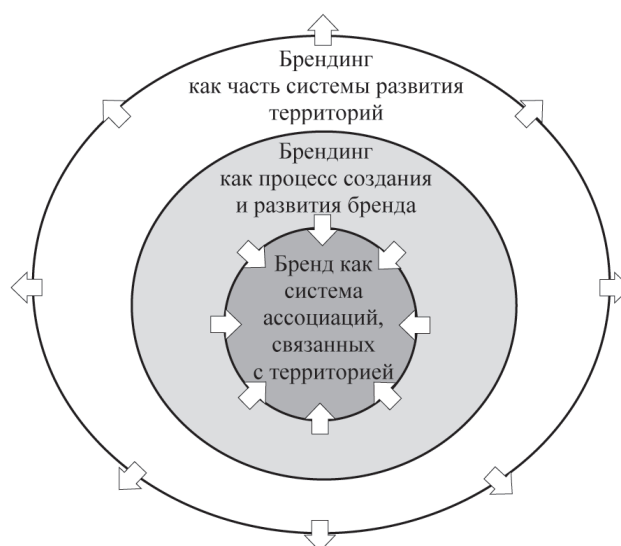
<sup>2</sup> Представляется, что интересы территории в основе своей являются интересами ее стейкхолдеров и поэтому могут находиться в противоречии между собой, иметь оппортунистический характер и т.п. Далее мы затронем этот вопрос подробнее, однако пока будем придерживаться понятий «интересы» или «потребности территории».

факторов в разных условиях. Поэтому оно все же составляет одну из основ системы знаний о брендинге территорий и принимается в качестве таковой и в данной статье.

Обобщая сказанное, можно выделить три уровня системной организации брендинга территорий (см. рис. 1). Во-первых, сам бренд территории, согласно определениям, существует в виде системы ассоциаций, формирующей представление о территории. Во-вторых, вокруг создания и развития бренда выстраивается процесс брендинга территорий. Наконец, в-третьих, через процесс брендинга территорий (посредством коммуникации и т.д.) происходит влияние на принятие решений целевыми аудиториями; тем самым брендинг оказывается частью системы развития территории.

Рисунок 1

### Уровни системной организации брендинга территорий



Источник: Составлен авторами.

Далее, уточняя границы предметной области, отметим, что близкое по смыслу понятие «брендинг города» (*city branding*) мы трактуем как частный случай брендинга территорий, применяемого к городу. В пользу такого подхода свидетельствует то, что в большинстве научных публикаций эти понятия также не разграничиваются.

В то же время мы не включаем в поле исследования другие созвучные понятия: брендинг дестинаций (*destination branding*) и национальный брендинг (*nation branding*). Первое из них отличается нацеленностью на определенный туристический сегмент, а не на целостное восприятие территории. Второе представляет собой процесс большего масштаба, чем брендинг отдельной территории. Указанные отличия позволяют полагать, что механизм управления этими процессами будет иметь свои особенности, не затрагиваемые в данной работе.

Наконец, отметим родственное понятие «маркетинг территорий» (*place marketing*) и наличие как минимум пяти различных точек зрения по поводу его соотношения с брендингом (Skinner, 2021, с. 174). Мы придерживаемся подхода, согласно которому брендинг территорий отличается от маркетинга уровнем целеполагания и ожидаемого результата, так как предполагает фокусировать усилия на создании определенного образа. При этом подразумевается, что в части практической деятельности брендинг и маркетинг территорий во многом схожи и имеют общие методы и инструменты. Поэтому в ряде случаев мы опираемся на источники по маркетингу территорий, что представляется уместным в изучении брендинга.

## Обзор моделей брендинга территорий

Публикации, посвященные построению моделей, составляют значительную часть исследований брендинга территорий. Существующие разработки различаются по степени детализации, находясь в диапазоне от кратких концептуальных построений вроде «четырех R» брендинга территорий (Aitken, Campelo, 2011) до подробных детализированных описаний (Yazdanpanah Shahabadi et al., 2020). В настоящее время среди публикаций представлено несколько достаточно подробных обзоров моделей (см., например: Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2023; Berrada, 2018; Hanna, Rowley, 2011), поэтому мы не будем останавливаться на общем описании, а сразу рассмотрим их в контексте цели данной статьи.

С этой точки зрения модели брендинга территорий можно систематизировать по двум направлениям (см. табл.). Во-первых, модели брендинга территорий различаются по подходам к их созданию<sup>3</sup>. Одни модели претендуют на комплексное, целостное (*holistic*) представление брендинга территорий и опираются на синтез предшествующих разработок. Другие, напротив, предлагают специализированную интерпретацию, например, с позиций дизайн-мышления (Källström, Siljeklint, 2021) или с позиций концепции «динамических способностей» (*dynamic capabilities*) (Daspit, Zavattaro, 2014). Основной же пул разработок составляют модели, выражающие авторский взгляд на брендинг территорий в более *общих* терминах, не связанных с конкретной теорией.

Во-вторых, согласно схеме на Рисунке 1, модели различаются по **уровню организации брендинга**. Так, многие модели по сути представляют собой систему понятий, связанных с брендом территории (архитектура бренда, репутация, имидж, идентичность бренда, лояльность, потребительский опыт и т.п.) и характеризующих структуру и состояние сети ассоциаций, лежащих в его основе. Не менее широко представлены модели **процесса создания бренда территорий**: они имеют вид перечней этапов разработки бренда и раскрывают содержание этой деятельности. Наконец, некоторые

<sup>3</sup> Отметим, что в большинстве работ подход к построению модели не декларируется, поэтому приводимый перечень в значительной мере представляет собой авторские предположения, основанные на анализе устройства представленных в литературе моделей.



модели указывают на **связь брендинга и управления развитием территорий**, перечисляя организационные действия, необходимые для функционирования процесса брендинга в рамках развития территории, и факторы, на него влияющие. Такой тип моделей представлен сравнительно реже первых двух и часто существует в виде анализа опыта управления брендингом конкретных территорий.

Таким образом, анализ существующих моделей с точки зрения выделенных нами уровней организации этой деятельности подтверждает сделанные ранее утверждения о недостаточной проработанности вопросов интеграции брендинга в систему развития территорий. Приведенная в таблице классификация демонстрирует преобладание других типов моделей и обозначает незаполненную нишу теоретических исследований – построение комплексной модели, отражающей взаимосвязь брендинга и управления развитием территорий.

Таблица

**Классификация моделей брендинга территорий по подходу к созданию бренда и уровню организации брендинга, находящемуся в центре внимания<sup>4</sup>**

	Специализированные	Общие	Комплексные
<b>Брендинг и управление развитием территорий</b>	Процесс брендинга города [ <i>The process of city branding</i> ] (Pawlak, Hajduk, 2019)	Модель процесса управления брендом региона (Рзун, Старкова, 2016).	
		Брендинг территории в контексте многоуровневого управления [ <i>Place branding in a multi-level governance context</i> ] (Alsayer et al., 2023).	
		Модель развития бренда территории на базе сообщества [ <i>Community-based place brand development model</i> ] (Hudson et al., 2016).	
		Процессы брендинга территории, основанные на системах обмена информацией между заинтересованными сторонами, идентичности территории и ее имиджа [ <i>Place branding processes based on systems of exchanges between stakeholders, place identity and image</i> ] (Muñiz Martínez, 2016).	
		Связь пространственного планирования и брендинга территории [ <i>The spatial planning – place branding nexus</i> ] (Oliveira et al., 2021)	

<sup>4</sup> Перечень моделей по годам и выходные данные источников см. в Приложении.

	Специализированные	Общие	Комплексные
Брендинг как процесс создания бренда	<p>Брендинг территорий на основе модели Double Diamond (Källström, Siljeklint, 2021).</p> <p>Основанный на идентичности подход к брендингу территорий [An identity-based approach to place branding] (Kavaratzis, Hatch, 2013).</p> <p>Концептуальная модель роли дизайнеров в брендинге города [A conceptual model of the role of designers in city branding process] (Malamud et al., 2023)</p>	<p>Концепция формирования бренда региона на основе двухконтурной модели территориального брендинга (Брусова, Щепина, 2010).</p> <p>Маркетинг города на основе брендинга (Визгалов, 2011).</p> <p>Маркетинговая модель управления формированием бренда территории (Калиева, 2014).</p> <p>Маркетинговый механизм формирования и реализации бренда (Кетова и др., 2015).</p> <p>Субъектно-ориентированная модель разработки бренда территории (Хлебникова, 2013).</p> <p>Модель процесса брендинга территорий [Place branding process model] (Kavaratzis, 2008).</p> <p>Партисипативный процесс брендинга территорий [The participatory place branding process] (Ntounis, Kavaratzis, 2017).</p> <p>Модель четырех «D» управления брендом территорий [The 4D Model of Place Brand Management] (Balakrishnan, Kerr, 2013).</p> <p>Диаграмма процесса партисипативного брендинга территорий [Process diagram for a participatory place branding approach] (Zenker, Erfgen, 2014)</p>	<p>Стратегическая модель управления брендом территории [Strategic place brand-management model] (Hanna, Rowley, 2011)</p>
Бренд территорий и связанные понятия	<p>Процесс брендинга территорий с точки зрения теории динамических способностей [Capabilities perspective of the place branding process] (Daspit, Zavattaro, 2014).</p> <p>Устойчивый брендинг территорий [Sustainable Place Branding] (Mariutti, 2021)</p>	<p>Четыре «R» брендинга территорий [The four Rs of place branding] (Aitken, Campelo, 2011).</p> <p>Процесс брендинга территорий [Place branding process] (Donner, Fort, 2018)</p> <p>Экосистема сообщества бренда [The brand community ecosystem] (Santos, Raposo, 2021)</p>	<p>Холистическая модель брендинга территорий [Holistic place branding model] (Berrada, 2018).</p> <p>Структура брендинга территорий, имиджа и репутации территории [A Framework of Place Branding, Place Image, and Place Reputation] (Foroudi et al., 2016).</p> <p>Концептуальная модель брендинга территорий [The conceptual model of place branding] (Yazdanpanah Shahabadi et al., 2020)</p>

Источник: Составлен авторами.



## Методология

Прежде чем приступить к моделированию механизма управления брендингом территорий, сделаем ряд методологических уточнений, основываясь на результатах обзора моделей. В частности, прокомментируем способ построения модели, ее место на приведенной выше классификации, использование нами термина «механизм» и предполагаемое соотношение модели с реальным содержанием брендинга территорий.

По способу построения существующие модели схожи между собой и получены путем синтеза доступных авторам теоретических и эмпирических знаний о брендинге территорий на основе какой-либо структурной схемы; мы придерживаемся аналогичного подхода.

В свою очередь, структурная схема моделей либо оригинальна и отражает авторское видение моделируемого процесса (например, Berrada, 2018; Yazdanpanah Shahabadi et al., 2020), либо представляет собой адаптацию другой модели: специализированной (например, модель *Double Diamond* в работе (Källström, Siljeklint, 2021)) или общей (например, модель процесса принятия решения (Kavaratzis, 2008)). В моделируемом механизме мы используем комбинированный подход, согласно которому за основу модели будет взята определенная нами структура, а для раскрытия отдельных ее компонентов – элементы уже существующих моделей.

В качестве основы для построения модели будет использована трехуровневая структура брендинга территорий, представленная на Рисунке 1. Лежащее в ее основе предположение находит подтверждение, как в анализе понятийного аппарата, так и в анализе моделей брендинга. Это дает основание рассматривать его как соответствующее действительности и адекватно отражающее интересующие нас аспекты брендинга территорий.

Такая структура модели позволяет охарактеризовать ее в терминах нашей классификации, представленной в Таблице, как комплексную модель связи брендинга и управления развитием территорий. Аргументируя комплексный характер модели, отметим, что, подобно другим моделям, заявленным как таковые, она опирается на результаты изучения существующих моделей и в значительной мере предполагает их обобщение. Вместе с тем мы не используем характерный для подобных исследований прием, состоящий в поэлементном анализе существующих разработок (например, Hanna, Rowley, 2011, с. 462), поскольку в рамках проектируемой модели будут соотнесены разные уровни организации брендинга территорий, несопоставимые между собой.

Указывая на наличие взаимосвязанных уровней брендинга территорий и акцентируя внимание на его связь с управлением развитием территорий, представляется уместным использовать понятие «механизм», которое, основываясь на характеристиках данного понятия в экономической и управленческой литературе, можно в общем виде определить как систему мер, предназначенную для преобразования, поступательного движения некоторых процессов в заданном направлении. Соответственно, механизм брендинга территорий можно обозначить как *систему мер, устойчиво обеспечиваю-*

**щую функционирование процессов создания и развития бренда территории** – что и соответствует моделируемому нами аспекту брендинга.

Поскольку модель как инструмент исследования создает упрощенную картину сложного реального процесса, обозначим нашу позицию по вопросу о том, как она соотносится с реальным процессом брендинга территории.

В своей работе мы исходим из того, что брендинг территорий в наиболее общем виде происходит как стихийный процесс совместного созидания ассоциаций, связанных с территорией, осуществляемый различными стейкхолдерами, действующими в своих интересах и с разной степенью осознанности. В определенных случаях деятельность отдельных стейкхолдеров может занять доминирующие позиции, тогда они начинают восприниматься в качестве инициатора процесса брендинга.

Чаще всего таким стейкхолдером оказывается администрация территории<sup>5</sup>, формирующая запрос на брендинг и претендующая на координацию деятельности остальных участников этого процесса. В пользу этого предположения говорит то обстоятельство, что в большинстве исследований подразумевается именно организация брендинга со стороны органов власти («сверху – вниз»), и такая позиция зачастую не имеет отдельного названия (к таковым разве что можно отнести понятие *top-down approach*, используемое в схожем смысле рядом авторов (например, Bassols, Leicht, 2020)). Какой-либо иной вариант организации брендинга территорий обычно получает специальное обозначение (например, через термины «децентрализованный» (*decentralised*), «партисипаторный» (*participatory approach*), «совместное творчество» (*co-creation*) и др.) и чаще сам по себе становится предметом исследования (см., например, Hereźniak, 2017; Hudson et al., 2016).

Поэтому далее основное внимание сосредоточим на содержании модели, предполагая активную роль администрации региона и наличие координируемого процесса, а затем рассмотрим расширенную форму модели с акцентом на совместное созидание бренда.

## Механизм управления брендингом территорий

Приняв за основу предположение о многоуровневой организации брендинга территорий, предлагаемая модель имеет структуру, представленную на Рисунке 2, которую мы рассмотрим далее в целом и подробнее остановимся на управленческой части.

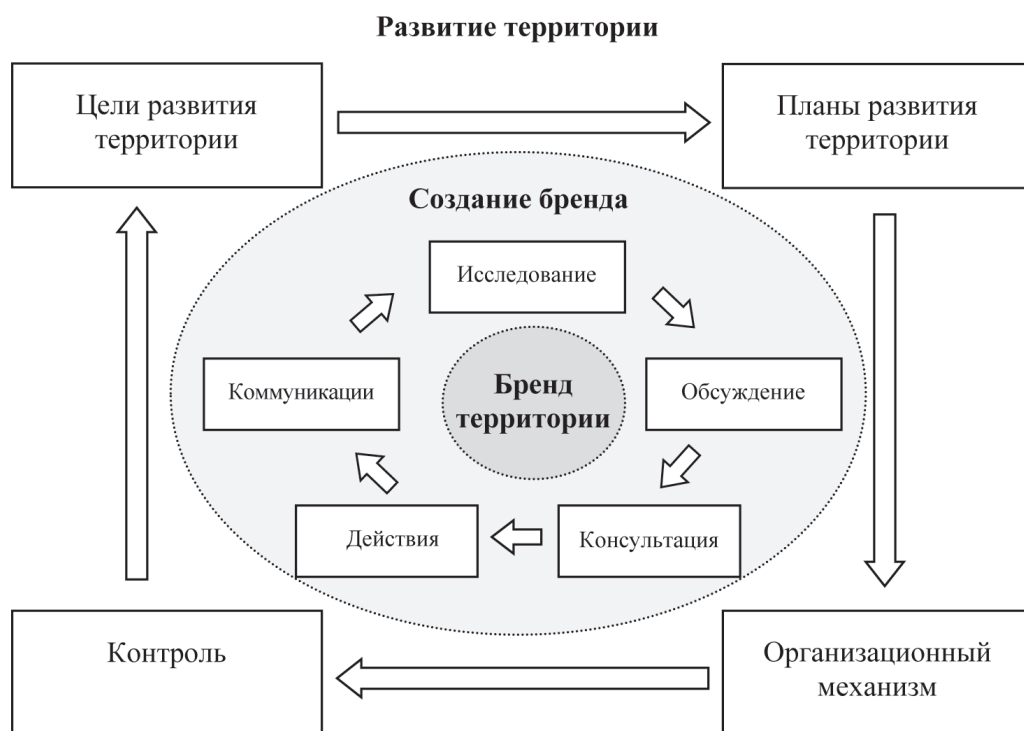
Ядро механизма брендинга территорий составляет собственно бренд территории, так как, в конечном счете, остальные компоненты предназначены для его формирования, усиления, перестройки и т.д. Структура, состав и эффекты бренда территории достаточно детально раскрыты в существующих моделях, и поэтому мы не станем рассматривать их подробно. Вокруг бренда территории можно выделить два контура принятия ре-

<sup>5</sup> Примеры других стейкхолдеров: региональное бизнес-сообщество, жители с активной гражданской позицией, представители творческих индустрий. Подробнее см. классификации стейкхолдеров и их целей (Хлебникова, 2013).

шений. Один контур решений отражает аспект *брендинга территории как процесса разработки и поддержания бренда*, а второй представляет *брендинг как часть более общего процесса принятия решений по развитию территории*. Отметим, что в обоих случаях речь идет о замкнутых контурах принятия и реализации решений. На циклический характер брендинга территорий указывает приведенный ранее обзор моделей. Здесь же мы также предполагаем итеративный характер брендинга территорий, поскольку восприятие и ассоциации, составляющие бренд, меняются с течением времени, равно как и потребности территории, для решения которых бренд предназначен.

Рисунок 2

### Модель механизма управления брендингом территорий (координируемый процесс)



**Источник:** Составлен авторами; цикл «Исследование-Обсуждение-Консультация-Действия-Коммуникации» адаптирован по (Ntounis, Kavaratzis, 2017).

Для отражения процесса разработки и поддержания бренда мы воспользуемся моделью, представленной в работах М. Каваратциса (Kavaratzis, 2008; Ntounis, Kavaratzis, 2017). Являясь широко принятой, эта модель предоставляет достаточно простую и логичную схему действий по разработке бренда, которая в то же время оставляет пространство для отражения разных форм ее организации.

Поскольку целью статьи является раскрытие проблемы интеграции брендинга территорий в систему регионального развития, подробнее остановимся на описании третьего уровня механизма, представляющего управление брендингом как одним из инструментов развития территории. Для этого мы взяли за основу классическую последовательность функций управления «планирование, организация и контроль», выделив отдельно целеполагание. Далее на основе перечисленных компонентов синтезируем доступные теоретические и эмпирические сведения об управлении брендингом территорий, отметим проблемы и возможные решения.

**Целеполагание.** Брендинг территорий подразумевает необходимость постановки целей, однако связь целей брендинга с целями развития территорий не в полной мере находит отражение в существующих моделях. В ряде случаев такая связь имеется в виду, но чаще цели брендинга фигурируют как будто сами по себе. Это можно наблюдать на практике. Так, согласно данным опроса (Макаров и др., 2023), многие представители городских администраций трактуют брендинг либо как самоцель («повысить узнаваемость города», «отличаться от других»), либо как нечто избыточное («есть более насущные проблемы»). Е. Клив и соавторы (2017) фиксируют наличие практик использования брендинга в качестве «отвлекающего маневра» для общественности вместо решения актуальных проблем территории. На частые случаи ошибочного понимания целей брендинга указывают также П. Берителли и К. Лэссер (2019).

Подобные примеры можно трактовать как осознанное оппортунистическое поведение инициаторов брендинга территорий, однако представляется, что не последнюю роль в этом играет и некоторая обособленность теории и практики брендинга территорий от управления развитием территорий.

**Планирование.** Почти все модели брендинга территорий в том или ином виде содержат указание на меры по продвижению бренда. Вместе с тем, аналогично ситуации с целями, нигде не отражено в явном виде, что продвижение бренда должно быть согласовано с действующими планами развития территории. В числе исключений следует упомянуть работы Е. Оливейры (2015 и др.), посвященные интеграции брендинга территорий и пространственного планирования.

На практике среди мер продвижения бренда доминируют краткосрочные решения (Макаров и др., 2023; Попова и др., 2020), не интегрированные в планы развития: создание группы в социальных сетях (и в целом ориентация на локальные СМИ и интернет-ресурсы), выпуск сувениров, визуальное оформление пространства, а продвижение в целом носит событийный эпизодический характер. Схожая ситуация наблюдается и в практике брендинга субъектов Российской Федерации (Макаров, Чуб, 2022): у многих регионов планы продвижения бренда отсутствуют в открытом доступе (не исключено, что и как данность), а наблюдаемые меры по продвижению сводятся к наличию информационного портала в сети интернет, страницам в социальных сетях и т.п. В международном масштабе критики брендинга территорий (Beritelli, Laesser, 2019; Medway et al.,

2015) также акцентируют ориентированность этой практики на краткосрочные и ситуативные решения.

**Организационный механизм.** Существует некоторое количество работ, изучающих формы организации брендинга территорий и их влияние на этот процесс. Достаточно часто организационные вопросы отражены просто путем указания на необходимость рабочей группы, лидерства и политического единства (см., например, Rainisto, 2008). Таким образом, организационный механизм брендинга также не получает много внимания исследователей.

Не помогает и практический опыт администраций, реализующих брендинг. Анализ кейсов показывает, что зачастую неудачный опыт брендинга территорий сопровождается признаками организационных проблем: неудавшиеся конкурсы на разработку бренда, спорные результаты выбора разработчика, противоречивые сигналы от разных подразделений администрации. Нередко в таких случаях оказывается неочевидным, кто вообще отвечает за брендинг и как он будет реализован в повседневной деятельности администрации. Таким образом, видение организационной стороны брендинга оказывается ограничено периодом от объявления намерений до презентации и первичного продвижения бренда.

**Контроль.** В отличие от перечисленных выше вопросов, о контроле трудно сказать, что он обойден вниманием исследователей. Оценка эффективности брендинга территорий является широко обсуждаемой проблемой, публикации по которой составляют значительную долю в совокупности исследований.

Тем не менее на практике не наблюдается большой озабоченности данным вопросом. Ввиду отсутствия в открытом доступе планов брендинга для внешнего наблюдателя, как правило, невозможно оценить и успешность их выполнения. Официально озвучиваемые оценки (положительные и отрицательные) обычно носят декларативный характер и не подкреплены данными. Независимые исследования фрагментарны и имеют лишь частичный доступ к информации.

Перечисленные характеристики применимы к практике брендинга и в России, и за рубежом, что позволяет полагать универсальный характер проблемы.

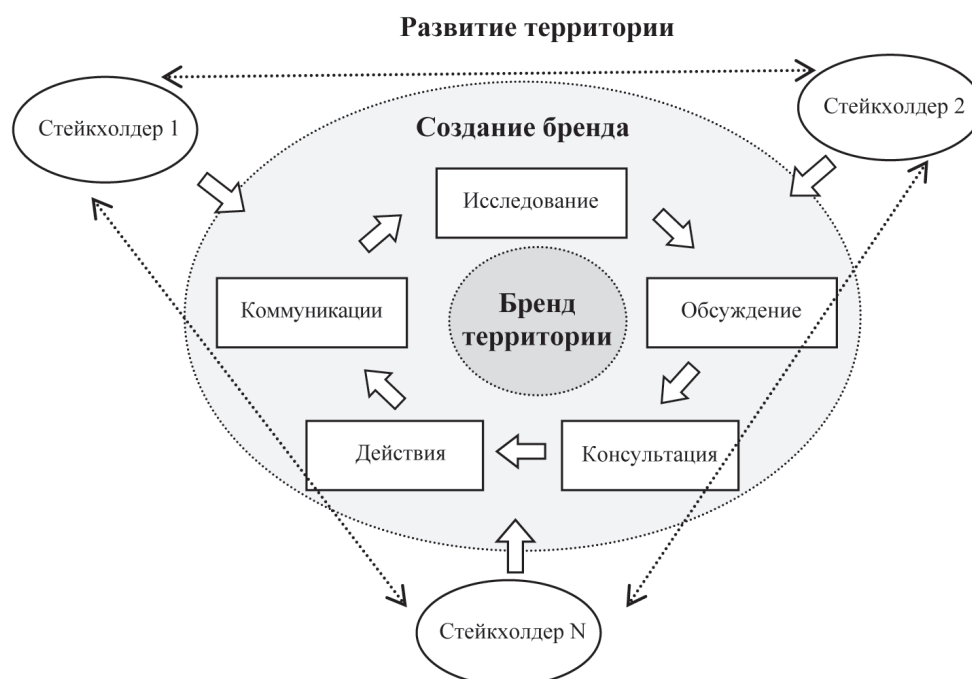
Обобщая перечисленные компоненты и связанные с ними проблемы, можно констатировать, что, применяя брендинг территорий как инструмент региональной политики, необходимо уделять внимание решению перечисленных вопросов и обеспечить:

- постановку целей более высокого порядка по отношению к брендингу (цели развития конкретной территории или сектора региональной экономики, для достижения которых будет полезен брендинг);
- планирование не только самого процесса создания бренда, но и его использования в долгосрочных планах развития территории;
- организационный механизм решения связанных с брендингом вопросов в повседневной деятельности;
- оценку результативности мероприятий по брендингу.

Рассмотрев механизм брендинга территорий, понимаемого как координируемый процесс, далее приведем обобщенную форму модели, в которой вместо координируемого процесса предполагается совместное созидание бренда стейкхолдерами. В этом случае представляется уместным полагать следующие изменения (см. рис. 3).

Рисунок 3

### Модель механизма управления брендингом территорий (совместное созидание)



*Источник:* Составлен авторами; цикл «Исследование-Обсуждение-Консультация-Действия-Коммуникации» адаптирован по (Ntounis, Kavartzis, 2017).

Связь брендинга и развития территорий будет происходить не через целостный механизм принятия решений, а через деятельность отдельных стейкхолдеров, в разной мере осознающих свое участие в формировании бренда, имеющих разный уровень планирования и целеполагания и в разной степени учитывающих действия друг друга. С некоторой долей условности можно полагать, что нечто подобное происходит и с централизованными инициативами по брендингу в случае, когда инициатор ограничился краткосрочными мерами: целостный механизм управления появляется и затем быстро уступает позиции разрозненным действиям (или бездействию) и решениям, не выполняя координирующей роли.

Без координации между стейкхолдерами сам процесс создания и развития бренда приобретает виртуальный характер: чтобы создать бренд территории, по-прежнему нужно пройти выделенные этапы, но происхо-



дить это будет в виде разрозненного вклада отдельных участников – создателей бренда. Вклад этот может варьироваться в широком диапазоне, например, от полностью проработанной концепции бренда, предложенной дизайн-студией, стремящейся повысить свою узнаваемость, до созданного местным художником единичного арт-объекта, обретшего сильную ассоциативную связь с территорией. Соответственно такие результаты могут вступать в противоречие и конкурировать друг с другом, что особенно заметно в брендинге крупных городов, когда одновременно могут бороться за внимание разные концепции бренда.

На уровне бренда как системы ассоциаций изменения представляются менее существенными, так как тем или иным образом ассоциации будут сформированы. Существующие исследования не дают оснований утверждать, что сформированный в результате координируемого процесса бренд непременно будет известнее сформировавшегося стихийно. В качестве примера можно привести выводы работ о проблемах туристического брендинга (например, Bassols, Leicht, 2020), свидетельствующих, что территория может становиться привлекательной даже при неудачных или отсутствующих усилиях администраций.

Следует подчеркнуть, что способы реализации брендинга через координируемый процесс или совместное созидание не исключают друг друга: определенная структура отношений между акторами, формирующими бренд территории, в любом случае имеет место (подробнее см., например: de Almeida, Cardoso, 2022, с. 2–3). И если претензия одного из стейкхолдеров на ведущую роль в процессе брендинга ведет к исключению из него остальных, это может привести к неприятию получившегося в результате бренда. Это подтверждается и на практике: неудачный брендинг многих городов и регионов начинался с неприятия концепции бренда, разработанной в одностороннем порядке без участия и консолидации ключевых заинтересованных сторон. Напротив, кейсы успешного брендинга территорий (см., например: Ginesta et al., 2020) отличаются тем, что, даже взяв на себя ведущую роль, региональные администрации вовлекают в этот процесс остальные группы стейкхолдеров и тем самым создают коллективно признаваемый и поддерживаемый бренд.

## Обсуждение результатов

Подводя итог, рассмотрим полученные результаты в контексте существующих исследований брендинга территорий.

Представленная модель опирается на анализ и обобщение известной теории и практики, поэтому ее описание уже содержало в себе элементы обсуждения результатов. Суммируя сказанное ранее, можно заключить, что моделируемые в данной статье элементы брендинга территорий в целом согласуются с существующими исследованиями и акцентируют внимание на актуальных проблемах, наблюдаемых на практике и обозначаемых в теории.

В дополнение стоит еще раз упомянуть критику брендинга и маркетинга территорий, высказанную в работе П. Берителли и К. Лэссера (2019). Важ-

ным пунктом этой обширной критики является уподобление таких практик карго-культу, в котором регионы имитируют корпоративные практики брендинга без понимания их природы и реального влияния на привлекательность региона. С точки зрения предложенной нами модели, эту проблему и могла бы решить дальнейшая проработка и популяризация управленческого аспекта теории брендинга территорий.

Другая линия критики брендинга территорий (Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2023) основана на анализе более чем сорока моделей брендинга и указывает в числе прочего на отсутствие глубокой теоретической базы у существующих моделей. В рамках такого взгляда предлагаемая модель представляется достаточно укорененной в теоретический и эмпирический анализ брендинга территорий, так как опирается на выведенную из анализа определений логическую схему и отражает элементы и формы реализации брендинга территорий, охватывающие широкий перечень случаев.

В завершение отметим, что целесообразность исследований в обозначенном в данной статье направлении определяется не только наличием проблем, но согласуется и с общими тенденциями развития теории брендинга территорий. Схожие идеи можно встретить в ряде других работ. Так, Д. П. Фролов и соавторы (2020) рассматривают брендинг и маркетинг территорий как одну из гетеродоксальных теорий стратегического планирования и управления долгосрочным развитием территорий (наряду с эволюционной, институциональной и поведенческой экономикой) и выступают в пользу их интеграции в единую теорию. Э. Оливейра и соавторы в своих недавних работах позиционируют интеграцию брендинга территорий и системы управления пространственным развитием (*spatial governance system*) в качестве направления развития теории брендинга территорий и выделяют шесть направлений (Oliveira et al., 2021).

Часть из них («интегрированная стратегия, многоуровневые системы управления, механизмы совместного созидания») созвучна выделенным в данной статье. В этом контексте предлагаемую модель можно рассматривать как один из шагов к интеграции брендинга и других подходов к развитию территорий.

Таким образом, полученные результаты согласуются с современным контекстом и логикой брендинга территорий и направлены на дальнейшее развитие этой предметной области.

С практической точки зрения основная область применения полученной модели состоит в методологической поддержке практик брендинга территорий. Подобно тому, как многие упомянутые в данной статье модели задают ориентиры в построении процесса **создания** бренда, так и предлагаемая модель призвана задать ориентиры в проектировании систем **управления** брендингом территорий. Потенциальными пользователями модели в таком случае выступают представители администраций территорий, решившие осуществлять брендинг территорий, и консультирующие организации (будь то компания – разработчик бренда или иная структура, оказывающая услуги консультаций по управлению).

Использование модели предполагает организацию системы управления брендингом в соответствии с представленными в ней компонентами. Предполагаемый положительный эффект от организации брендинга на базе предложенного подхода достигается обеспечением согласованности решений по брендингу с целями социально-экономического развития территории, проработкой организационного механизма и распределением ответственности и, как следствие, повышением долгосрочной устойчивости и результативности инициатив по брендингу.

## Ограничения и перспективы исследования

Представленное в настоящей статье исследование имеет ряд ограничений, преодоление которых может составить содержание дальнейшей работы по обозначенной проблематике.

Во-первых, в данной работе не проводится развернутой апробации сделанных разработок. Поэтому предлагаемая модель, подобно прочим<sup>6</sup>, рассмотренным в этой статье, представляет собой авторскую интерпретацию изучаемого явления, что допускает возможность иных трактовок управления брендингом территорий.

На наш взгляд, данное ограничение частично нивелируется согласованностью полученных результатов с эмпирическими наблюдениями и другими теоретическими работами по брендингу территорий, что позволяет полагать релевантность предлагаемой модели существующим проблемам брендинга территорий.

Во-вторых, очертив предметную область исследования, мы оставили без внимания как специфические виды брендинга (брендинг дестинаций, национальный брендинг), так и другие концепции продвижения территорий (маркетинг территорий). Вместе с тем проблемы брендинга территорий, побудившие обратиться к этой теме, встречаются и при реализации прочих перечисленных концепций. Поэтому, хотя мы допускаем, что полученные результаты могут быть частично экстраполированы и на эти концепции, более детальная проработка механизмов их реализации также может быть предметом дальнейших исследований.

Наконец, в-третьих, хотя сформированная модель и обладает достаточной гибкостью, чтобы представить на ее основе процесс совместного создания бренда, она представляется более полезной для изучения координируемого процесса, так как именно в этом случае позволяет выявить сильные и слабые стороны управления брендингом территории. В свою очередь, процессы совместного созидания с независимым поведением участников видятся перспективным полем для применения агент-ориентированного моделирования и моделей теории игр, что также может составить тематику будущих исследований в этой области.

<sup>6</sup> Существует мнение (Adamus-Matuszyńska, Dzik, 2023), что все актуальные модели брендинга территорий не имеют развернутой апробации и либо являются авторскими интерпретациями, либо опираются на единичные кейсы.

Несмотря на перечисленные ограничения, полученная модель вносит свой вклад в теорию брендинга территорий, акцентируя проблемные области его реализации и фокусируя внимание на необходимости интеграции брендинга в систему развития территорий.

**Благодарность.** Исследование выполнено за счет гранта  
Российского научного фонда № 22-28-00941,  
<https://rscf.ru/project/22-28-00941/>

**Acknowledgement.** This work has been supported  
by the Russian Science Foundation, project number 22-28-00941,  
<https://rscf.ru/en/project/22-28-00941/>

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

---

1. Макаров П.Ю., Соколова М.В., Илларионов А.Е. Исследование практики брендинга малых городов: опрос руководителей городских администраций // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 66–88.
2. Макаров П.Ю., Чуб А.А. Социально-экономические характеристики региона как основание успеха брендинга территорий // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 142–170.
3. Попова О.И., Королькова С.А., Степанова Е.В. Стратегии брендинга малых городов в интернет-пространстве // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2. Языкознание. 2020. Т. 19, № 2. С. 123–138.
4. Фролов Д.П., Стрекалова А.С., Тажибов А.А. Гетеродоксальные теории стратегирования территорий // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17, № 17. С. 65–78.
5. Хлебникова С.А. Субъектно-ориентированная модель разработки бренда территории // Фундаментальные исследования. 2013. № 8. С. 164–167.
6. Adamus-Matuszyńska A., Dzik P. The Place as a Brand. Theory and Practice of the Place Branding // Economics and Culture, Sciendo. 2023. Vol. 20, no. 1. P. 17–29.

7. Aitken R., Campelo A. The four Rs of place branding // *Journal of Marketing Management*. 2011. Vol. 27, no. 9–10. P. 913–933.
8. Almeida de G.G.F., Cardoso L. Discussions between Place Branding and Territorial Brand in Regional Development – A Classification Model Proposal for a Territorial Brand // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Article ID 6669.
9. Bassols N., Leicht Th. Exploring destination brand disengagement in a top-down policy context. Lessons learned from Cartagena, Colombia // *Journal of Place Management and Development*. 2020. Vol. 13, no. 3. P. 347–363.
10. Berrada M. Towards a holistic place branding model: a conceptual model proposal // *Chinese Business Review*. 2018. Vol. 17, no. 5. P. 223–237.
11. Beritelli P., Laesser C. Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich ‘Gäste holen’ – Die Aufklärung eines Cargo-Kults. In: *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/2019*. T. Bieger, P. Beritelli and C. Laesser (eds.). Berlin, Erich Schmidt, 2019. P. 53–83.
12. Cleave E., Arku G. Putting a number on place: a systematic review of place branding influence // *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 5, no. 10. P. 425–446.
13. Cleave E., Arku G., Sadler R., Gilliland J. Is it sound policy or fast policy? Practitioners’ perspectives on the role of place branding in local economic development // *Urban Geography*. 2017. Vol. 38, no. 8. P. 1133–1157.
14. Daspit J.J., Zavattaro S.M. Integrating innovation and absorptive capacity into the place branding process // *Journal of Place Management and Development*. 2014. Vol. 7, no. 3. P. 206–224.
15. Eshuis J., Klijn E.-H. *Branding in Governance and Public Management*. London, Routledge, 2012.
16. Eshuis J., Klijn E.-H., Braun E. Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? // *International Review of Administrative Sciences*. 2014. Vol. 80, no. 1. P. 151–171.
17. Ginesta X., de-San-Eugenio-Vela J., Corral-Marfil J.-A., Montaña J. The Role of a City Council in a Place Branding Campaign: The Case of Vic in Catalonia // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 11. Article ID 4420.
18. Hanna S., Rowley J. Towards a strategic place brand-management model // *Journal of Marketing Management*. 2011. Vol. 27, no. 5–6. P. 458–476.
19. Hereźniak M. Place Branding and Citizen Involvement: Participatory Approach to Building and Managing City Brands // *International Studies. Interdisciplinary Political and Cultural Journal*. 2017. Vol. 19, no. 1. P. 129–141.
20. Hudson S., Cárdenas D., Meng F., Thal K. Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States // *Journal of Vacation Marketing*. 2017. Vol. 4, no. 23. P. 365–377.

21. Källström L., Siljeklint P. “My green heart”: an inclusive place branding process facilitated by Design Thinking // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2021. No. 17. P. 278–291.
22. Kavaratzis M. *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis With Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2008.
23. Medway D., Swanson K., Delpy Neirotti L., Pasquinelli C., Zenker S. Place branding: are we wasting our time? Report of an AMA special session // *Journal of Place Management and Development*. 2015. Vol. 8, no. 1. P. 63–68.
24. Ntounis N., Kavaratzis M. Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns // *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 10, no. 4. P. 392–403
25. Oliveira E. Place branding as a strategic spatial planning instrument // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2015. Vol. 11, no. 1. P. 18–33.
26. Oliveira E., Van Assche K., Beunen R. The spatial planning–place branding nexus: A research agenda for spatial development (Chapter 5). In: *A Research Agenda for Place Branding*. D. Medway, G. Warnaby, J. Byrom (eds.). Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd., 2021. P. 67–83.
27. Rainisto S. Success factors of place branding: a study of place marketing practices // *Regions Magazine*. 2007. Vol. 268, no. 1. P. 20–22.
28. Skinner H. Place branding – the challenges of getting it right: coping with success and rebuilding from crises // *Tourism and Hospitality*. 2021. No. 2. P. 173–189.
29. Yazdanpanah Shahabadi M., Sajadzadeh H., Rafeian M. Developing a Conceptual Model for Place Branding: A Review of Theoretical Literature // *Bagh-e Nazar*. 2019. Vol. 71, no. 16. P. 19–34
30. Zenker S., Braun E. Questioning a ‘one size fits all’ city brand: Developing a branded house strategy for place brand management // *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 10, no. 3. P. 270–287.

## REFERENCES

1. Adamus-Matuszyńska, A. and Dzik, P. (2023) ‘The place as a brand. Theory and practice of the place branding’, *Economics and Culture, Sciendo*, 20(1), pp. 17–29.
2. Aitken, R. and Campelo, A. (2011) ‘The four Rs of place branding’, *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), pp. 913–933.



3. Almeida de, G.G.F. and Cardoso, L. (2022) 'Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand', *Sustainability*, 14, p. 6669.
4. Bassols, N. and Leicht, Th. (2020) 'Exploring destination brand disengagement in a top-down policy context. Lessons learned from Cartagena, Colombia', *Journal of Place Management and Development*, 13(3), pp. 347–363.
5. Berrada, M. (2018) 'Towards a holistic place branding model: a conceptual model proposal', *Chinese Business Review*, 17(5), pp. 223–237.
6. Beritelli, P. and Laesser, C. (2019) Warum 'DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich 'Gäste holen' – Die Aufklärung eines Cargo-Kults'. In: *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/2019*. T. Bieger, P. Beritelli and C. Laesser (eds.). Berlin: Erich Schmidt, pp. 53–83.
7. Cleave, E. and Arku, G. (2017) 'Putting a number on place: a systematic review of place branding influence', *Journal of Place Management and Development*, 10(5), pp. 425–446.
8. Cleave, E., Arku, G., Sadler, R. and Gilliland, J. (2017) 'Is it sound policy or fast policy? Practitioners' perspectives on the role of place branding in local economic development', *Urban Geography*, 38(8), pp. 1133–1157.
9. Daspit, J.J. and Zavattaro, S.M. (2014) 'Integrating innovation and absorptive capacity into the place branding process', *Journal of Place Management and Development*, 7(3), pp. 206–224.
10. Eshuis, J. and Klijn, E.-H. (2012) *Branding in governance and public management*. London: Routledge.
11. Eshuis, J., Klijn, E.-H. and Braun, E. (2014) 'Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?', *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), pp. 151–171.
12. Frolov, D.P., Strekalova, A.S., and Tazhibov, A.A. (2020) 'Heterodox theories of strategizing territory', *Russian Journal of Economic Theory*, 17(1), pp. 65–78. (In Russian).
13. Ginesta, X., de-San-Eugenio-Vela, J., Corral-Marfil, J.-A. and Montaña, J. (2020) 'The role of a city council in a place branding campaign: The case of Vic in Catalonia', *Sustainability*, 12(11), p. 4420.
14. Hanna, S. and Rowley, J. (2011) 'Towards a strategic place brand-management model', *Journal of Marketing Management*, 27(5–6), pp. 458–476.
15. Hereźniak, M. (2017) 'Place branding and citizen involvement: Participatory approach to building and managing city brands', *International Studies. Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, 19(1), pp. 129–141.
16. Hudson, S., Cárdenas, D., Meng, F. and Thal, K. (2017) 'Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States', *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), pp. 365–377.

17. Källström, L. and Siljeklint, P. (2021) “My green heart”: an inclusive place branding process facilitated by Design Thinking’, *Place Branding and Public Diplomacy*, 17, pp. 278–291.
18. Kavaratzis, M. (2008) *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis With Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
19. Khlebnikova, S.A. (2013) ‘The subject-oriented model of place brand development’, *Fundamental studies*, 8, pp. 164–167. (In Russian).
20. Makarov, P.Yu. and Chub, A.A. (2022) ‘Regional socio-economic conditions as a basis for place branding success’, *Public Administration Issues*, 3, pp. 142–170. (In Russian).
21. Makarov, P.Yu., Sokolova, M.V. and Illarionov, A.E. (2023) ‘An investigation of small cities and towns branding practice: A survey of city administration heads’, *Public Administration Issues*, 1, pp. 66–88. (In Russian).
22. Medway, D., Swanson, K., Delpy Neirotti, L., Pasquinelli, C. and Zenker, S. (2015) ‘Place branding: are we wasting our time? Report of an AMA special session’, *Journal of Place Management and Development*, 8(1), pp. 63–68.
23. Ntounis, N. and Kavaratzis, M. (2017) ‘Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns’, *Journal of Place Management and Development*, 10(4), pp. 392–403
24. Oliveira, E. (2015) ‘Place branding as a strategic spatial planning instrument’, *Place Branding and Public Diplomacy*, 11(1), pp. 18–33.
25. Oliveira, E., Van Assche, K. and Beunen, R. (2021) ‘The spatial planning–place branding nexus: A research agenda for spatial development (Chapter 5)’. In: *A Research Agenda for Place Branding*. D. Medway, G. Warnaby and J. Byrom (eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 67–83.
26. Popova, O.I., Korolkova, S.A. and Stepanova, E.V. (2020) ‘Branding strategies for small cities in the internet space’, *Science journal of Volgograd state university. Linguistics*, 19(2), pp. 123–138. (In Russian).
27. Rainisto, S. (2007). ‘Success factors of place branding: a study of place marketing practices’, *Regions Magazine*, 268(1), pp. 20–22.
28. Skinner, H. (2021) ‘Place branding – the challenges of getting it right: coping with success and rebuilding from crises’, *Tourism and Hospitality*, 2, pp. 173–189.
29. Yazdanpanah Shahabadi, M., Sajadzadeh, H. and Rafeian, M. (2019) ‘Developing a conceptual model for place branding: A review of theoretical literature’, *Bagh-e Nazar*, 71(16), pp. 19–34
30. Zenker, S. and Braun, E. (2017) ‘Questioning a ‘one size fits all’ city brand: Developing a branded house strategy for place brand management’, *Journal of Place Management and Development*, 10(3), pp. 270–287.

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Список моделей брендинга территорий, упомянутых в статье**

№	Авторы	Год	Название	Источник
1	2	3	4	5
1.	Каварацис М.	2008	Модель процесса брендинга территорий [ <i>Place branding process model</i> ]	Kavaratzis, 2008
2.	Брусова А.С., Щепина И.А.	2010	Концепция формирования бренда региона на основе двухконтурной модели территориального брендинга	Брусова А. С., Щепина И. А. Формирование бренда региона как основы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации (на примере Ивановской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2010. Т. 149, № 14. С. 34–42
3.	Эйткен Р., Кампело А.	2011	Четыре «R» брендинга территорий [ <i>The four Rs of place branding</i> ]	Aitken, Campelo, 2011
4.	Визгалов Д.В.	2011	Маркетинг города на основе брендинга	Визгалов Д. В. Брендинг города. М.: Фонд «Институт экономики города», 2011
5.	Ханна С., Роули Дж.	2011	Стратегическая модель управления брендом территории [ <i>Strategic place brand-management model</i> ]	Hanna, Rowley, 2011
6.	Хлебникова С.А.	2013	Субъектно-ориентированная модель разработки бренда территории	Хлебникова, 2013
7.	Балакришнан М., Керр Г.	2013	Модель четырех «D» управления брендом территорий [ <i>The 4D Model of Place Brand Management</i> ]	Статья «Модель четырех «D» управления брендом территорий» [Balakrishnan, M.S. and Kerr, G. (2013) 'The 4D Model of Place Brand Management', In: <i>Branded Spaces, Management – Culture – Interpretation</i> . S. Sonnenburg, L. Baker (eds.), Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 31–42]
8.	Каварацис М., Хатч М.	2013	Основанный на идентичности подход к брендингу территорий [ <i>An identity-based approach to place branding</i> ]	Статья «Динамика брендов территорий: основанный на идентичности подход к теории брендинга территорий» [Kavaratzis, M. and Hatch, M.J. (2013) 'The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory', <i>Marketing Theory</i> , 13(1), pp. 69–86]

№	Авторы	Год	Название	Источник
1	2	3	4	5
9.	Калиева О.М.	2014	Маркетинговая модель управления формированием бренда территории	Калиева О. М. Формирование бренд-имиджа территории: маркетинговый подход // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 14. С. 177–185
10.	Даспит Дж., Заваттаро С.	2014	Процесс брендинга территорий с точки зрения теории динамических способностей [ <i>Capabilities perspective of the place branding process</i> ]	Daspit, Zavattaro, 2014
11.	Зенкер С., Erfgen К.	2014	Диаграмма процесса партисипативного брендинга территорий [ <i>Process diagram for a participatory place branding approach</i> ]	Статья «Позвольте им сделать дело: партисипативный подход к брендингу территорий» [Zenker, S. and Erfgen, C. (2014) 'Let them do the work: a participatory place branding approach', <i>Journal of Place Management and Development</i> , 7(3), pp. 225–234]
12.	Кетова Н.П., Тасина Е.Д. и Овчинников В.Н.	2015	Маркетинговый механизм формирования и реализации бренда	Кетова Н. П., Тасина Е. Д., Овчинников В.Н. Формирование позитивного бренда региона: учет особенностей периферийных территорий, маркетинговый механизм реализации. Ростов н/Д: Изд-во «Содействие–XXI век», 2015
13.	Рзун И.Г., Старкова Н.О.	2016	Модель процесса управления брендом региона	Рзун И. Г., Старкова Н. О. Формирование модели управления брендом региона // Вестник НГИЭИ. 2016. Т. 64, № 9. С. 54–64
14.	Фороуди П. и др.	2016	Структура брендинга территорий, имиджа и репутации территории [ <i>A Framework of Place Branding, Place Image, and Place Reputation</i> ]	Статья «Структура брендинга территорий, имиджа и репутации территории: предшественники и посредники» [Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, Ph., Foroudi, M. and Nguyen, B. (2016) 'A framework of place branding, place image, and place reputation: antecedents and moderators', <i>Qualitative Market Research: An International Journal</i> , 19(2), pp. 241–264]
15.	Мунис Мартинес Н.	2016	Процессы брендинга территории, основанные на системах обмена информацией между заинтересованными сторонами, идентичности территории и ее имиджа [ <i>Place branding processes based on systems of exchanges between stakeholders, place identity and image</i> ]	Статья «Развитие сетевого брендинга территорий посредством множественных стейкхолдеров и опираясь на культурную идентичность: кейс Кофейного культурного ландшафта Колумбии» [Muñiz Martínez, N. (2016) 'Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of "The Coffee Cultural Landscape" in Colombia', <i>Journal of Place Management and Development</i> , 9(1), pp. 73-90]

№	Авторы	Год	Название	Источник
1	2	3	4	5
16.	Хадсон С. и др.	2017	Модель развития бренда территории на базе сообщества [Community-based place brand development model]	Hudson et al., 2017
17.	Нтунис Н., Каварацис М.	2017	Партисипативный процесс брендинга территорий [The participatory place branding process]	Ntounis, Kavaratzis, 2017
18.	Беррада М.	2018	Холистическая модель брендинга территорий [Holistic place branding model]	Berrada, 2018
19.	Доннер М., Форт Ф.	2018	Процесс брендинга территорий [Place branding process]	Статья «Построение бренда территории, основанное на создании ценности для стейкхолдеров» [Donner, M. and Fort, F. (2018) 'Stakeholder value-based place brand building', <i>Journal of Product and Brand Management</i> , 27(7), pp. 807–818]
20.	Павляк К., Хайдук Г.	2019	Процесс брендинга города [The process of city branding]	Статья «Брендинг города с участием заинтересованных сторон» [Pawlak, K. and Hajduk, G. (2019) 'City branding with stakeholders participation', <i>Scientific papers of Silesian University of technology</i> , 139, pp. 461–475]
21.	Язданпана Шахабади М. и др.	2019	Концептуальная модель брендинга территорий [The conceptual model of place branding]	Yazdanpanah Shahabadi et al., 2019
22.	Чельстрем Л., Сильеклинт П.	2021	Брендинг территорий на основе модели Double Diamond	Källström, Siljeklint, 2021
23.	Мариутти Ф.	2021	Устойчивый брендинг территорий [Sustainable Place Branding]	Статья «Устойчивый брендинг территорий: преобразование кластера по выращиванию асаи на севере Бразилии» [Mariutti, F. (2021) 'Sustainable Place Branding: The Re-Configuration of an Açai Cluster at the North Region of Brazil', In: <i>IX Encontro de marketing da ANPAD-EMA 2021 Evento On-line 25–26 de mai de 2021</i> ]
24.	Оливейра Э. и др.	2021	Связь пространственного планирования и брендинга территории [The spatial planning–place branding nexus]	Oliveira et al., 2021

№	Авторы	Год	Название	Источник
1	2	3	4	5
25.	Сантос Е., Рапозо Д.	2021	Экосистема сообщества бренда [ <i>The brand community ecosystem</i> ]	Статья «Модели бренда: сравнительное исследование по созданию и управлению брендом» [Santos, E. and Raposo, D. (2021) 'Brand Models: A Comparative Study on Brand Creation and Management', <i>Lecture Notes in Networks and Systems</i> , 277, pp. 104–110]
26.	Альсаел А. и др.	2023	Брендинг территории в контексте многоуровневого управления [ <i>Place branding in a multi-level governance context</i> ] (а именно: пять различных форм организации брендинга территорий, рассмотренных в статье)	Статья «Брендинг города в контексте многоуровневого управления: сравнение эффективности брендинга в пяти институциональных моделях развития городов в Саудовской Аравии» [Alsayel, A., Franssen, J. and de Jong, M. (2023) 'City branding in a multi-level governance context: comparing branding performance across five institutional models for urban development in Saudi Arabia', <i>Journal of Place Management and Development</i> , 16(2), pp. 267–290]
27.	Маламуд П. и др.	2023	Концептуальная модель роли дизайнеров в процессе брендинга города [ <i>A conceptual model of the role of designers in city branding process</i> ]	Статья «Роль дизайнеров в процессе брендинга города: концептуальная модель» [Malamud, P., Neves, M. and Patrocínio, G. (2023) 'The Role of Designers in City Branding Process: A Conceptual Model', In: <i>Advances in Design, Music and Arts II 8th International Meeting of Research in Music, Arts and Design, EIMAD 2022, July 7–9, 2022</i> . D. Raposo, J. Neves, Silva R., L.C. Castilho and R. Dias (eds.). Cham: Springer]

Статья поступила в редакцию 21.07.2023;  
одобрена после рецензирования 03.10.2023;  
принята к публикации 15.11.2023.