

# УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ БРЕНДОМ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С ПОЗИЦИЙ КОНЦЕПЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА<sup>1</sup>

**Макаров П.Ю.**<sup>2</sup>

## Аннотация

*Статья посвящена вопросам активно развивающегося в последние годы брендинга регионов России. Отсутствие методологической базы управления брендами регионов сдерживает преодоление существующих трудностей. При этом проблемы регионального брендинга трактуются как проблемы формирования инструментария управления развитием региона в условиях перехода к экономике знаний.*

*Целью статьи является разработка методологических основ управления региональным брендом с позиций концепции интеллектуального капитала. Для этого последовательно были решены следующие задачи. Во-первых, обоснована интерпретация регионального бренда как элемента интеллектуального капитала региона, уточнены место в его структуре и роль в процессах трансформации материальных и нематериальных ресурсов региона. Во-вторых, выявлены области управления региональным брендом, требующие развития методического обеспечения. В-третьих, предложен инструментарий управления региональным брендом в составе интеллектуального капитала региона.*

*Обоснование роли регионального бренда как части интеллектуального капитала региона осуществлено на основе анализа соответствия регионального бренда свойствам нематериальных ресурсов и структурного анализа комплексной категории интеллектуального капитала. Для выявления требующих развития областей регионального брендинга построена модель управления региональным брендом как проектом с последующим переходом в функциональную деятельность. Предлагаемый инструментарий управления региональным брендом сформирован на основе адаптации инструментов управления интеллектуальным капиталом к задачам регионального брендинга.*

*Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования деятельности по региональному брендингу региональных администраций субъектов РФ.*

**Ключевые слова:** региональный бренд; интеллектуальный капитал; ресурсный подход; управление региональным брендом; брендинг регионов; субъекты РФ.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках гранта Владимирского филиала РАНХиГС на проведение научно-исследовательских работ в 2016 г., приказ от 01.12.2015 № 290.

<sup>2</sup> Макаров Павел Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. Адрес: Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 600023, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а. E-mail: makarovpu@ya.ru

## Совершенствование управления региональным брендом: проблемы, актуальность, подход

Наблюдаемые в течение последнего десятилетия тенденции позволяют говорить о возрастающем интересе органов власти к брендингу регионов. В середине 2000-х гг. эта проблематика нашла отражение в официальных документах, в частности в разработанной Министерством экономического развития РФ «Концепции продвижения национального и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007–2008 гг.». К настоящему времени задачи формирования региональных брендов представлены в стратегиях развития и руководящих документах субъектов РФ (например, стратегии Алтайского края, Белгородской области, программы социально-экономического развития Краснодарского края, Сахалинской области, Концепции развития Новгородской области и др.). События последних лет и, в частности, провозглашенный «курс на импортозамещение» также способствовали всплеску интереса к продвижению региональных продуктовых брендов и брендов региона в целом.

В течение рассматриваемого периода в рамках реализации поставленных задач в области брендинга регионов были выдвинуты различные инициативы по формированию региональных брендов и имиджа территорий, реализуемые как на уровне страны в целом (туристический логотип, бренд «Сделано в России»), субъектов РФ (например, туристические бренды Калининградской и Саратовской областей, бренд Ульяновской области, фирменный стиль Калужской области, логотип Крыма и др.), так и отдельных городов (туристический стиль Санкт-Петербурга, фирменный стиль Сатки, множество логотипов городов и др.).

Таким образом, есть все основания утверждать, что региональный брендинг занял определенное место среди признанных инструментов регионального развития. Фактически одной из позиций региональной власти становится позиция имиджмейкера региона на внешнем рынке (см.: Илларионов, 2015).

Вместе с тем становится очевидной проблема извлечения реальной пользы от разработки региональных брендов. Об этом, в частности, свидетельствуют следующие факты:

- 1) многие региональные бренды либо оказались неэффективными с точки зрения их последующего влияния на экономику региона и быстро «затерялись» в числе других инициатив региональных администраций, либо вызывает сомнение их перспективность;
- 2) региональный бренд зачастую понимается узко и сводится только к визуальной коммуникации и идентификации, при этом он не воздействует на реальные социально-экономические процессы;
- 3) инициативы по брендингу регионов часто оказываются разрозненными и несистемными, показательным примером здесь являются туристический и инвестиционный бренды Санкт-Петербурга, разработанные в разные годы по заказу Комитета по инвестициям и Комитета по развитию туризма соответственно: оба бренда сформированы независи-

мо друг от друга, с применением различной методологии, и их нельзя назвать частью какого-либо цельного образа социально-экономической идентичности города.

Основной причиной подобных проблем представляется слабая проработка системы управления региональным брендом со стороны региональных властей, не всегда осознающих сущность и специфику этого процесса, что приводит к ситуации, когда в целом работающие методы создания бренда региона применяются неэффективно и не дают нужного результата. Это позволяет говорить об актуальности развития методов управления региональным брендом.

В более широком контексте эту проблему можно трактовать как проблему формирования инструментария управления развитием региона в условиях перехода к экономике знаний, поскольку, как будет показано далее, региональный бренд обладает основными свойствами нематериальных ресурсов, играющих ключевую роль в построении экономики знаний. Это, в свою очередь, дает основания интерпретировать региональный бренд как часть интеллектуального капитала региона и рассматривать наработки в области управления интеллектуальным капиталом в числе перспективных направлений развития системы управления региональным брендом, что и составляет предмет данной работы.

## Современное состояние исследований регионального бренда

Интерес к брендингу регионов проявляется не только в практических инициативах. Понятие «*региональный бренд*» в последние годы все активнее входит в научный оборот. Так, в системе РИНЦ по состоянию на середину 2016 г. индексируется 407 статей, использующих данное понятие. В их числе 106 статей приходится на 2015 г. и 51 статья – на первую половину 2016 г., что позволяет говорить о росте научного интереса к проблематике брендинга регионов.

Характеризуя исследования регионального бренда, можно заключить, что они происходят скорее в русле экономической, а не управленческой проблематики. Хотя и можно выделить несколько проработанных управленческих моделей (Важенина, 2008; Фролов, 2013), принципов управления или отдельные классификации брендов (Березина, 2015) и стратегий брендинга (Мурзина, Шутикова, 2012), в целом предметом исследования чаще становится изучение существующей практики брендинга с точки зрения экономической и социальной эффективности (Никифорова, 2011; Novenkova, Kalenskaya, 2015). Широко представлены и описательные работы, посвященные практике брендинга.

Несколько иная проблематика представлена в международных публикациях. Так, достаточно выраженным направлением видится изучение роли спортивных и других мегасобытий (mega-events) в маркетинге территорий в целом и формировании бренда региона в частности (Zhang et al., 2008; Chen, 2012; Knott et al., 2015). Интерес представляют вопросы роли регионального бренда в устойчивом развитии (Rehan, 2014) и в управлении миграционными потоками (McManus, Connell, 2014).

Таким образом, в существующих исследованиях мало представлены вопросы руководства процессом брендинга регионов: существующие теоретические и практические модели в большей мере относятся к созданию и поддержанию бренда, в то время как проблемы возникают, по некоторым оценкам (Третьяков, 2014), в связи с неудовлетворительной организацией самого процесса брендинга: нечетким пониманием целей создания бренда региона, его роли в развитии региона и т.п., что в итоге ведет к описанным ранее проблемам.

Что касается предлагаемой в данной статье интерпретации регионального бренда как части интеллектуального капитала региона, то она частично находит отражение в современных исследованиях (Панкрухин, 2004; Сердюкова 2013; Барсукова, Ключникова, 2016), однако, в основном ограничивается упоминанием регионального бренда в составе интеллектуального капитала региона. Кроме того, в литературе можно встретить отдельные отсылки к ресурсному подходу (Resource-based view), к управлению без связи с понятием интеллектуального капитала, но с пониманием бренда как нематериального ресурса региона (Бельских, 2014; Варкова, 2014) или рассмотрением доступных региону ресурсов в качестве основы для формирования территориальной индивидуальности (Важенина, 2008).

Таким образом, существующие работы, затрагивающие предмет данной статьи, с одной стороны, позволяют говорить о его обоснованности, а с другой – не содержат подробного его исследования и интеграции проблемных полей регионального брендинга, интеллектуального капитала и регионального управления, что в совокупности позволяет говорить о новизне и целесообразности исследований в этом направлении.

## Базовые термины и их интерпретация

Терминологический аппарат работы включает два базовых понятия, которые будут прокомментированы в данном разделе: *«региональный бренд»* и *«интеллектуальный капитал региона»*. Поскольку это выходит за рамки данной работы, здесь не приводится подробный обзор литературы по каждому из понятий, а дается их рабочая интерпретация.

Прежде всего следует обозначить, что в связи с ориентацией на вопросы регионального развития понятие *«регион»* в составе приведенных выше понятий в рамках данной работы понимается в административно-территориальном аспекте и может уточняться в зависимости от контекста (страна, административно-территориальная единица страны и т.д.).

Характеризуя понятие *«региональный бренд»*, представляется уместным придерживаться его распространенной трактовки как некоторого символа, помогающего идентифицировать территорию, с учетом того, что бренд – это прежде всего ментальная конструкция, не существующая в реальном мире и представляющая собой определенное восприятие объекта, в данном случае региона. В этом смысле в качестве синонимичных понятий в работе могут использоваться *«бренд региона»* и *«бренд территории»*.

Хотя данный вопрос не относится напрямую к предмету работы, уточним, что региональный бренд может носить комплексный характер и состоять из нескольких суббрендов, отражающих разные аспекты восприятия региона (что, впрочем, сравнительно нечасто встречается на практике, но может играть более заметную роль по мере развития маркетинга территорий). Кроме того, понятие «*региональный бренд*» иногда встречается применительно к брендам, охватывающим несколько административных регионов (например, «Золотое кольцо»). По отношению к таким случаям уместным представляется применение термина «*трансрегиональный*» по аналогии с понятием трансграничных региональных образований как регионов, «выходящих» за пределы административно-территориального деления.

Резюмируя сложившиеся подходы к изучению *интеллектуального капитала*, можно заключить, что в интересах управления это понятие предпочтительно рассматривать с позиций ресурсного подхода, поскольку фактически оно используется для обозначения некоторой общности ресурсов, объединенных по признаку их нематериальности (знания, умения, технологии, отношения и т.д.). Данное понятие, таким образом, является двойственным: с одной стороны, его не существует как некоего однородного вида капитала, с другой – было бы неверным его понимание как только логической надстройки над совокупностью ресурсов игнорирования синергии их взаимодействия. Исходя из этого, интеллектуальный капитал характеризуется такими свойствами, как неосязаемость, неаддитивность, многосубъектность, динамичность и пр.

В силу неоднородности *интеллектуального капитала*, характеризуя его, следует рассмотреть и его *структуру*. В составе интеллектуального капитала можно выделить различные структурные элементы, перечень которых различается в разных работах как по внутреннему содержанию, так и по используемой терминологии. В то же время в большинстве структурных моделей интеллектуального капитала стабильно выделяются некоторые группы элементов, имеющих объективные сущностные различия, которые могут быть использованы как основа для описания его структуры. Это позволяет выделить в составе интеллектуального капитала региона следующие компоненты (группы элементов):

- 1) человеческий капитал – знания, навыки, компетенции и связи людей, т.е. все ресурсы, напрямую связанные с человеческим фактором;
- 2) структурный капитал – процессы, структуры, базы данных, интеллектуальная собственность, модели поведения, т.е. те нематериальные ресурсы, которые могут быть полностью или частично отчуждены от конкретного носителя;
- 3) отношенческий капитал – отношения с внешней средой, рассматриваемые как ресурс, который может быть использован системой–носителем интеллектуального капитала.

Такой подход полезен тем, что позволяет вполне определенно указать те ресурсы системы, которые выходят за рамки материальных и денежных ресурсов и, следовательно, нуждаются в терминах для обозначения. При этом все указанные элементы не сводятся один к другому и соответствуют смыслу понятия «*интеллектуальный капитал*».

## Региональный бренд как часть интеллектуального капитала региона

Высказанное выше предположение о принадлежности регионального бренда к ресурсам, составляющим интеллектуальный капитал региона, может быть обосновано путем оценки его соответствия свойствам (приводятся по: Tseng, 2005; Гапоненко, 2008; Руус и др., 2010), характеризующим особенности интеллектуального капитала. Полученные результаты (см. табл. 1) позволяют обоснованно утверждать, что по своим свойствам региональный бренд может быть охарактеризован как часть интеллектуального капитала региона.

Таблица 1

### Оценка соответствия регионального бренда свойствам интеллектуального капитала

Свойства	Соответствие	Обоснование
Неосвязаемость	Соответствует	Исходя из определения бренда как комплекса восприятий объекта в сознании потребителя, очевидно, что бренд по своей сути неосязаемый ресурс
Неаддитивность	Соответствует	Отношение, при котором целое не определяется его частями. О наличии данного свойства наглядно свидетельствует приведенный ранее пример неудачно диверсифицированного бренда Санкт-Петербурга
Неотчуждаемость	Частично соответствует	Невозможность или значительная трудность ограничения использования ресурса кем-либо. И в отечественной, и в мировой практике имеют место случаи недобросовестного заимствования элементов чужого бренда или конфликтов по поводу их аутентичности
Невозможность тиражирования	Соответствует	Несмотря на возможность заимствования отдельных элементов, каждый бренд уникален и не может быть скопирован
Динамичность	Соответствует	Региональный бренд, по определению, не может быть стабильным ресурсом: восприятие может смещаться, положительные ассоциации заменяться отрицательными и т.п.
Многосубъектность	Соответствует	Региональный бренд формируется усилиями различных субъектов: власть, бизнес, социум и т.д.
Возрастающая предельная отдача	Частично соответствует	Созданная с помощью регионального бренда ценность растет по мере развития и повышения качества самого бренда
Неограниченность	Частично соответствует	По мере использования регионального бренда он не исчерпывается, а при эффективном управлении может преумножаться за счет появления суббрендов, хотя может иметь место и риск чрезмерного использования бренда

*Источник:* Составлена автором.

Исходя из сказанного, становится возможным уточнить место регионального бренда в структуре интеллектуального капитала. В работах, рассматривающих региональные бренды в составе интеллектуального капитала региона, бренд характеризуется как часть потребительского или клиентско-

го капитала (Панкрухин, 2004; Сердюкова, 2013), что соответствует отношению к капиталу в терминологии, принятой в данной работе.

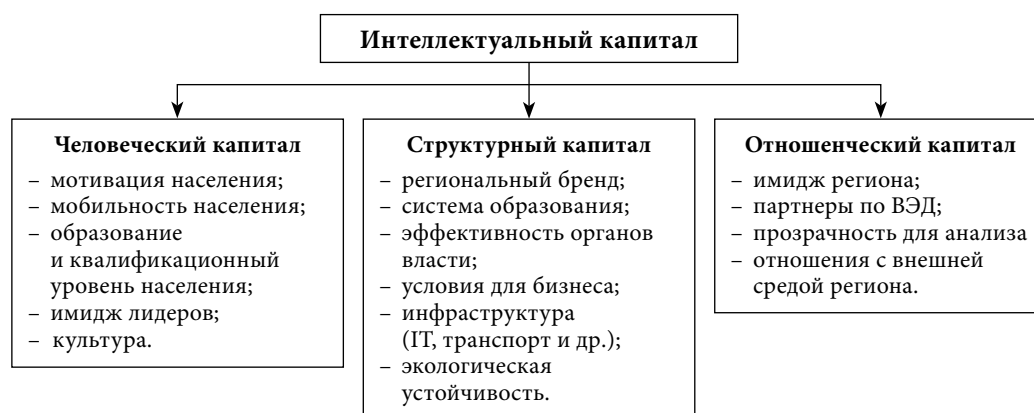
Тем не менее есть основания не согласиться с этой позицией и предложить иную трактовку, а именно: согласно приведенной ранее характеристике элементов интеллектуального капитала представляется более обоснованным отнести региональный бренд к структурному капиталу региона. Это обусловлено тем, что отношенческий капитал представляет собой отношения, рассматриваемые как ресурс, в то время как бренд – это не сформированные отношения, а восприятие, которое может быть использовано для формирования нужных отношений.

Из сказанного следует, что региональный бренд необходимо рассматривать во взаимосвязи с другими элементами интеллектуального капитала. Хотя детальный состав интеллектуального капитала трактуется весьма разнообразно, тем не менее можно определить некоторые его элементы, основываясь на существующем опыте (Панкрухин, 2004; Pasher et al., 2007; Nagel, Mauch, 2009; Edvinsson, Yeh-Yun Lin, 2011).

Представленная ниже модель (см. рис. 1) построена на примере обобщенных элементов интеллектуального капитала, проработанных до третьего уровня и на практике требующих проработки минимум до следующего уровня, т.е. большей детализации с учетом особенностей конкретного региона.

Рисунок 1

### Региональный бренд в составе интеллектуального капитала региона



Таким образом, можно заключить, что региональный бренд и связанные с ним ресурсы могут занимать определенное место в ресурсном портфеле региона и учитываться региональными властями при проведении экономической политики. Подобный взгляд на место регионального бренда в составе интеллектуального капитала позволяет подчеркнуть и обосновать с ресурсной точки зрения, что региональный бренд не является самоцелью: как и от любого ресурса, от него нет пользы, если он просто есть; чтобы быть частью капитала, этот ресурс должен «работать», т.е. находиться в движении и трансформироваться в создаваемую ценность.

Рассмотренные в данном разделе теоретические основы управления региональным брендом как частью интеллектуального капитала позволяют наглядно отразить его роль в региональном развитии. Тем не менее для полноценного применения данного подхода при управлении региональным брендом необходимо проработать его методическое обеспечение.

## Модель системы управления региональным брендом

Как было показано ранее, задачи, непосредственно связанные с разработкой и коммуникацией бренда, уже имеют достаточное методическое обеспечение. Кроме того, для большинства примеров управления интеллектуальным капиталом региона характерна относительно низкая интеграция в систему регионального управления, объяснимая тем, что любой регион, выделяемый по административному принципу, имеет сложившуюся систему управления, в основе которой уже лежат те или иные методы управления и которая встроена в общую систему государственного управления. К тому же рациональное управление такой сложной социально-экономической системой как регион имеет комплексный характер и охватывает множество сфер жизни.

В связи с этим на данном этапе проработки предмета статьи речь идет не о формировании принципиально новой модели управления региональным брендом, а о развитии слабо проработанных частей существующей модели. Чтобы выявить, какие управленческие задачи могут быть решены с помощью инструментов управления интеллектуальным капиталом, необходимо сначала дать формальное описание системы управления региональным брендом.

Основываясь на проведенном выше понимании регионального бренда как промежуточного звена цепочки создания ценности, а не конечного ее результата, в управлении региональным брендом можно выделить два основных направления работы: формирование бренда и последующее его поддержание и использование.

Несмотря на наличие разных методических подходов к формированию бренда, эту деятельность в целом можно рассматривать как проектную (ввиду наличия основных характеристик проекта: ориентация на получение конкретного результата, ограниченность по времени, необходимость интеграции усилий различных функциональных подразделений и т.д.). В таком случае, управление региональным брендом в целом можно рассматривать как реализацию проекта и последующее сопровождение продукта этого проекта, хотя на практике не всегда реализуется именно проектный подход.

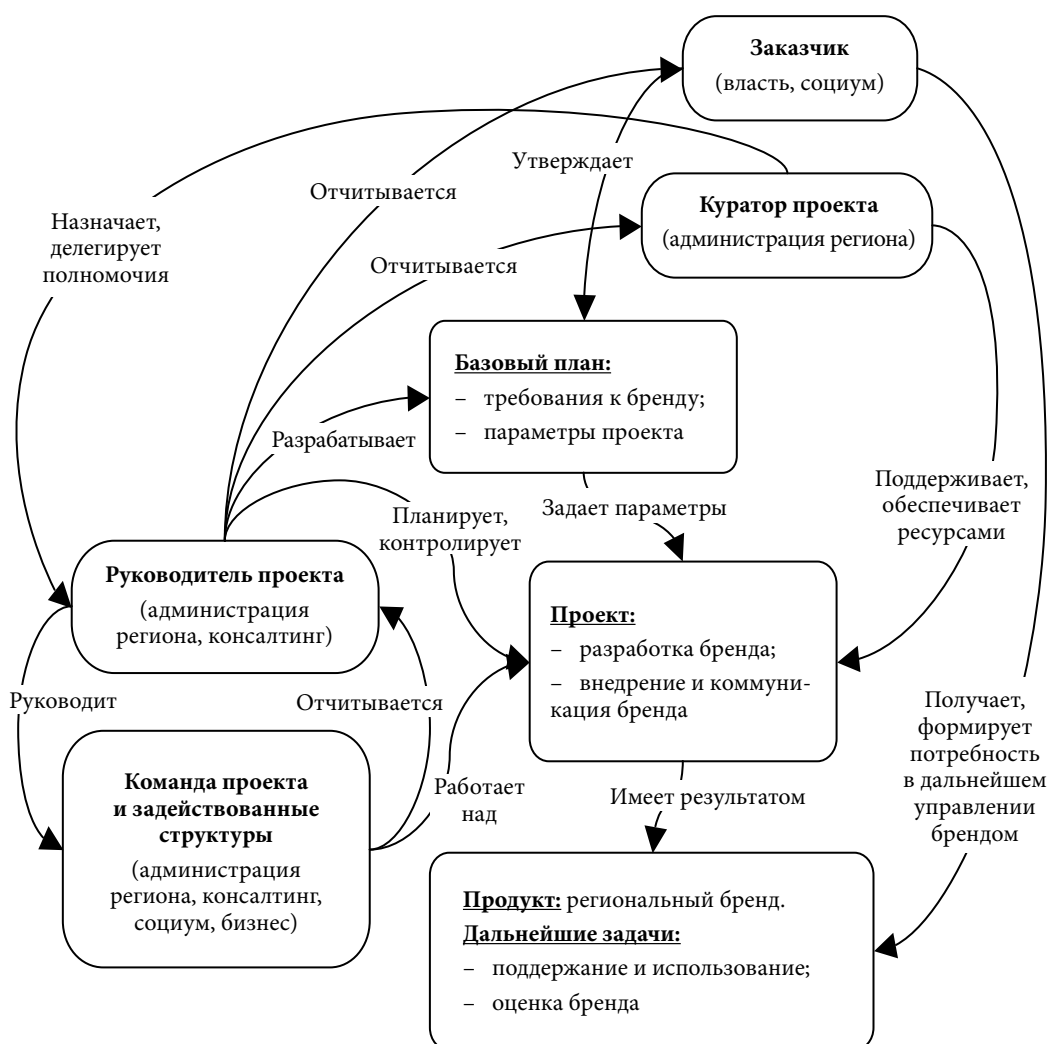
Соответственно, описание системы управления региональным брендом можно провести на основе модели проектного управления, например представленной в ГОСТ Р 54869–2011 «Требования к управлению проектом». Модифицировав данную схему, получаем проектоориентированную модель управления региональным брендом (см. рис. 1), в которой обозначены три основных элемента: базовый план проекта, собственно проект и продукт проекта, а также различные категории участников, включающие заказчика проекта, куратора проекта, руководителя проекта, команды проекта и прочие задействованные в нем структуры.



На рисунке 2 категории участников приведены в общем виде с указанием в скобках потенциальных участников. Конкретная организационная форма и состав участников могут различаться в разных регионах. Так, заказчиком регионального бренда может выступать руководство страны или определенного региона по собственной стратегической инициативе или выражая запрос социума; куратором проекта по региональному бренду обычно выступают представители администрации региона; руководство проектом может осуществляться как представителем администрации, так и поставщиками консалтинговых услуг; реализация подобного проекта может задействовать региональную администрацию, представителей консалтинга и бизнеса, а также общество в лице общественных организаций или общество в целом, например в форме голосования за тот или иной элемент бренда.

Рисунок 2

### Проектоориентированная модель системы управления региональным брендом



Соотнося обозначенную в начале работы проблему с данной моделью, можно выделить разработку базового плана проекта как слабое звено данной системы.

Базовый план, по сути, должен включать требования к региональному бренду и установку параметров проекта по его разработке: определение цели, ожидаемых результатов, ограничений, финансирования, дополнительных требований и т.п.

Данный блок является логическим началом всей дальнейшей деятельности и при неудовлетворительной проработке снизит эффективность остальной работы. При этом из официальных документов далеко не всегда следует детальная проработка данного блока.

Что касается собственно проектной части, то, исходя из анализа теоретических и практических источников, в ней можно выделить собственно разработку регионального бренда, а также его внедрение и коммуникацию – обе эти составляющие имеют достаточное методическое обеспечение в литературе, которое, впрочем, используется не во всех случаях, уступая в отдельных регионах место непрофессиональной разработке бренда на основе открытых конкурсов среди населения (см., например, «О проведении конкурса по разработке регионального бренда Магаданской области», Постановление губернатора Магаданской области от 27.02.2014 N 44-п).

В связи с региональным брендом как продуктом проектной деятельности также можно выделить два блока управленческих задач, которые представляются слабо проработанными в настоящий момент: (1) поддержание и дальнейшее использование регионального бренда и (2) оценка результатов разработки и использования бренда. Первая из указанных задач, насколько можно судить, не требует специального методического обеспечения, но тем не менее решается не во всех случаях, и некоторые бренды исчезают через какое-то время после появления. О степени решения второй задачи открытые источники не позволяют судить в полной мере, однако обзор теоретических исследований показывает, что проблематика оценки эффективности регионального бренда в настоящее время не имеет общепризнанного подхода.

По поводу оценки регионального бренда уместно отметить, что по сути речь должна идти о двух направлениях оценки: оценка эффективности бренда, для которой логичным представляется использование управления по целям, и аудит регионального бренда, касающийся его содержательного анализа на предмет актуальности ценностного предложения, изменений в восприятии и т.п. Таким образом, можно ожидать получения комплексной оценки, однако это требует изначальной проработки требований к бренду, что возвращает нас к первому блоку данной модели.

В целом вопросы поддержания, использования и оценки регионального бренда представляются не требующими привлечения инструментов управления интеллектуальным капиталом и, следовательно, выходят за рамки данной работы, составляя предмет отдельного исследования.

Таким образом, можно заключить, что совершенствование методологии управления региональным брендом с позиций концепции интеллектуального капитала должно идти в сторону развития методов, позволяющих сформировать видение и определить требования к региональному бренду.

## Инструменты управления региональным брендом в составе интеллектуального капитала региона

Для решения обозначенной задачи могут быть задействованы инструменты идентификации и анализа интеллектуального капитала. Идентификация интеллектуального капитала, как правило, предстает как итеративный процесс совместного выявления, описания и оценки его элементов членами экспертной группы.

Рассматривая этот процесс в разрезе управления региональным брендом, можно констатировать, что похожая работа осуществляется и при брендинге регионов, когда определяются ассоциативный ряд и содержательная основа бренда. Данная деятельность зависит от контекста и стратегических целей системы управления.

Следовательно, представляя бренд региона как часть интеллектуального капитала и помещая его в контекст ресурсного портфеля региона, включающего материальные и нематериальные ресурсы, можно взглянуть на задачу под другим углом и выделить ресурсы, которые потенциально могли бы быть задействованы в процессе создания регионального бренда, а также ресурсы, формированию которых должен способствовать региональный бренд.

Взаимосвязь ресурсов, участвующих в процессе регионального брендинга, можно отобразить при помощи такого инструмента аналитической поддержки управления интеллектуальным капиталом, как когнитивная карта трансформаций ресурсов, предлагаемая в работе Й. Рууса, С. Пайка и Л. Фернстрём (2010).

Поскольку, как было отмечено ранее, интеллектуальный капитал представляет собой собирательное понятие, состав которого затруднительно описать исчерпывающим образом, в предлагаемом примере (рис. 2) приводятся укрупненные группы ресурсов (сформированы на основе: Панкрухин, 2004; Pasher et al., 2007; Edvinsson, Yeh-Yun Lin, 2011), которые могут быть уточнены и дополнены применительно к ситуации конкретного региона и регионального бренда.

Для большей наглядности карта трансформаций упорядочена по модели «черного ящика», при которой региональный бренд выступает в роли комплексного ресурса, внутренняя структура которого не рассматривается («черный ящик»), но относительно которого указываются ресурсы, «инвестируемые» в его развитие, и ресурсы, получаемые в результате.

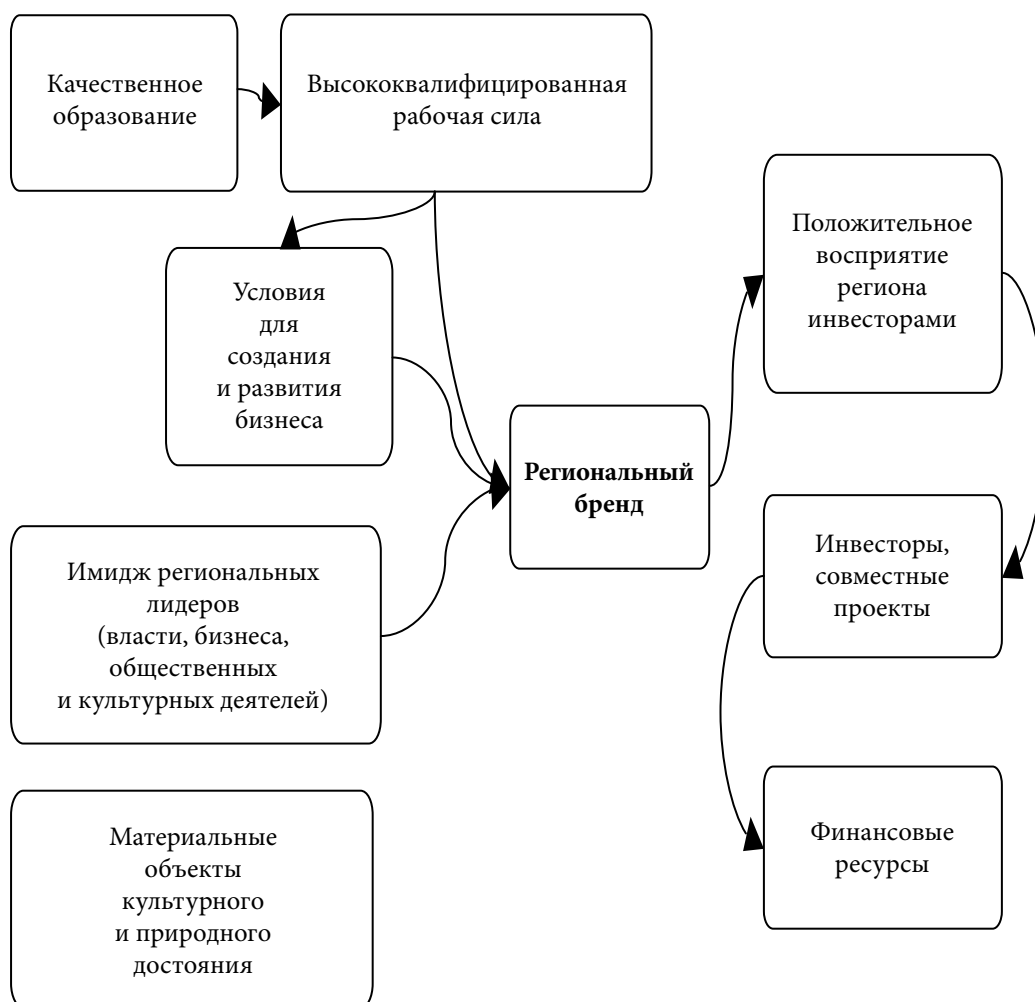
Полученная карта позволяет наглядно представить содержание управления региональным брендом в ресурсной интерпретации: как процесс обеспечения отдачи от использования комплексного нематериального ресур-

са, доступного региону, а также как процесс формирования этого ресурса и поддержания его в конкурентоспособном состоянии.

Представленную в качестве примера карту условного региона можно интерпретировать следующим образом: регион использует при формировании своего бренда три ресурса – высококвалифицированную рабочую силу, благоприятные условия для создания и развития бизнеса (в свою очередь, обусловленные какими-либо еще факторами, не приведенными в примере) и имидж региональных лидеров. Эти ресурсы интегрируются в региональный бренд, формирующее положительное восприятие региона инвесторами, трансформируемое в привлечение инвестиций в его экономику. При этом данный регион при построении своей идентичности не использует свою качественную систему образования и историко-культурное и природное достояние, хотя потенциально мог бы трансформировать их в, соответственно, образовательный и туристический бренды.

Рисунок 3

### Пример когнитивной карты трансформации ресурсов



Следует учитывать, что приведенная схема охватывает только некоторые трансформации, непосредственно связанные с брендом региона. В частности, на схеме не приводится очевидная трансформация финансовых ресурсов в большинство остальных, в том числе и в сам бренд, осуществляемая путем их инвестирования.

Кроме того, не указаны источники формирования приведенных на схеме ресурсов (например, условия для бизнеса), что в отдельных случаях тоже может быть важно.

В более широком контексте необходимо понимание целей создания регионального бренда и, следовательно, понимание того, что именно является создаваемой с помощью него ценностью. В таком случае цепь трансформаций сможет быть дополнена с ориентацией на достижение целей управления, что подтверждает высказываемую в литературе мысль, что эффективное управление региональным брендом должно носить стратегический характер.

С точки зрения трансформации ресурсов очевидно, что речь идет о достаточно сложной системе, которую необходимо выстраивать с ориентацией на достижение четко определенных стратегических целей на долгосрочную перспективу, а не на решение локальных краткосрочных задач.

Кроме того, региональный бренд как элемент интеллектуального капитала обладает свойством неаддитивности, поэтому выявленные ресурсы могут иметь различную ценность для регионального брендинга, которую предпочтительно оценить до перехода к анализу трансформаций. Осуществить это можно посредством сочетания двух методов: оценка стратегической значимости выявленных ресурсов и их соотнесение с целями создания регионального бренда.

Первый из указанных методов реализуется путем построения матрицы (см.: напр.: Руус и др., 2010), в которой дается оценка соответствия ресурсов стратегическим целям компании по таким характеристикам, как долговечность, уникальность и пр. (на усмотрение рабочей группы). Вторым методом также предполагается построение матрицы (см., напр.: Grosz, 2006), обеспечивающей сопоставление ресурсов и целей формирования регионального бренда, позволяя определить, использование каких ресурсов с большей вероятностью будет способствовать достижению заявленных целей.

Ниже представлен пример комбинированной матрицы, построенной для нескольких ресурсов, выделенных ранее в данной работе (см. табл. 2), поскольку пример носит условный характер, цели сформулированы в обобщенном виде, а заполнение матрицы ориентировано на демонстрацию возможных ситуаций.

Помимо самих ресурсов экспертной оценке могут подвергаться и связи на когнитивной карте, что позволит судить об эффективности трансформаций ресурсов, однако этот вопрос требует отдельной проработки в связке с отмеченными ранее вопросами оценки эффективности и аудита регионального бренда и выходит за рамки данной работы.

Таблица 2

**Пример оценки стратегической ценности ресурсов, участвующих в процессе брендинга региона**

Ресурс	Цель 1: инвестиции	Цель 2: туризм	Ценность	Уникальность	Обоснование
Материальные объекты культурного и природного достояния	-	+	-	+	Не являются привлекательными объектами инвестиций. Могут быть объектами привлечения туристов. Имеют лишь локальное значение, не могут быть основой для появления крупных турпотоков. Уникальны для региона
Высококвалифицированная рабочая сила	+	-	+	-	Повышает привлекательность инвестиций и создания предприятий. Не является фактором туризма. Может играть значимую роль в формировании инвестиционного имиджа региона. Может воспроизводиться соседними регионами путем привлечения рабочей силы из других регионов
Качественное образование	+	-	+	+	Повышает привлекательность инвестиций. Не является фактором туризма. Может играть значимую роль в формировании инвестиционного имиджа региона. Имеет глубокие исторические корни и не может быть воспроизведено соседними регионами в короткий срок
Имидж региональных лидеров	+	+	+	-	Повышает привлекательность инвестиций. Повышает интерес к региону как месту посещения. Может играть значимую роль в формировании имиджа региона. Соседние регионы имеют своих ярких лидеров

*Источник:* Составлена автором.

Подводя итог, отметим, что приведенный в данном разделе инструментарий можно систематизировать в виде процесса, включающего следующие этапы определения требований к региональному бренду:

- 1) первичная постановка целей разработки регионального бренда на основе целей стратегии и программ социально-экономического развития и иных документов, регламентирующих долгосрочное региональное развитие;
- 2) идентификация ресурсного портфеля региона: определяются материальные и нематериальные ресурсы региона;

- 3) анализ ресурсного портфеля региона с точки зрения поставленных целей, определение ключевых ресурсов, уточнение задач построения бренда;
- 4) построение когнитивной карты трансформации ресурсов, определение ресурсов, «инвестируемых» в создание и поддержание бренда, и ресурсов, получаемых от использования бренда;
- 5) формализация цели, задач, ожидаемых результатов и требований к бренду в управленческой документации.

Подобный процесс может реализовываться региональной администрацией при участии консультанта и являться начальной стадией работы над созданием регионального бренда, также его результаты могут использоваться при оценке эффективности брендинга регионов.

## Выводы и перспективы

В завершение кратко суммируем основные результаты, полученные в данной работе.

1. Проанализировано текущее положение брендинга субъектов РФ, выдвинуто и обосновано предположение о том, что одной из ключевых проблем в этой сфере в настоящее время является недостаточная проработка управления брендом региона со стороны региональных администраций, что при наличии методов разработки регионального бренда ведет к нерациональному их использованию.
2. Обоснована возможность интерпретации регионального бренда как ресурса интеллектуального капитала и применения в управлении им разработок из области управления интеллектуальным капиталом. Уточнено место регионального бренда в структуре интеллектуального капитала и его роль в процессах трансформации материальных и нематериальных ресурсов региона.
3. Построена модель управления региональным брендом как проектом с последующим переходом в функциональную деятельность. На основе указанной модели показаны и обоснованы области применения методов управления региональным брендом как частью интеллектуального капитала региона.
4. Сформирован и обоснован инструментарий управления региональным брендом в составе интеллектуального капитала региона, ориентированный на аналитическую поддержку разработки требований и целей формирования бренда региона.

В числе перспектив дальнейшего развития обозначенной в данной работе проблематики можно указать следующие.

1. Формирование интегрированной модели управления региональным брендом, включающей наработки в области управления интеллектуальным капиталом, управления проектом и собственно брендинга и применимой в деятельности администраций регионов по формированию регионального имиджа.
2. Встраивание управления региональным брендом в деятельность региональных администраций как одного из функциональных направлений

работы. Возможные решения здесь будут неизбежно носить эмпирический характер в силу особенностей каждого отдельного региона. В перспективе возможно формирование некоторого списка «лучшей практики», что позволит внедрять управление региональным брендом в уже существующие механизмы и системы принятия решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Барсукова Н.Е., Ключникова Е.В. Управление интеллектуальным капиталом наукограда // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 1–1. – С. 134–142.
2. Бельских И.Е. Многовариантный имидж территории на внутреннем и внешнем рынках глобального мира // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 29 (356). – С. 2–10.
3. Березина Е.А. Формирование и управление региональным брендом // Наука, техника и образование. – 2015. – № 4 (10). – С. 134–135.
4. Важенина И.С. Имидж и бренд региона: сущность и особенности формирования // Экономика региона. – 2008. – № 1. – С. 49–57.
5. Варкова Н.Ю. Имидж и бренд территории как ее конкурентный ресурс // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2014. – № 1. – С. 44–48.
6. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008.
7. Илларионов А.Е. Конкурентоспособность муниципального образования // Ученые записки. – 2015. – № 2(14). – С. 42–45.
8. Мурзина Т.С., Шутикова К.С. Бренд региона как инструмент экономического роста // Молодежь и наука: сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э.Циолковского. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-075.pdf> (дата обращения: 05.08.2016).
9. Никифорова Г.Ю. Контроль эффективности брендинга территории // Европейский журнал социальных наук. – 2011. – № 3. – С. 270–277.
10. Панкрухин А.П. Структура интеллектуального капитала России // Государственная служба. – 2004. – № 1. – С. 17–29.



11. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
12. Сердюкова Л.О. Формирование, развитие и использование интеллектуального капитала в инновационной системе: Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. – Саратов, 2013.
13. Третьяков А. Продуктовый маркер развития региона // Эксперт Северо-Запад. – 2014. – № 9(656). URL: <http://expert.ru/northwest/2014/09/produktovyij-marker-razvitiya-regiona/> (дата обращения: 10.08.2016).
14. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием // Пространственная экономика. – 2013. – № 2. – С. 65–86.
15. Chen N. Branding National Images: The 2008 Beijing Summer Olympics, 2010 Shanghai World Expo, and 2010 Guangzhou Asian Games // Public Relations Review. 2012. N. 38. P. 731–745.
16. Grosz A. PANAC Pannon Autóipari Klaszter Szellemi Tőke Jelentése. Győr: Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht. 2006.
17. Edvinsson L., Yeh-Yun Lin C. National Intellectual Capital: Comparison of 40 Countries. NewYork: Springer, 2011.
18. Knott B., Fyall A., Jones I. The Nation Branding Opportunities Provided by a Sport Mega-Event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup // Journal of Destination Marketing & Management. 2015. N. 4. P. 46–56.
19. McManus P., Connell J. Putting Places on the Map? Marketing Rural and Regional Australia // Journal of Destination Marketing & Management. 2014. N. 3. P. 105–113.
20. Nagel C., Mauch S. Regionale Wissensbilanz Ortenaukreis. 2009. URL: [http://www.wro.de/fileadmin/user\\_upload/redakteure/Dokumente/Wissensbilanz.pdf](http://www.wro.de/fileadmin/user_upload/redakteure/Dokumente/Wissensbilanz.pdf) (дата обращения: 16.08.2016).
21. Novenkova A., Kalenskaya N. The Formation of the Model Branding of the Territory under an Asymmetric Institutional Environment // Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 23. P. 1388–1393.
22. Pasher E. et al. The Intellectual Capital of the State of Israel: 60 years of achievements. 2007. URL: <http://www.moital.gov.il/ic> (дата обращения: 15.08.2016).
23. Rehan M. Urban Branding as an Effective Sustainability Tool in Urban Development // HBRC Journal. 2014. N. 10. P. 222–230.
24. Tseng Ch-Ya., Jia Ye., Goo J. Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers // R&D Management. 2005. Vol. 35. N. 2. P. 187–202.
25. Zhang L., Zhao S.X. City Branding and the Olympic Effect: A Case Study of Beijing // Cities. 2009. N. 26. P. 245–254.

# MANAGING REGIONAL BRANDING OF THE FEDERAL SUBJECTS OF RUSSIA BASING ON THE INTELLECTUAL CAPITAL CONCEPT

---

## **Makarov Pavel Yu.**

PhD in Economics, Associate Professor  
at the Chair of Management, RANEP, Vladimir branch.  
Address: Vladimir Branch of the Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public Administration,  
59a Gorkogo Str., 600023 Vladimir, Russian Federation.  
E-mail: makarovpu@ya.ru

## Abstract

The article deals with the branding issues of federal subjects of Russia. The regional branding is in the active phase of development but the lack of a methodological framework restrains overcoming existing difficulties. The problems of regional branding could be treated as the problem of forming regional development tools in the transition to the knowledge economy.

The aim of the paper is the development of methodological framework of regional branding on basis of the concept of intellectual capital. For this purpose the following problems have been solved.

First, is justified the interpretation of the territory brand as a part of the regional intellectual capital. Secondly, identified the issues of regional branding which need of development of methodological base. Third, are proposed the regional brand management tools on basis of the intellectual capital management techniques.

Justification of a regional brand as a part of the intellectual capital of region carried out based on the analysis of regional brand accordance to intangible resources properties and of the structural analysis of intellectual capital. To identify the areas of regional brand management which need further development, a model of regional brand management is proposed treating it as a project with a subsequent transition to the functional activity. The proposed regional brand management tools are formed on the basis of the adaptation of intellectual capital management tools to the tasks of regional branding.

The results of the study could be used to improve regional branding activities of regional administrations of the federal subjects of Russia.

**Keywords:** territory brand; intellectual capital; resource-based view; regional brand management; regional branding; the federal subjects of Russia.

**Citation:** Makarov, P.Yu. (2017). Upravlenie regional'nym brendom sub"ektov RF s pozitsii kontseptsii intellektual'nogo kapitala [Managing Regional Branding of the Federal Subjects of Russia Basing on the Intellectual Capital Concept]. *Public Administration Issue*, no 2, pp. 201–220 (in Russian).

## REFERENCES

1. Barsukova, N.E. & Klyushnikova, E.V. (2016). Upravlenie intellektual'nym kapitalom naukograda [Science City's Intellectual Capital Management]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie naukim*, no 1–1, pp. 134–142.
2. Bel'skikh, I.E. (2015). Mnogovariantnyy imidzh territorii na vnutrennem i vneshnem rynkakh global'nogo mira [Multivariate Image Areas on the Internal and External Markets of the Global World]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, no 29, vol. 356, pp. 2–10.
3. Berezina, E.A. (2015). Formirovanie i upravlenie regional'nym brendom [Formation and Management of the Regional Brand]. *Nauka, tekhnika i obrazovanie*, no 4, vol. 10, pp. 134–135.
4. Vazhenina, I.S. (2008). Imidzh i brend regiona: sushchnost' i osobennosti formirovaniya [The Image and Brand of the Region: The Nature and Features of Formation]. *Ekonomika regiona*, no 1, pp. 49–57.
5. Varkova, N.Yu. (2014). Imidzh i brend territorii kak ee konkurentnyy resurs [Image and Brand of the Territory as It Is a Competitive Resource]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Ural'skiy region*, no 1, pp. 44–48.
6. Gaponenko, A.L. (2008). *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v kapital* [Knowledge Management. How to Turn Knowledge into Capital]. Moscow: Eksmo.
7. Illarionov, A.E. (2015). Konkurentosposobnost' munitsipal'nogo obrazovaniya [The Competitiveness of the Municipality]. *Uchenye zapiski*, vol. 14, no 2,, pp. 42–45. (in Russian).
8. Murzina, T.S., Shutikova, K.S. (2012). *Brend regiona kak instrument ekonomicheskogo rosta* [Brand the Region as a Tool for Economic Growth]. Paper presented at: Molodezh' i nauka: sbornik materialov VIII Vserossiyskoy nauchno-tekhnicheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh, posvyashchennoy 155-letiyu so dnya rozhdeniya K.E.Tsiolkovskogo. Krasnoyarsk: SFU. Available: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-075.pdf> (accessed: 5 August, 2016).
9. Nikiforova, G.Yu. (2011). Kontrol' effektivnosti brendinga territorii [Monitoring the Effectiveness of the Area Branding]. *Evropeyskiy zhurnal sotsial'nykh nauk*, no 3, pp. 270–277.
10. Pankrukhin, A.P. (2004). Struktura intellektual'nogo kapitala Rossii [The Structure of the Russian Intellectual Capital]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, no 1, pp. 17–29.
11. Ruus, Y., Payk, S., & Fernstrem, L. (2010). *Intellektual'nyi kapital: praktika upravleniya* [Intellectual Capital: Management Practices.]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta.
12. Serdyukova, L.O. (2013). *Formirovanie, razvitie i ispol'zovanie intellektual'nogo kapitala v innovatsionnoy sisteme* [The Formation, Development and Use of Intellectual Capital in the Innovation System]. (PhD Thesis). Saratov.
13. Tretyakov, A. (2014). Produktovyy marker razvitiya regiona [Product Marker of Development in the Region]. *Ekspert Severo-Zapad*, no 9, vol.656. Available: <http://expert.ru/northwest/2014/09/produktoviy-marker-razvitiya-regional/> (accessed: 10 August, 2016)
14. Frolov, D.P. (2013). Marketingovyy podkhod k upravleniyu prostranstvennym razvitiem [Marketing Approach to the Management of Spatial Development]. *Prostranstvennaya ekonomika*, no 2, pp. 65–86.
15. Chen, N. (2012). Branding national images: The 2008 Beijing Summer Olympics, 2010 Shanghai World Expo, and 2010 Guangzhou Asian Games. *Public Relations Review*, no 38, pp. 731–745.

16. Grosz, A. (2006). *PANAC Pannon Autóipari Klaszter szellemi tőke jelentése* [PANAC Pannon Automotive Cluster intellectual capital]. Győr: Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.
17. Edvinsson, L. & Yeh-Yun Lin, C. (2011). *National Intellectual Capital: Comparison of 40 Countries*. New-York: Springer.
18. Knott, B., Fyall, A. & Jones, I. (2015). The Nation Branding Opportunities Provided by a Sport Mega-Event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup. *Journal of Destination Marketing & Management*, no 4, pp. 46–56.
19. 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.
20. Nagel, C. & Mauch, S. (2009). Regionale Wissensbilanz Ortenaukreis. Available: [http://www.wro.de/fileadmin/user\\_upload/redakteure/Dokumente/Wissensbilanz.pdf](http://www.wro.de/fileadmin/user_upload/redakteure/Dokumente/Wissensbilanz.pdf) (accessed: 16 August, 2016)
21. Novenkova, A., Kalenskaya, N. (2015). The Formation of the Model Branding of the Territory under an Asymmetric Institutional Environment. *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 1388–1393.
22. Pasher, E. et al. (2007). The Intellectual Capital of the State of Israel: 60 years of Achievements. Available: <http://www.moital.gov.il/ic> (accessed: 15 August, 2016).
23. Rehan, M. (2014). Urban Branding as an Effective Sustainability Tool in Urban Development. *HBRC Journal*, no 10, pp. 222–230.
24. Tseng, Ch-Ya., Jia, Ye. & Goo, J. (2005). Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers. *R&D management*, vol. 35, no 2, pp. 187–202.
25. Zhang, L. & Zhao, S.X. (2009). City Branding and the Olympic Effect: A Case Study of Beijing. *Cities*, no 26, pp. 245–254.