

**Ладыгин Владимир Викторович**

(факультет государственного и муниципального управления,  
аспирантура, 2-ой год, специальность «Экономика и управление народным  
хозяйством (сфера услуг)»)

***Возможности оценки существующей инфраструктуры продвижения  
территории в регионах России<sup>1</sup>***

**Аннотация**

В работе делается попытка обосновать с позиции системного подхода необходимость проведения оценки коммуникационных инфраструктур продвижения территории. Для чего разработана и представлена методика, позволяющая выявлять важнейшие элементы коммуникационной инфраструктуры, проводить их анализ и оценку. Осуществлена апробация методики по двум направлениям.

Based on the system approach an article reasons the necessity of the place promotion infrastructure evaluation. It also contains some basic suggestions how to fix, assess and analyse the main components of the communication infrastructure. These suggestions were verified and the result of investigation are located in the end of the article.

**Ключевые слова**

Продвижение территории, маркетинг территории, социально-экономическое развитие, коммуникационная стратегия

Place promotion, place marketing, social and economic development, communication strategy

---

<sup>1</sup> В работе представлены материалы, полученные в ходе деятельности проектно-учебной группы \*/-986+.3 Проектно-учебная группа (ПУГ) работает на факультете государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ с мая 2011 года.

## **Продвижение территории в России: основные понятия, тенденции, проблемы**

Продвижение территорий – сравнительно молодое направление социально-экономического развития территории. Его основными характеристиками выступают: целенаправленность и согласованность с интересами развития территории, информационно-коммуникационный характер и ориентация на формирование и изменение представлений целевых аудиторий, активная позиция (ключевая роль) администрации (ОИВ) территории в вопросах внедрения и развития. Продвижение территории включает в себя такие технологии как маркетинг территории; туристическое и инвестиционное продвижение; повышение привлекательности территории для населения, кадровых и миграционных потоков; продвижение брендов товаров и услуг; повышение репутации территории в глазах сторонних групп влияния (СМИ, вышестоящих властей и др.). Спрос на внедрение соответствующих технологий на сегодняшний день охватывает все большее число регионов Российской Федерации. На некоторых территориях уже формируются успешные практики, обладающие, в то же время разной степенью системности и стратегической эффективности.

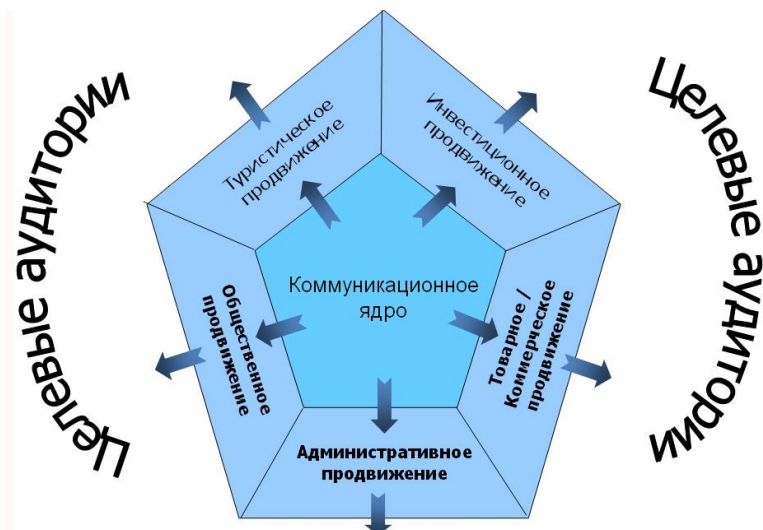
Отечественный опыт продвижения территорий показывает, что используемые технологии (информационные волны, рекламные кампании и т.д.) и традиционные драйверы (юбилеи и международные события) не всегда являются гарантией обеспечения качественного и долгосрочного менеджмента продвижения территорий. Существуют случаи, когда этап подготовки и реализации по срокам в десятки раз превосходит период информационной волны. То, как быстро иссякает волна интереса к

территории, можно увидеть на примере современных юбилеев и спортивных форумов<sup>2</sup>.

Деятельность по продвижению территории с позиции системного подхода должна осуществляться с учетом двух существенных особенностей. Первая заключается в том, что этот процесс является крайне длительным и ресурсоемким. Так, важнейшие показатели текущего уровня социально-экономического развития России и ее территорий – параметры туристического потока, притока инвестиций, антропотока и т.д. – являются следствием проектных решений 10-20-летней давности. Разнообразные рейтинги инвестиционной, туристической и др. привлекательности также являются отражением организационных мероприятий 3-5-7 летней давности. Учитывая долгосрочную – до десяти лет и более – продолжительность проектов по продвижению территории, возникает вопрос дополнительных индикаторов эффективности продвижения и дополнительных опорных структур в управлении процессами продвижения территории. Формирование и развитие таких структур является второй особенностью системного подхода к продвижению территории. Объединяемые вместе, они образуют единую коммуникационную инфраструктуру продвижения территории, обсуживающую коммуникационное ядро (см. рис 1.).

---

<sup>2</sup> Например, по данным Департамента по туризму ЯНАО, результатом проведения в 2010 году мероприятий в рамках празднования 80-летия образования Ямало-Ненецкого автономного округа и проекта «Дни Ямало-Ненецкого автономного округа в Москве» стал существенный рост туристической отрасли Ямало-Ненецкого автономного округа. В результате объем въездного туристического потока увеличился на 163% (I полугодие 2010 г. - 4,9 тыс. человек, I полугодие 2011 г. - 12,9 тыс. человек), объем валового регионального туристического продукта возрос на 84% (I полугодие 2010 г. - 88,7 млн. рублей, I полугодие 2011 г. - 163,5 млн. рублей). Однако, по мнению экспертов коммуникационной компании «АГТ», позитивная динамика данных показателей отражает лишь результаты проведения конкретных мероприятий, организованных региональными властями, и является краткосрочной.



**Рисунок 1. Общая схема коммуникационной инфраструктуры продвижения территории**

Таким образом, для долгосрочного и системного продвижения территории необходимо формирование элементов обеспечивающей инфраструктуры. Экспертный анализ пилотных регионов показал, что такие элементы действительно существуют, они устойчивы во времени и являются опорным каркасом для ключевых брендов. Кроме того, первичное подтверждение данной гипотезы было получено при осуществлении различных проектов и исследований, выполняемых коммуникационной компанией «АГТ», в частности, на материалах анализа коммуникационной инфраструктуры Медиконовой долины<sup>3</sup>.

Деятельность по продвижению территории, осуществляемую в соответствии с системным подходом, можно разделить на несколько последовательных этапов:

- I. Первичный анализ ситуации;
- II. Определение целей и задач продвижения;
- III. Формирование и реализации программы (мероприятий) в области продвижения территории;

<sup>3</sup> Медиконовая долина – проект по организации международного кластера медицинских научно-исследовательских лабораторий и фармацевтических производств, реализуемый на двух противоположных берегах пролива Эресунн (Дания и Швеция).

#### IV. Мониторинг и оценка достигнутых результатов.

Анализ, проводимый на первом этапе, помимо прочего должен быть направлен на выявление и оценку потенциала существующей инфраструктуры продвижения территории. Ведь именно она в дальнейшем становится ключевым инструментом реализации конкретных мероприятий в области продвижения территории (Этап III). В то же время, соответствующие методики, направленные на изучение потенциала имеющейся инфраструктуры продвижения территории, в России отсутствуют.

Попытка сформировать такую методику представлена в данной работе. Предлагаемая методика носит комплексный характер и позволяет решать несколько задач:

- I. формирование языка описания коммуникационной инфраструктуры продвижения территории;
- II. выявление и классификация различных элементов инфраструктуры продвижения территории;
- III. оценка качества и потенциала развития различных элементов инфраструктуры продвижения территории;
- IV. сравнение различных территорий по уровню обеспеченности инфраструктурой продвижения;
- V. определение минимальной и оптимальной коммуникационной инфраструктуры территории.

#### **Методика оценки инфраструктуры продвижения территории**

В основе предлагаемой методики лежит качественная и количественная оценка инфраструктуры продвижения территории по 9 направлениям. Для каждого из направлений экспертным образом отобраны наиболее существенные элементы инфраструктуры (см. табл. 1). Перечень направлений и элементов инфраструктуры составляет фундамент

методики, на который, в зависимости от специфики решаемых задач, «надстраиваются» дополнительные механизмы и вариации проведения анализа.

**Таблица 1. Основные элементы инфраструктуры продвижения территории региона РФ**

<i>№</i>	<i>Направление, элемент инфраструктуры</i>
<b>1.</b>	<b>Институциональная структура</b>
1.1.	Действующая Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ
1.2.	Действующая Программа социально-экономического развития субъекта РФ
1.3.	Действующая Программа повышения инвестиционной привлекательности
1.4.	Действующая Программа развития туризма субъекта РФ
1.5.	Действующая Программа развития туризма в столице субъекта РФ
1.6.	Региональные структуры, в полномочия которых входят вопросы продвижения территории (как в структуре региональной администрации, так и в качестве отдельных организаций/агентств)
1.7.	Региональный Совет по вопросам инвестиционной политики и/или маркетинга региона, в состав которого входят представители региональной администрации, бизнеса, общественных организаций и отдельные граждане
1.8.	Иные организации, занимающиеся вопросами продвижения территории в регионе
1.9.	Актуальный Инвестиционный паспорт региона
1.10.	Актуальный Туристический паспорт региона
1.11.	Государственные конкурсы по разработке имиджа, фирменного стиля, бренда, коммуникационной или маркетинговой стратегии и т.п. субъекта РФ
1.12.	Комплексная программа развития столицы субъекта РФ
	<b>+ официальные юбилеи</b>
1.13.	Юбилеи субъекта РФ или его столицы, кратные 50 годам
	<b>+ официальная символика</b>
1.14.	Логотип субъекта РФ
1.15.	Брендбук субъекта РФ
1.16.	Зарегистрированный бренд столицы региона
1.17.	Логотип столицы субъекта РФ
1.18.	Брендбук столицы субъекта РФ
<b>2.</b>	<b>Медиаструктура</b>
2.1.	Официальный сайт субъекта РФ
2.2.	Сайт (раздел портала) для инвесторов
2.3.	Туристический портал (раздел портала)
2.4.	Регулярное представительское издание субъекта РФ
2.5.	Актуальный он-лайн календарь событий в регионе или в столице субъекта РФ
2.6.	Регулярное печатное издание с афишей досуга в столице субъекта РФ ("TimeOut", "Афиша", "Where" и т.п.)
2.7.	Региональное издание на иностранном языке
2.8.	Представительства губернатора в социальных сетях
2.9.	Презентационный фильм (не менее 13 минут)

<b>№</b>	<b>Направление, элемент инфраструктуры</b>
2.10.	Презентационный видеоролик (не менее 30 сек)
2.11.	Анимационный ролик (не менее 30 сек)
2.12.	Путеводитель, входящий в одну из серий путеводителей: Dorling Kindersley, Le Petit Fute, Michelin, Nelles Pocket, Афиша, Вокруг света, Полиглот, Оранжевый гид (Эксмо)
<b>3.</b>	<b>Геоструктура</b>
3.1.	Представительства зарубежных стран в субъекте РФ (консульства и т.п.)
3.2.	Членство субъекта РФ в составе международной ассоциации
3.3.	Членство субъекта РФ в составе российской межрегиональной ассоциации
3.4.	Города-побратимы городов субъекта РФ в России, СНГ, Европе, Азии, остальном мире
3.5.	Постоянные представительства региона в Москве, Санкт-Петербурге, столице ФО, других регионах РФ, за рубежом
3.6.	Официальные землячества в России, за рубежом
<b>4.</b>	<b>Туризм</b>
4.1.	Участие в системообразующем межрегиональном туристическом маршруте
4.2.	Собственный системообразующий туристический маршрут
4.3.	Скидочная туристическая карта субъекта РФ или столицы субъекта РФ
4.4.	Туристический информационный центр
4.5.	Система навигационных табличек на иностранных языках для передвижения по территории субъекта РФ и его столице
4.6.	Электронная карта региона и столицы региона
4.7.	Стенд региона на туристических выставках в России
4.8.	Стенд региона на туристических выставках в Москве
4.9.	Стенд региона на туристических выставках за рубежом
<b>5.</b>	<b>МICE-активы</b>
5.1.	Экономические форумы
5.2.	Инвестиционные форумы
5.3.	Промышленные выставки (выставки техники, технических компонентов, вооружений, автосалоны и авиасалоны)
5.4.	Выставки ТЭК
5.5.	IT-выставки
<b>6.</b>	<b>Культура</b>
6.1.	Объекты федерального и международного значения, внесенные в официальные реестры (ЮНЕСКО и т.п.)
6.2.	Туристические объекты - призеры окружных, межрегиональных, федеральных и международных конкурсов "7 чудес"
6.3.	Персоналии, включенные в проект "500 имен России", связанные с регионом
6.4.	Выбранные населением "7 чудес" региона
6.5.	Сказочные персонажи, заявительно связываемые с регионом
<b>7.</b>	<b>Спорт</b>
7.1.	Предстоящие в 2011-2020 гг. крупные международные соревнования (Олимпиада, Универсиада, ЧЕ, ЧМ, этап Кубка мира)
7.2.	Традиционный этап мировой серии соревнований, этап Кубка мира
7.3.	Традиционный этап Кубка России или чемпионат России по олимпийскому виду спорта
7.4.	Ежегодное межрегиональное соревнование

<i>№</i>	<i>Направление, элемент инфраструктуры</i>
7.5.	Ежегодное межрегиональное комплексное соревнование по различным видам спорта
<b>8.</b>	<b>Образование и инновации</b>
8.1.	Федеральный университет или его филиал
8.2.	Национальный исследовательский вуз
8.3.	Региональная венчурная компания
8.4.	Технопарк
8.5.	Особая экономическая зона
8.6.	Сертифицированный центр компетенций фонда Сколково
<b>9.</b>	<b>Инвестиции</b>
9.1.	Кредитный рейтинг региона по версии рейтингового агентства Standard & Poor's
9.2.	Кредитный рейтинг региона по версии рейтингового агентства Moody's
9.3.	Иные кредитные рейтинги региона и столицы субъекта РФ
9.4.	Кредитные рейтинги предприятий субъекта РФ
9.5.	Листинг представителя субъекта РФ на российской бирже
9.6.	Листинг представителя субъекта РФ на международной бирже

Важнейшей характеристикой методики является доступность и верифицируемость информации. Анализ инфраструктуры продвижения территории по выделенным элементам может осуществляться количественным и качественным способами. В рамках первого основное внимание уделяется фактическому наличию тех или иных элементов, второй подразумевает их подробное изучение, выявление проблем и сравнение особенностей функционирования.

Разработка методики осуществлялась в первую очередь с целью проведения количественных оценок и сравнений. С практической точки зрения она позволяет оперативно оценивать уровень развития инфраструктуры продвижения территории по 9 выделенным направлениям, а также осуществлять межрегиональные сопоставления.

### **Уровень развитие инфраструктуры продвижения территории в регионах РФ**

В целях апробации методики было проведено два различных исследования. Во-первых, организован подробный количественный анализ



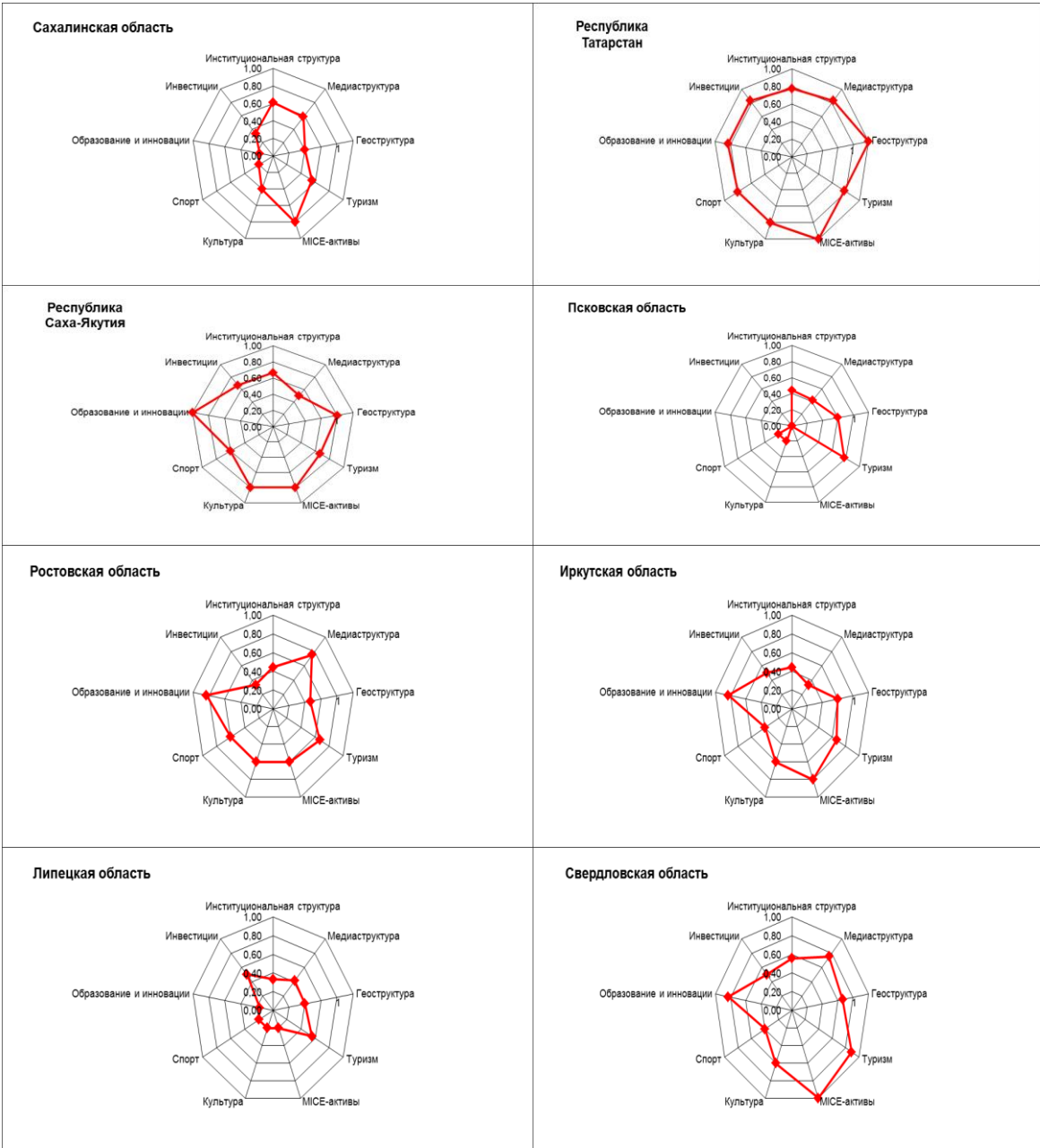
инфраструктур продвижения территории ряда регионов. Во-вторых, на основании краткого варианта методики предпринята попытка рейтингования 83 субъектов Российской Федерации.

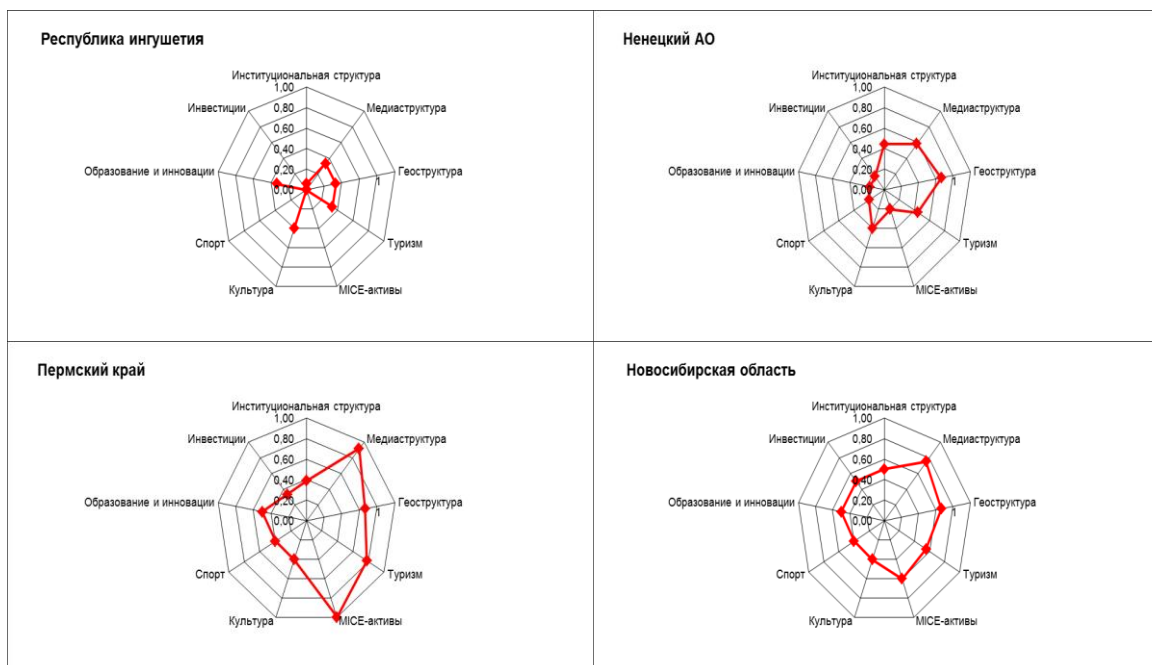
Для подробного анализа были выбраны следующие субъекты РФ: Новосибирская область, Пермский край, Республика Татарстан, Республика Саха (Якутия), Ненецкий Автономный Округ, Республика Ингушетия, Свердловская область, Липецкая область, Иркутская область, Ростовская область, Псковская область, Сахалинская область. В каждом регионе выявлялись имеющиеся элементы инфраструктуры (см. табл. 2). Полученные данные были нормированы, и на их основании проведен графический анализ развития различных направлений инфраструктуры продвижения территории (см. рис. 2-13).

Полученные результаты позволяют оценить уровень и потенциал развития различных направлений коммуникационной инфраструктуры, выявить существующие проблемные зоны, оптимальным способом выстроить механизм реализации мероприятий региональных и муниципальных властей по дальнейшему продвижению территории регионов. Кроме того, среди рассмотренных регионов выделяется практика Республики Татарстан как субъекта, выстроившей наиболее развитую и устойчивую инфраструктуру продвижения территории.

**Таблица 2. Инфраструктура продвижения территории регионов РФ**

Направление инфраструктуры продвижения территории	Общее число элементов инфраструктуры	Число элементов инфраструктуры продвижения территории региона РФ											
		Новосибирская область	Пермский край	Республика Татарстан	Республика Саха (Якутия)	Ненецкий АО	Республика Ингушетия	Свердловская область	Липецкая область	Иркутская область	Ростовская область	Псковская область	Сахалинская область
Институциональная структура	18	9	7	14	12	8	1	10	6	8	8	8	11
Медиаструктура	12	9	11	10	6	7	4	9	5	4	9	5	7
Геоструктура	15	10	10	15	12	10	5	10	6	9	7	9	6
Туризм	9	5	7	7	6	4	3	8	5	6	6	7	5
МІСЕ-активы	5	3	5	5	4	1	0	5	1	4	3	0	4
Культура	5	2	2	4	4	2	2	3	1	3	3	1	2
Спорт	5	2	2	4	3	1	0	2	1	2	3	1	1
Образование и инновации	6	3	3	5	6	1	2	5	1	5	5	0	1
Инвестиции	6	3	2	5	4	1	0	3	3	3	2	0	2





**Рисунки 2-13. Развитие различных направлений инфраструктуры продвижения территории в регионах РФ**

Рейтинг регионов РФ по уровню развития инфраструктуры продвижения территории составлялся на базе краткого варианта методики. В нее входили элементы инфраструктуры, обозначенные в таблице 1 номерами 1.1, 1.3, 1.4, 1.7, 1.13, 2.2 (объединен с 2.3), 2.12, 3.4, 5.1 (объединен с 5.2), 6.1, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 9.1. Итоговый рейтинг регионов представлен в таблице 3.

Итоговые показатели, в силу небольшого числа критериев оценки, не могут претендовать на высокую точность. Так, например, рейтинг Свердловской области оказывается выше, чем у явного лидера – Республики Татарстан. Тем не менее, рейтингование позволяет выделить очевидных лидеров и аутсайдеров. Первые обладают всеми необходимыми условиями для проведения политики, направленной на продвижение своих территорий, и активно занимаются этой деятельностью. Вторым же для успешной реализации коммуникационных,

маркетинговых и др. стратегий необходимо сначала сформировать для этого необходимые условия.

**Таблица 3. Рейтинг регионов РФ по уровню развития инфраструктуры продвижения территории**

Рейтинг	Регион	Рейтинг	Регион	
1	Свердловская область	49-54	Брянская область	
2-3	г.Санкт-Петербург		Костромская область	
	Республика Татарстан		Рязанская область	
4-5	Московская область		Кабардино-Балкарская Республика	
	Иркутская область		Ямало-Ненецкий АО	
6-7	г.Москва		Магаданская область	
	Краснодарский край		55-67	Воронежская область
8-9	Вологодская область			Липецкая область
	Ростовская область			Тульская область
10-17	Калужская область			Ленинградская область
	Архангельская область	Республика Калмыкия		
	Калининградская область	Карачаево-Черкесская Республика		
	Мурманская область	Республика Северная Осетия - Алания		
	Новгородская область	Республика Башкортостан		
	Ульяновская область	Республика Мордовия		
	Новосибирская область	Чувашская Республика		
	Омская область	Тюменская область		
18-26	Смоленская область	68-73	Республика Тыва	
	Тверская область		Кемеровская область	
	Республика Коми		Курская область	
	Волгоградская область		Чеченская Республика	
	Ставропольский край		Республика Марий Эл	
	Самарская область		Республика Алтай	
	Саратовская область		Сахалинская область	
	Алтайский край		Еврейская автономная область	
Камчатский край	74-81		Тамбовская область	
27-32			Владимирская область	Ненецкий АО
		Ивановская область	Кировская область	
		Ярославская область	Курганская область	
		Нижегородская область	Республика Хакасия	
		Республика Бурятия	Забайкальский край	
		Томская область	Амурская область	
33-48		Белгородская область	Чукотский АО	
	Орловская область	82	Республика Адыгея	
	Республика Карелия	83	Республика Ингушетия	
	Псковская область			

Рейтинг	Регион	Рейтинг	Регион
	Астраханская область		
	Республика Дагестан		
	Удмуртская Республика		
	Пермский край		
	Оренбургская область		
	Пензенская область		
	Ханты-Мансийский АО-Югра		
	Челябинская область		
	Красноярский край		
	Республика Саха (Якутия)		
	Приморский край		
	Хабаровский край		

### **Перспективы внедрения методики оценки инфраструктуры продвижения территории**

Оценка текущего уровня развития коммуникационной инфраструктуры, как уже отмечалось выше, является обязательным шагом в ходе реализации системного подхода к продвижению территории. Поэтому с практической точки зрения предлагаемая в работе методика оценки может быть полезна и активно применяться в работе следующих групп акторов:

1. Администрации (ОИВ) регионов и муниципальных образований, различные консалтинговые организации (в целях совершенствования коммуникационной инфраструктуры и формирования оптимального набора мероприятий по продвижению территории);
2. Профильные министерства и ведомства – Минрегион, Ростуризм и др. (в целях оценки эффективности и результативности управленческих решений; выявления проектов для финансирования);

3. Некоммерческие и исследовательские организации (в целях определения лучших практик, их изучения и мультиплицирования).