

ПРОДЮСЕРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА: ОТ ИДЕИ К РЕАЛИЗАЦИИ

А.А. Александрова, магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-7-11

Аннотация. В статье рассматривается продюсерская модель управления проектами территориального брендинга как эффективный инструмент создания и усиления имиджа территории. На основе анализа современных практик выделены ключевые этапы продюсирования: от концептуализации и разработки нарратива до реализации и оценки эффективности. Доказывается, что интеграция продюсерских подходов в управление территориальным брендингом позволяет создавать комплексные проекты, сочетающие культурные, экономические и социальные аспекты развития территории.

Ключевые слова: продюсирование, территориальный брендинг, управление проектами, креативные индустрии, модель управления, идентичность места, городское развитие.

В условиях глобальной конкуренции между территориями за инвестиции, человеческий капитал и туристические потоки эффективный территориальный брендинг становится стратегическим императивом развития. Традиционные маркетинговые подходы, основанные на линейном планировании и стандартизированных коммуникационных кампаниях, демонстрируют ограниченную эффективность в работе со сложной многогранной природой территориальной идентичности. В этой связи актуальной задачей становится разработка новых управленческих моделей, способных интегрировать разнородные ресурсы и стейкхолдеров для создания целостного образа места.

Продюсерская модель управления, успешно зарекомендовавшая себя в креативных индустриях, предлагает комплексный подход к созданию проектов территориального брендинга. В отличие от традиционного менеджера, фокусирующегося преимущественно на административных и организационных задачах, продюсер выступает как создатель и визионер, отвечающий за концептуальную целостность, привлечение ресурсов и синергию между участниками проекта.

Помимо глобальной конкуренции, современные территории сталкиваются с такими вызовами, как цифровизация, требующая создания цифрового двойника бренда, и растущий скептицизм аудитории к традиционной

рекламе. Ценность места сегодня определяется не столько его физическими атрибутами, сколько эмоциональными связями и историями, которые потребители могут разделить. В этих условиях на первый план выходит не просто управление проектами, а управление вниманием и смыслами, что является прямой задачей продюсера в креативных индустриях. Таким образом, перенос продюсерской модели в территориальный брендинг представляется не просто инновацией, а ответом на системные изменения в коммуникационной среде.

Цель выполненного исследования – разработать и теоретически обосновать продюсерскую модель управления проектами территориального брендинга, выделив ее ключевые этапы и специфические характеристики.

1. Теоретико-методологические основы исследования

1.1. Эволюция концепций территориального брендинга

Теоретической основой исследования выступают современные концепции территориального брендинга, прошедшие значительную эволюцию – от простого территориального маркетинга к комплексному управлению идентичностью территории. Согласно Саймону Анхольту, создателю концепции «конкурентной идентичности», успешный территориальный бренд формируется на пересечении шести ключевых компонентов: туризма, экс-

порта, управления, инвестиций, культуры и людей.

В отечественной научной традиции территориальный брендинг рассматривается как «стратегический процесс создания и поддержания уникального и привлекательного образа территории, основанного на ее уникальных конкурентных преимуществах». При этом подчеркивается, что эффективный территориальный бренд должен быть аутентичным, дифференцированным и релевантным для целевых аудиторий.

1.2. Продюсерская модель как синтез управленческих подходов

Продюсерская модель управления проектами территориального брендинга базируется на синтезе трех концептуальных подходов: проектно-ориентированный менеджмент, теория заинтересованных сторон и территориального брендинга. Ключевое отличие продюсерской модели от традиционных управленческих подходов заключается в ее ориентации на создание уникального ценностного предложения территории через развитие ее нарративного потенциала.

Теоретической основой продюсерского подхода выступает ресурсная теория, согласно которой конкурентные преимущества территории формируются на основе ее уникальных, редких и труднокопируемых ресурсов. Продюсер в данном контексте выступает как катализатор преобразования потенциальных ресурсов территории в реальные конкурентные преимущества.

1.3. Зарубежный и отечественный опыт продюсирования в креативных индустриях в сфере территориального развития

Прежде чем говорить о применении продюсерской модели в территориальном брендинге, необходимо рассмотреть ее истоки и успешные кейсы в смежных областях – кино, телевидении, event-индустрии и цифровых медиа. Анализ этого опыта позволяет выявить универсальные принципы, применимые к управлению сложными проектами развития территорий.

В зарубежной практике, особенно в Великобритании и странах Северной Европы, продюсер давно утвердился как ключевая фигура в создании культурных продуктов, отвечающая не только за бюджет и сроки, но и за художественную целостность, коммерческий

успех и долгосрочное развитие бренда проекта. Ярким примером является деятельность продюсерских центров при BBC, где продюсер выступает интегратором творческих, технологических и бизнес-составляющих. Этот опыт демонстрирует, что эффективный продюсер работает на стыке искусства и управления, что напрямую соотносится с задачей территориального брендинга, сочетающего культурные смыслы и экономические выгоды.

В отечественном контексте становление института продюсирования в креативных индустриях активно происходило в 2010-е годы. По данным исследования Фонда «Национальные ресурсы образования» (2023), наиболее зрелые продюсерские практики сформировались в сфере кинофестивалей, например, «Кинотавр», масштабных городских событий: «Золотая Маска», «Ночь в музее» и в цифровых медиа. Ключевым уроком, извлеченным из этого опыта, является понимание продюсера как «создателя среды» – фигуры, которая формирует условия для синергии между разными агентами: креаторами, администрацией, инвесторами и местными жителями.

Таким образом, транслируя успешные практики из креативных индустрий в сферу территориального развития, можно утверждать, что продюсерская модель обеспечивает целостный взгляд на проект, управление рисками и, что наиболее важно, – создание уникального ценностного предложения, основанного на аутентичности и культурном доке территории.

2. Продюсерская модель управления: теоретическое обоснование

2.1. Ролевая функция продюсера в территориальном брендинге

Продюсер в территориальном брендинге выполняет мультифункциональную роль, сочетая в себе компетенции стратега, креатора и менеджера. Согласно теории заинтересованных сторон, продюсер выступает интегратором интересов различных групп – местных жителей, бизнеса, администрации, туристов – в единую стратегию развития территориального бренда.

Ключевые ролевые функции продюсера:

- визионер – формирует стратегическое видение развития территориального бренда;
- режиссер-сценарист – создает целостный сценарий взаимодействия с территорией;

- коммуникатор – обеспечивает диалог между стейкхолдерами;
- ресурсный интегратор – привлекает и комбинирует различные типы ресурсов.

2.2. Теоретические принципы продюсерской модели

Продюсерская модель базируется на нескольких фундаментальных теоретических принципах.

Принцип нарративности – территория рассматривается как «рассказываемая история», где продюсер выступает автором и редактором этого нарратива. Согласно теории нарратива, идентичность территории конструируется через истории, которые о ней рассказываются.

Принцип аутентичности – бренд должен отражать подлинные характеристики территории, ее уникальную атмосферу. Теоретической основой здесь выступает концепция восприятия пространства.

Принцип соучаствующего проектирования – вовлечение местных сообществ в процесс брендинга.

Принцип кросс-дисциплинарности – интеграция подходов из различных дисциплин: урбанистики, социологии, культурологии, маркетинга.

3. Этапы реализации продюсерской модели управления проектами территориального брендинга

3.1. Этап концептуализации и разработки нарратива

Начальный этап предполагает глубокий анализ территориального потенциала на основе методов SWOT-анализа, PEST-анализа и исследования идентичности места. Согласно теории чувства места, успешный территориальный бренд должен отражать уникальную атмосферу места, складывающийся из физической среды, деятельности и смыслов.

Ключевые задачи этапа:

- проведение комплексного аудита территориальных ресурсов;
- идентификация ключевых стейкхолдеров и их интересов;
- формирование уникального ценностного предложения территории;
- разработка креативной концепции бренда на основе теории позиционирования.

3.2. Этап проектирования и планирования

На этом этапе продюсер трансформирует концепцию в конкретные проекты и мероприятия. Особенностью продюсерского подхода является создание многокомпонентной программы, включающей различные форматы – от масштабных событий до точечных интервенций в городскую среду.

Теоретической основой этапа выступает теория экономики впечатлений, согласно которой ценность создается через создание запоминающихся впечатлений. Территория в этой парадигме рассматривается как сцена, на которой разворачиваются различные спектакли – события, активности, взаимодействия.

3.3. Этап реализации и операционного управления

Этап реализации предполагает координацию всех процессов и участников проекта. Продюсерский подход характеризуется гибкостью и способностью к адаптации в процессе реализации, что особенно важно в условиях динамичной городской среды.

Методологической основой управления на этом этапе выступают agile-методологии, предполагающие пошаговый подход к реализации проектов и быструю адаптацию к изменяющимся условиям.

3.4. Этап оценки эффективности и развития бренда

Завершающий этап предполагает оценку результатов проекта на основе сбалансированной системы показателей, адаптированной для задач территориального брендинга. Согласно теории управления брендом, оценка должна включать как количественные, так и качественные показатели.

4. Кейс реализации: фестиваль «Усадьбы Москвы»

Реализация фестиваля «Усадьбы Москвы» демонстрирует эффективность продюсерской модели в практике территориального брендинга. Продюсерская команда осуществила полный цикл управления – от концептуализации до создания устойчивого бренда, объединившего более 50 усадебных комплексов.

Теоретической основой проекта выступила концепция культурного картирования, позволявшая выявить и визуализировать скрытые культурные ресурсы территории. На этапе концептуализации проводилась работа по выявлению аутентичных смыслов и историй территории, что позволило сформировать

уникальный нарратив. Следует отметить, что для реализации принципа нарративности на этапе концептуализации успешными являются такие методы, как глубинные интервью с краеведами и местными жителями, позволяющие выявить личные истории и забытые факты для формирования культурного кода территории. Это напрямую соотносится с принципом нарративности продюсерской модели.

На этапе проектирования был использован инструментарий экономики впечатлений. Каждая усадьба была представлена не просто как архитектурный памятник, а как место для получения уникального опыта – театрализованных экскурсий, исторических перфомансов, камерных концертов.

Ключевой задачей операционного управления являлась координация множества независимых участников. Для этого были выстроены устойчивые механизмы взаимодействия, в том числе путем разработки стандартного пакета документов и регламентов. Это обеспечило соблюдение общих стандартов качества фестиваля при сохранении уникальности каждой усадьбы.

5. Проблемы и риски внедрения продюсерской модели в территориальный брендинг

Несмотря на свой потенциал, продюсерская модель сталкивается с рядом объективных трудностей при внедрении в практику территориального развития.

Институциональные барьеры. Административные системы управления часто характеризуются бюрократической инерцией, жесткими бюджетами и отчетностью, что противоречит гибкой и цикличной природе продюсирования. Внедрение модели требует изменения организационной культуры и перераспределения полномочий

Конфликт интерпретаций. Продюсер, как внешний эксперт, может столкнуться с непониманием или сопротивлением со стороны локальных сообществ, которые по-своему трактуют культурный код и идентичность места. Для минимизации этого риска необходим этап глубокого погружения и построения доверительных отношений, что требует значительных временных ресурсов.

Измерение эффективности. Оценка успеха продюсерского проекта не сводится только к

количественным показателям (рост турпотока, инвестиций). Качественные изменения (усиление чувства гордости местных жителей, изменение медийного тона) сложно измерить и представить в виде отчетности, что создает проблемы для обоснования бюджета подобных проектов перед администрацией.

Таким образом, успешное применение продюсерской модели требует не только профессиональных компетенций от самого продюсера, но и готовности институциональной среды к изменениям.

Заключение

Предложенная в статье продюсерская модель управления проектами территориального брендинга представляет собой эффективный инструмент создания комплексных программ развития территориальной идентичности. Ее теоретическая значимость заключается в интеграции различных методологических подходов – от нарративного анализа до agile-менеджмента.

Практическая ценность модели подтверждается кейсом фестиваля «Усадьбы Москвы», где применение продюсерского подхода позволило достичь значимых результатов в усилении территориального бренда.

Таким образом, продюсерская модель управления представляет собой эволюционный ответ на усложнение задач территориального брендинга. Ее успешное внедрение возможно при соблюдении ряда условий: наличия сильного лидера-продюсера с системным мышлением, готовности администрации делегировать часть полномочий и идти на управленческие эксперименты, а также активного вовлечения локальных сообществ на всех этапах проекта. Дальнейшее развитие и усовершенствование модели видится в ее интеграции с технологиями умного города и подходами, основанными на анализе данных, где продюсер сможет выступать в роли интерпретатора больших данных для создания еще более персонализированных и значимых территориальных нарративов.

Дальнейшее исследование возможно в направлении разработки отраслевых спецификаций продюсерской модели для различных типов территорий, а также создания системы оценки эффективности продюсерской деятельности в территориальном брендинге.

Библиографический список

1. Горчакова Р.Р. Территориальный брендинг: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2021. – 256 с.
2. Брендинг территорий: стратегии и практики / Н.В. Замятина, А.А. Пищулов. – СПб.: Питер, 2022. – 288 с.
3. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2019. – 380 с.
4. Флоренсов Д.А. Продюсирование в креативных индустриях: от идеи к проекту. – М.: Юрайт, 2022. – 301 с.
5. Цифровая культура: глобальный контекст и российская практика / под ред. И.С. Скоробогачкой. – М.: Фонд «Национальные ресурсы образования», 2023. – 180 с. (Источник для данных о развитии продюсерских практик в России).
6. Anholt, S. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – N.Y.: Palgrave Macmillan, 2017. – 198 p.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 1984. – 276 p.
8. Govers R. Place Branding and Public Diplomacy. – L.: Palgrave Macmillan, 2018. – 324 p.
9. Kavaratzis M., Hatch M.J. The elusive destination brand and the ATLAS wheel of place brand management // Journal of Travel Research. – 2021. – № 60 (3). – P. 451-464.
10. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage / B.J. Pine, J.H. Gilmore. – Harvard Business Review Press, 2019. – 384 p.
11. Relph E. Place and Placelessness. – Pion Limited, 2008. – 156 p.

**PRODUCER MODEL OF TERRITORIAL BRANDING PROJECT MANAGEMENT:
FROM IDEA TO IMPLEMENTATION**

A.A. Alexandrova, *Graduate Student*

**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Russia, Moscow)**

Abstract. *The article examines the producer model of territorial branding project management as an effective tool for creating and enhancing the image of a territory. Based on the analysis of modern practices, key production stages are identified: from conceptualization and narrative development to implementation and effectiveness evaluation. It is proved that the integration of production approaches into territorial branding management allows creating comprehensive projects that combine cultural, economic and social aspects of territory development.*

Keywords: *production, territorial branding, project management, creative industries, management model, place identity, urban development.*