

# ПРОСТРАНСТВО



## ВЫЯВЛЕНИЕ ВАЖНЕЙШИХ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

*В. В. Кулибанова<sup>1</sup>  
Т. Р. Тэор<sup>1</sup>*



*В современном мире бренд региона становится ценным нематериальным активом его экономики, важнейшим конкурентным ресурсом для налаживания партнерских отношений. Разработка эффективной политики территориального брендинга невозможно без четкого представления об интересах каждой группы стейкхолдеров. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый регион по-своему уникален. Территории отличаются между собой по набору стейкхолдеров, степени их влияния на развитие региона, имеющимся в их распоряжении рычагами воздействия на лица, принимающие решения, касающиеся региональной политики. Цель исследования — уточнение понятия и определение основных групп стейкхолдеров для мероприятий брендинга Санкт-Петербурга. Применены методы теоретической и эмпирической типологизации стейкхолдеров территории с использованием теоретических установок, предложенных Э. Фрименом, а также Ф. Котлером, С. Зенкером и Э. Брауном. В работе уточняются понятия и определяются основные группы региональных стейкхолдеров. Предложенная авторская модель целевых аудиторий (групп стейкхолдеров) для политики территориального брендинга рассматривается на примере Санкт-Петербурга. Показано, что для каждой из целевых аудиторий территориального маркетинга следует разрабатывать собственную политику. Это объясняется тем, что каждая группа имеет специфические характеристики, которые необходимо учитывать и при разработке тех или иных сообщений, и при их трансляции.*

---

<sup>1</sup> Институт проблем региональной экономики РАН, 190013, Россия, Санкт-Петербург, ул. Серпуховская, 38.

*Поступила в редакцию 06.03.2017 г.*

doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-7

© Кулибанова В. В., Тэор Т. Р., 2017

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, Санкт-Петербург, бренд территории, территориальный маркетинг, брендинг территории

## Введение

Уже во второй половине прошлого века в европейских странах и США стали осознавать, что регион может представлять собой известный бренд, привлекающий разнообразные группы стейкхолдеров. Однако формирование сильного бренда территории — процесс сложный и долгий, имеющий стратегическое значение для усиления конкурентного потенциала и конкурентной привлекательности регионов.

В настоящее время в связи с непростой экономической ситуацией в стране, вызванной рядом объективных причин, потребности развития регионов обусловили актуализацию проблем их маркетинга и брендинга. В современном мире бренд региона становится важными нематериальным активом его экономики. При этом под регионом может подразумеваться как страна в целом, так и регионы более мелкого уровня: край (Краснодарский), область (Калининградская), город (Санкт-Петербург). Актуальность маркетинга и брендинга территорий повышается в связи с ростом значения информации для обеспечения конкурентных преимуществ хозяйствующих и политических субъектов. Бренд территории становится важнейшим конкурентным ресурсом для налаживания партнерских отношений.

И именно усиливающаяся конкуренция регионов разного уровня за привлечение туристов, инвестиций, новых жителей и предпринимателей привела к тому, что лица, заинтересованные в развитии территорий, стали обращаться к маркетинговому инструментарию, ранее разработанному для других сфер применения маркетинга. В случае с брендингом территории целью может стать обеспечение приверженности целевых аудиторий (стейкхолдеров) определенным регионам.

Задачей исследования является уточнение понятия и определение основных групп стейкхолдеров для мероприятий брендинга Санкт-Петербурга.

Термин «стейкхолдер» в его нынешнем понимании был предложен экономистом Робертом Эдвардом Фриманом — создателем одноименной теории. В своей книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» он определяет **стейкхолдера** как «любого индивидуума, группу или организацию, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений» [30].

Безусловно, Э. Фриман рассматривает в качестве объекта своего исследования предприятие или организацию. Поэтому к основным стейкхолдерам он относит: собственников и руководителей компании, акционеров, инвесторов, партнеров, сотрудников компании, местное сообщество, общественные организации, СМИ, конкурентов, потребителей, государство. У каждой из этих групп есть свои собственные интересы, подчас входящие в противоречие с интересами других стейкхолдеров. И у каждой их перечисленных групп есть рычаги воздействия на предприятие. В руках стейкхолдеров сосредоточена значительная власть, и это необходимо учитывать менеджерам при принятии решений.

Можно утверждать, что цель бренда организации — повышение социальной и коммерческой значимости организации в целом. Его задача — формирование желаемого имиджа фирмы в сознании целевых аудиторий, при этом возможна ситуация, когда для каждой из аудиторий будет разработано собственное сообщение.

С. Анхольт полагает, что для маркетинга территории вполне применимы инструменты традиционного, коммерческого, маркетинга. В частности, он пишет, что «продвижение региона развивалось параллельно с продвижением товаров и услуг, при этом маркетологи, занимающиеся территориальным продвижением, адаптировали новые маркетинговые технологии более или менее быстро» [22, р. 2].

С. Зенкер и Э. Браун в своей работе «Сущность бренда территории — концептуальный подход к брендингу территории и территориальному бренд-менеджменту» адаптируют понятие бренда организации применительно к региону. С их точки зрения, **бренд территории** — это комплекс ассоциаций в сознании потребителей, базирующихся на визуальных, вербальных и поведенческих проявлениях особенностей территории, которые находят свое выражение в целях, коммуникациях, ценностях и общей культуре региональных стейкхолдеров, а также в общем дизайне данной территории [37].

Э. Э. да Сильва Оливейра при проведении исследований, касающихся роли и места брендинга в качестве инструмента достижения стратегических целей развития территории, выявил, что брендинг территории должен быть частью стратегического плана пространственного развития региона [34].

Согласно М. Каварацису и М. Дж. Хэтчу, работа со стейкхолдерами — самая важная часть брендинга города [34]. Соответственно, обеспечение приверженности стейкхолдеров (целевых аудиторий) определенным регионам — главная цель территориального брендинга.

Самую известную классификацию региональных стейкхолдеров для целей маркетинга и брендинга территории предложил Ф. Котлер. Он выделяет четыре главных целевых рынка (табл. 1) [6].

Таблица 1

### Целевые рынки в маркетинге территорий

Посетители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приехавшие по делу (для посещения конференции, переговоров, знакомства с местом, торговли)</li> <li>• Приехавшие просто так (туристы и путешественники)</li> </ul>
Местное население и работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессионалы (ученые, доктора и т. п.)</li> <li>• Квалифицированные работники</li> <li>• Телеработники</li> <li>• Богатые люди</li> <li>• Инвесторы</li> <li>• Предприниматели</li> <li>• Неквалифицированные рабочие</li> <li>• Жители старшего возраста и пенсионеры</li> </ul>

Бизнес и промышленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тяжелая промышленность</li> <li>• «Чистые» сборочные производства, высокотехнологичные производства, обслуживающие предприятия и т. п.</li> <li>• Предприниматели</li> </ul>
Экспортные рынки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Другие территории в пределах внутреннего рынка</li> <li>• Международные рынки</li> </ul>

Еще одну точку зрения на классификацию региональных стейкхолдеров предлагают С. Бекманн и С. Зенкер. По их мнению, целевые аудитории маркетинга территории делятся на четыре группы, причем внутри каждой из них авторы выделяют подгруппы со своими, отличными от других интересами (рис. 1) [24]. К первой группе относят тех, кто посещает данный регион для отдыха, с бизнес-целями, а также тех, чья профессия подразумевает постоянные перемещения (например, археологи или архитекторы). Вторая группа включает в себя людей, проживающих и работающих на данной территории (как местных, так и приезжих). В третью группу входят представители государственного сектора, частного бизнеса и общественных организаций. Четвертая группа представлена разнообразными СМИ.

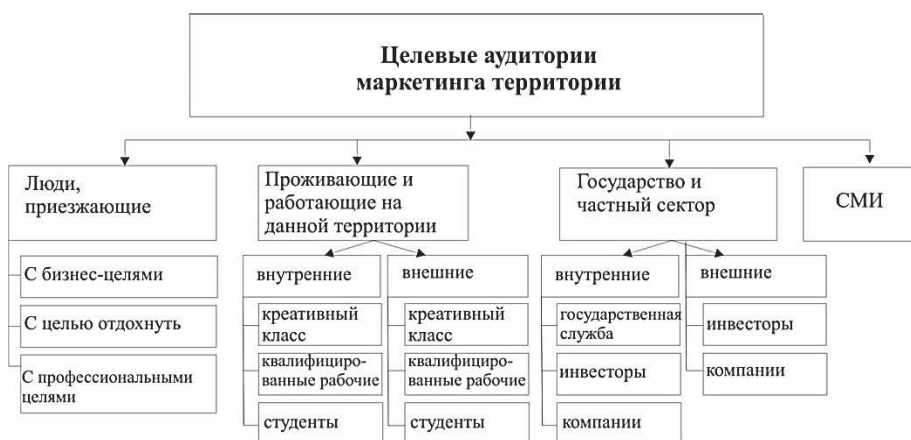


Рис. 1. Целевые аудитории маркетинга территории

Источник: составлено на основе: [24].

Б. М. Гринчель под потребителями территориального пространства понимает субъекты («покупатели»), которые могут выбирать место размещения в различных странах, регионах, городах или привязаны к ним политическими, экономическими, культурно-историческими связями. В частности, автор выделяет следующих потребителей, за которых могут конкурировать регионы и города: капитал и финансовые ресурсы; предприятия, как действующие, так и новые; люди (жители, ту-

ристы, квалифицированные мигранты); транзитные грузовые и пассажирские потоки; возможность проведения различного рода межрегиональных и международных мероприятий (праздники, соревнования, конференции и т. д.); размещение корпоративных, государственных и международных управленческих организаций и представительств [2; 3].

С нашей точки зрения, каждый из предложенных подходов не до конца отражает все возможные группы стейкхолдеров. Поэтому нами предлагается следующая модель целевых аудиторий для политики территориального брендинга (рис. 2). При этом каждая группа не является абсолютно однородной. Например, туристы (обычные и деловые) или бизнес (крупный или малый). Особое место средств массовой информации объясняется тем, что работа с целевыми аудиториями может происходить как напрямую, так и опосредованно через СМИ, которые можно рассматривать и как средство, и как цель коммуникационного процесса.



Рис. 2. Целевые аудитории территориального брендинга

Так же, как и в случае со стейкхолдерами организации, для каждой из целевых аудиторий территориального маркетинга следует разрабатывать собственную политику. Это объясняется тем, что данные группы характеризуются специфическими характеристиками, которые необходимо учитывать и при разработке тех или иных сообщений, и при их трансляции. Например, туристический рынок (рынок посетителей, по Котлеру) состоит из двух обширных резко различающихся групп: бизнесмены и отдыхающие, которые, в свою очередь, могут делиться на туристов, желающих посмотреть достопримечательности, и тех, кто навещает родных и друзей. Таким образом, каждая группа может состоять из множества подгрупп, интересы которых должны быть тщательно изучены. Иначе мы сталкиваемся с ситуацией, когда туристические проспекты рассылаются случайным людям, обезличенная реклама следует одна за другой, что приводит к пустой трате финансовых средств.

Специалисты по развитию территорий, должны показывать преимущества, апеллирующие ко все более четко определенным целевым группам. Ведь в современных экономических условиях, когда финансовые возможности регионов ограничены, именно грамотно построенная политика территориального брендинга может содействовать экономическому росту и улучшению качества жизни населения данной территории [8].

Очевидно, что разработка эффективной политики территориального брендинга невозможна без четкого представления об интересах каждой группы стейкхолдеров. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый регион по-своему уникален. Территории отличаются между собой по набору стейкхолдеров, степени их влияния на развитие региона, имеющимися в их распоряжении рычагами воздействия на лица, принимающие решения, касающиеся региональной политики.

М. Каварицис и Г. Эшворт в своих работах убедительно доказали, что только в результате взаимодействия всех заинтересованных в продвижении территории (групп стейкхолдеров) можно сформировать сильный и устойчивый бренд территории. Необходимо коллективное понимание, что маркетинг территории — процесс долгий и направленный не только и не столько на привлечение туристов, требующий сотрудничества всех заинтересованных сторон [31; 32].

Рассмотрим основные группы стейкхолдеров для Санкт-Петербурга.

## Бизнес

С точки зрения Б.М. Гринчеля и Е.А. Назаровой, для бизнеса наиболее важными характеристиками региона являются: географическое положение и транспортная инфраструктура, степень экономического развития, спрос на продукцию, товары и услуги, развитость инфраструктуры, человеческий потенциал, инновационный потенциал, качество жизни [4].

Можно сказать, что Санкт-Петербург обладает всеми перечисленными факторами. Этот город с населением около 5,2 млн человек — важнейший экономический, научный и культурный центр округа и страны в целом. Основные сферы промышленной специализации: энергетическое машиностроение, тракторостроение, судостроение, точное приборостроение, а также химическая и нефтехимическая, радиоэлектронная, легкая и пищевая промышленность.

Существенную роль в экономике Санкт-Петербурга играет транспортный комплекс, прежде всего, морской порт, обслуживающий перевозки экспортных грузов и импортируемых товаров. Растет значение города как одного из крупнейших общеевропейских культурных центров и места концентрации внутреннего и международного туризма.

Многоотраслевая специализация района предопределяет широкое развитие межрайонных и межгосударственных экономических связей.

СЗФО — крупнейший в европейской части страны поставщик своей продукции основных отраслей рыночной специализации, импортер оборудования для добывающих отраслей промышленности и лесохимического комплекса [17].

## Инвесторы

По мнению В. Снисека и И. Зикене, город можно считать привлекательным с точки зрения инвесторов, если в нем присутствует такие факторы, как природные ресурсы, человеческий потенциал, а также дружественное инвестициям окружение, которое характеризуется эффективной институциональной деятельностью, оптимальной налоговой системой и развитой инфраструктурой [35].

Следует подчеркнуть, что не только и не столько финансовая выгода влияет на принятие решения об инвестировании в тот или иной регион. Потенциальный инвестор всегда принимает во внимание стабильность не только политических, социально-экономических, географических и культурных факторов, но организационно-правовых.

Сейчас Петербург занимает шестое место по объему инвестиций. Выше результат у Тюмени, Москвы, Красноярска, Московской области и Татарстана. Потенциальные инвесторы отмечают, что «по сравнению с Европой в стране самые низкие налоги, появляются интересные программы поддержки малого бизнеса» [13].

## Работники

Качество жизни, экологическая обстановка — факторы, способствующие тому, чтобы высококвалифицированные специалисты оставались и продолжали работать на благо территории.

Петербург — большой город, почти столичный, предоставляющий много возможностей для трудоустройства не только местного населения, но и приезжих. По этой причине сюда едут соискатели из всех регионов, и всем нужна работа. Поэтому у работодателя есть выбор при найме сотрудников на средние и низкие позиции, и он активно им пользуется. На некоторые позиции местные соискатели просто не идут — зарплата, условия работы, отсутствие соцпакета им не подходят — и эти вакансии достаются приезжим. Собственная база кандидатов не всегда помогает закрыть все вакансии. Скорее, наоборот, — на многие вакансии найти сотрудников очень сложно, рынок труда неравномерен, где-то избыточен, а где-то — беден. Как показывает практика, приезжие могут работать в куда худших условиях, чем местные жители. Поэтому вливание новых кандидатов — без опыта, с опытом, со знанием работы в регионе, попросту со свежим взглядом на вещи — очень важно для города. Приезжие помогают рынку труда [10].

Несмотря на сложившееся мнение, что приезжим в Санкт-Петербурге можно устроиться только на самую неквалифицированную и низко-



оплачиваемую работу, действительная статистика показывает противоположные тенденции. Работодатели охотно принимают приезжих при условии, что в порядке документы, и они адекватно себя оценивают, поскольку такие люди работают добросовестно и на них можно положиться. Иногородний соискатель ставит перед собой четкую цель: найти вакансию, которая обеспечит стабильное финансовое положение. Коренным жителям обеспеченный быт часто позволяет слишком придирчиво относиться к трудоустройству и довольно часто уходить на другое место работы. Для иногородних соискателей главным приоритетом является достойная зарплата, только потом — престиж и удобство графика работы. Например, работа товароведом наиболее востребована среди приезжих.

Традиционно приезжие работники неприспособлены к рабочим условиям и готовы работать по плотному графику в отличие от местных кадров, которые не желают идти на некоторые вакансии, поскольку их не устраивает зарплата, условия труда и социального пакета. Часто молодежь не может себя реализовать в провинции или нуждается в подработке в связи с учебой в Санкт-Петербурге, и их активность позволяет им одновременно учиться и работать, поэтому столь востребованы среди иногородней молодежи вакансии официанта [12].

## Жители

Все разнообразные потребности местных жителей сводятся к следующим основным факторам: условия жизни населения (качество и доступность образования, медицинского обслуживания и т. п.), занятость, доходы, природно-климатические условия, качество городской среды.

К сожалению, в первую очередь к брендированию территории как удобного места для жительства в основном прибегают те регионы, в которых существует проблема оттока населения. Однако и регионам, не испытывающим такой проблемы, не следует забывать о данном виде брендинга. Ведь важны не просто жители, а налогоплательщики, которые будут пополнять региональные и местные бюджеты.

Эмпирические исследования, проведенные Й. А. Араужу де Азеведу, Дж. М. Ферейра Кустодио и П. Ф. Антинес Перна, выявили сильную корреляцию между уровнем качества жизни на территории и такими поведенческими характеристиками жителей, как вера в собственные силы, воспринимаемое благополучие и активная гражданская позиция [23].

Э. Браун, М. Каварацис и С. Зенкер в своих исследованиях также подтвердили взаимосвязь между брендом территории и поведением жителей. Они показали, что жители территории выполняют три важные функции: 1) являются частью интегрированного плана по продвижению территории; 2) выступают послами, так как характеристики и поведение, демонстрируемые ими, — коммуникации, пользующиеся до-



верием; 3) как жители и избиратели они делают легитимными любые мероприятия по продвижению территории. И именно ввиду этих функций жители — важная целевая аудитория мероприятий брендинга территории. Хотя зачастую жителей воспринимают только как пассивных получателей, а не активных партнеров в проведении мероприятий брендинга территории. Между тем авторы исследования подчеркивают, что только конструктивное участие и консультации с жителями могут обеспечить эффективную реализацию и устойчивое развитие бренда территории [27].

Санкт-Петербург — достаточно привлекательное место жительства с разных точек зрения. Российские реалии таковы, что в поисках занятости, доходов и лучших условий жизни, люди из разных городов России стремятся в основном в такие мегаполисы, как Москва и Санкт-Петербург. По сравнению с Москвой в Санкт-Петербурге значительно дешевле жилье, заметна разница в ценах и сфере обслуживания. Санкт-Петербург — открытое окно в Европу: нет никакой проблемы съездить в Финляндию на автомобиле или отправиться в круиз на выходные. Будучи мегаполисом, Санкт-Петербург достаточно близок к природе, находясь на берегу Финского залива. Кроме того, транспортный вопрос в Петербурге стоит менее остро, нежели в Москве. Однако в Санкт-Петербурге достаточно сложно быстро найти работу по специальности, кроме того, средний заработок ниже, чем в Москве, но коммунальные платежи — одни из самых низких в России. Однако многих отпугивает неблагоприятный сырой климат.

Не вызывает сомнения тот факт, что качество жизни является одним из важнейших факторов инновационного развития экономики [7], ведь территория, обладающая привлекательностью как место жительства, притягивает высококвалифицированных специалистов.

## Инновации

Регион может быть не только объектом для прямых или косвенных инвестиций, но и местом для реализации самых смелых инноваций.

В Санкт-Петербурге сложились все предпосылки для формирования его имиджа как одного из крупнейших инновационных центров не только России, но и мира. В городе есть все необходимые условия: развитая промышленная база, научные центры, сеть финансовых и инвестиционных институтов, экспертные площадки, бизнес-инкубаторы. В настоящее время в Санкт-Петербурге сформирована инфраструктура поддержки инновационных проектов на всех этапах развития инновационного продукта: от посевной стадии до продажи бизнеса. Организационную и технологическую инфраструктуру поддержки инновационной деятельности формируют бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования высокотехнологичным оборудованием, центр прототипирования [9].

Но Санкт-Петербург может стать больше, чем инновационным центром. Город обладает ресурсами для того, чтобы стать полюсом конку-

рентоспособности. Полюса конкурентоспособности — это объединения предприятий, исследовательских организаций и образовательных центров, которые расположены на одной территории, включены в совместную деятельность и предназначены для накопления синергии в инновационных проектах [29].

Санкт-Петербург — один из первых регионов России, начавший системную деятельность по развитию инновационной среды. Важным инструментом реализации этой политики выступает АО «Технопарк Санкт-Петербурга». При поддержке Комитета по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга компания реализует современную модель технопарка, которая подразумевает создание целостной инновационной экосистемы. Она включает инструменты поддержки инноваций на всех стадиях: от стартапа до крупных кластерных проектов — и нацелена на создание участниками экосистемы полноценных цепочек производства и трансфера технологий. Так, на одном полюсе действует бизнес-инкубатор «Ингрия», один из крупнейших в стране, а на другом — Центр кластерного развития — ключевой инструмент реализации кластерной политики региона.

Бизнес-инкубатор «Ингрия» стартовал в 2008 году как «пилотный проект», а стал одним из самых известных и успешных бизнес-инкубаторов России. Помощь бизнес-инкубатора получили более 300 молодых компаний.

Центр кластерного развития Санкт-Петербурга — первый из российских центров кластерного развития, который объединяет более 20 кластеров. Он оказывает содействие объединению компаний в кластеры и реализации ими крупных кластерных проектов, направленных на реализацию задач развития Санкт-Петербурга.

В июле 2016 года на площадке АО «Технопарк Санкт-Петербурга» создан межотраслевой Региональный инжиниринговый центр в области микрореакторного синтеза активных фармацевтических субстанций [20].

Однако для реализации потенциала города необходимо дальнейшее развитие его инфраструктуры для осуществления научной и инновационной деятельности частных и государственных организаций, включая инновационно-внедренческие центры, инфраструктуру для деятельности малых предприятий, ИТ-парки, многофункциональные административные здания для размещения научных и инжиниринговых организаций, центров общего доступа к научному оборудованию, проведения деловых и научно-познавательных мероприятий. Должна быть обеспечена координация исследований и разработок, проводимых академическими институтами и исследовательскими центрами при вузах, расположенными на территории города, с приоритетными направлениями развития экономики Санкт-Петербурга.

В Стратегии развития города отмечено, что со стороны органов государственной власти Санкт-Петербурга должны реализовываться меры по созданию благоприятных условий (административных, налоговых, организационно-правовых и пр.) для обновления основных фон-

дов предприятий, коммерциализации результатов научной деятельности, стимулирования воспроизводства научно-технологического потенциала Санкт-Петербурга, поддержки инициатив крупных международных компаний по размещению в городе своих центров исследований и разработок. Должна формироваться эффективная система дополнительных стимулов к инновационному развитию путем формирования властями, учеными и бизнесом технологических дорожных карт, определения требований по переходу компаний к применению передовых технологий, отобранных на основе формирования долгосрочного научно-технического прогноза [18].

## Государство

Государственная власть, особенно в нашей стране, оказывает существенное влияние на развитие региона. Оно осуществляется в нескольких направлениях: дотации, субсидии и субвенции, размещение государственных заказов и государственных предприятий и организаций на территории региона. ФАС отмечает, что «Государство стремительно наращивает присутствие в экономике. Вклад его и госкомпаний в ВВП вырос до 70% в 2015 году с 35% в 2005-м. При этом резко выросло число региональных и муниципальных унитарных предприятий» [11].

В настоящее время приобретает все большее значение и фактор роста долгов региона. В этой связи пресс-служба Счетной палаты отмечает: «Сохраняющаяся тенденция увеличения объема государственного долга регионов оказывает негативное влияние на устойчивое развитие экономики и социальную стабильность государства. Долговые обязательства регионов на 1 октября 2016 года составили около 2,3 трлн рублей. В общем объеме государственного долга регионов значительную долю составляют коммерческие кредиты: более 965 млрд рублей на 1 января 2016 года и 681 млрд рублей на 1 октября 2016 года. Основными кредиторами регионов в проверяемом периоде стали Сбербанк и ВТБ. На их долю пришлось от 86,4 до 100% задолженности проверенных регионов перед кредитными организациями» [19].

По сравнению с другими регионами РФ Санкт-Петербург находится в значительно более выгодном положении. Город входит в пятерку «самодостаточных» регионов, где «традиционно все хорошо: местные власти избавлены от неприятной обязанности "теребить федералов", уровень жизни населения сравнительно высок, а региональные бюджеты не испытывают сильного влияния кризиса» [21].

## СМИ

Строго говоря, СМИ нельзя рассматривать как целевую аудиторию для мероприятий брендинга территории, скорее, это канал связи с другими стейкхолдерами. Роберт Говерс отмечает, что существует множество каналов, которые влияют на восприятие людей: собственный опыт



или опыт родственников и друзей, средства массовой информации, социальные медиа или поп-культура, поэтому для того, чтобы эффективного воздействовать на это восприятие, необходимо иметь комплексную скоординированную стратегию [28].

Но в то же время в средствах массовой информации работают живые люди, также подверженные влиянию окружающей среды. Журналистам нужно выбирать темы для своих статей, редакторам — предугадывать интересы читателей. И необходимо понимать, что мнение о регионе зависит в том числе и от привлечении прессы к освещению деятельности тех или иных организаций, от завоевании лояльности репортеров, а также от правильного распространении созданных новостей.

С точки зрения СМИ наиболее важными характеристиками являются информационная открытость, возможность диалога с представителями власти.

## Туристы

Бренд города — это идея, которая сначала объединяет жителей, а потом становится основой для общения с внешним миром, позиционирования города как внутри страны, так и на международной арене. Бренд способен модифицировать город, он напрямую связан со стратегией его развития. Но надо отдавать себе отчет в том, что рынок, с которым имеет дело территориальный маркетинг, высоко конкурентный, на нем представлены более 200 национальных экономик, более 2 млн регионов, которые борются за внимание и кошелек туриста [25].

Любовь, а затем и приверженность туристов к той или иной дестинации не появляются вдруг. Исследование, проведенное К. Свонсон, показало, что для формирования сильного туристического бренда необходимо глубокое понимание того, зачем и почему туристы приезжают. Только при этом условии маркетологам, занимающимся продвижением территории, удастся создать и укрепить любовь к бренду территории, а значит, увеличить прямо или косвенно доходы, поступающие в бюджет региона [36].

Город-бренд всегда выступает центром притяжения для туристов, именно Санкт-Петербург в целом, а не его отдельные объекты мирового значения. Но точки притяжения для внешних и внутренних туристических потоков зачастую не совпадают. Сегодня значимую роль стали играть городские пространства и услуги городской экономики. Туристы и горожане, формирующие спрос на разноплановые объекты городского пространства, обеспечивают многогранность «городской ткани», сглаживают сезонность, стимулируют экономическую эффективность мегаполиса [15].

По данным, предоставленным УФМС РФ по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, в 1-м полугодии 2016 года в Санкт-Петербурге на миграционный учет поставлено 824 874 иностранных граждан, из них с туристической целью на территорию Санкт-Петербурга въехали

418 983 человека, с деловой целью — 57 896. За аналогичный период в 2015 году на миграционный учет поставлено 702 972 человека, из них с целью туризма Санкт-Петербург в 1-м полугодии 2015 года посетили 293 363 человека, с деловой целью — 88 591. В целом количество въехавших в Санкт-Петербург в 1-м полугодии 2016 года с туристической целью увеличилось (на 43%), но количество бизнес-путешественников снизилось на 35%. Учитывая отсутствие четких критериев сбора статистических данных о туристических прибытиях, невозможно определить точное количество деловых туристов в Санкт-Петербурге [14].

В 2016 году лидирующими ресурсными рынками для Санкт-Петербурга стали Китай и Узбекистан (табл. 2).

Таблица 2

### Лидеры по странам (1-е полугодие)

Страна	2014	2015	2016	Динамика (2015/2016), %
Китай	48500	88910	146825	67,2
Украина	67056	77094	56759	-26,8
Финляндия	40387	35706	37496	4,3
Германия	37655	29972	38004	28,9
Беларусь	22843	25984	28134	8,2
Франция	25314	20362	27162	32,81
Турция	14182	19041	3801	81,1
Италия	19111	17527	20184	19
Корея, Республика	12293	14101	23517	65,6
Казахстан	12239	13891	16512	18,3
Азербайджан	13479	13652	13751	1,25
США	14060	13647	18620	38,1

*Источник:* составлено на основе [14].

Одним из актуальных направлений туризма сейчас становится гастротуризм. П. О. Берг и Г. Севон доказали, что гастрономия приобретает все большее значение как способ донести до целевой аудитории ключевые характеристики привлекательности города. А использование продуктов питания и гастрономии в качестве прямых и косвенных инструментов продвижения бренда можно объяснить тем воздействием, которое они оказывают на восприятие через полисенсорные сигналы [26].

Следует отметить, что гастрономический брендинг — одна из возможных маркетинговых стратегий развития территорий. Являясь одним из крупнейших туристических центров Европы, Санкт-Петербург решил заняться формированием гастрономического бренда, усиливающего его сложившийся туристический бренд. С 1 по 30 ноября 2016 года в городе проходил первый Санкт-Петербургский ресторанный фестиваль, в котором приняли участие одни из самых значимых заведений города.

Все они представили сет-меню по фиксированной цене, которые можно рассматривать как визитную карточку каждого заведения. Это дает возможность попробовать специально разработанные к фестивалю блюда по доступной цене. Благодаря тому, что в фестивале принимают участие заведения разных форматов, каждый заинтересованный гость сможет сформировать свое представление о гастрономическом мире Петербурга в целом. Задача фестиваля — доказать гостям, не только иностранным, но и из российских регионов, что в Петербург можно и нужно приезжать не только летом, но и в межсезонье, получив при этом хорошую цену на проживание, музеи и питание [16].

Ярким примером комплексного продвижения региона может служить праздник «Алые паруса». Первоначально он был ориентирован на выпускников школ Санкт-Петербурга, но затем в качестве целевой аудитории стали рассматриваться туристы. «Алые паруса» были внесены в реестр мирового событийного туризма и рекомендованы к посещению в 20 странах мира. В 2016 году петербургский фестиваль возглавил список самых ярких событий по версии Best European Event Award и был признан лучшим городским событием Европы [1].

## Студенты

Студенты вузов также являются очень важной группой региональных стейхолдеров. Многие европейские города получили дополнительный толчок к своему развитию именно благодаря появлению там в средние века университетов (Болонья, Падуя, Гейдельберг, Париж). И в настоящее время мы видим примеры того, как университет способен повлиять на изменение городского пространства в лучшую сторону. В данном контексте показателен шведский город Мальме, который в 90-е годы находился в состоянии глубокой экономической депрессии. И одним из шагов по санации территории стало открытие университета.

Е. А. Дыба в своем исследовании «Влияние университета на формирование городской среды» выявила следующую закономерность: «существует прямая зависимость между восприятием района как университетского и степенью его комфорта для горожан и студентов. Чем больше людей описывают район как университетский, тем больше позитивных характеристик они присваивают данной среде». Автор отмечает, что «университет — это не столько учебные корпуса, но в первую очередь студенты и преподаватели. Студенты являются наиболее мобильной и активной группой населения города» [5].

В рамках работы над данной темой нами был проведен опрос студентов трех крупнейших вузов Санкт-Петербурга. Опрашиваемым было предложено указать черты, которые делают ту или иную территорию привлекательной с точки зрения обучения. В результате были выявлены следующие характеристики: историческая и культурная ценность города; наличие различных льгот для студентов; условия жизни (для приезжих это, прежде всего, комфортные общежития); наличие широких возможностей для проведения досуга; качество образования;

удобный общественный транспорт; большое количество вузов, которое создает конкуренцию между ними и дает возможность выбора; удобные транспортные пути (для путешествий по России и за рубежом); наличие молодежных студенческих организаций. Кроме всего перечисленного, студентам очень важно, чтобы в городе имелись возможности для прохождения практики и дальнейшего трудоустройства.

При проведении этого опроса нами было выявлено, что, с точки зрения студентов, Санкт-Петербург обладает большинством из перечисленных характеристик. И к тому же студентов привлекает в нем высокий уровень общей городской культуры, культура речи, грамотность, интеллигентность, доброжелательность жителей. К существенным недостаткам города опрошиваемые отнесли климат, расстояния, которые каждый день приходится преодолевать, перенаселенность, дорогое жилье. Помимо этого, остро чувствуется имущественное расслоение.

### Заключение

Бренд города — это идея, которая сначала объединяет жителей, а потом становится основой для общения с внешним миром, позиционирования города как внутри страны, так и на международной арене. Бренд способен модифицировать город, он напрямую связан со стратегией его развития. Очевидно, что разработка эффективной политики территориального брендинга невозможна без четкого представления об интересах каждой группы стейкхолдеров.

Однако в настоящий момент у Санкт-Петербурга единого бренда не существует. Восприятие бренда города у различных групп стейкхолдеров характеризуется набором разрозненных понятий и неких символов, ассоциирующихся в сознании разных людей с Петербургом. Также можно констатировать, что документально оформленной политики, направленной на целенаправленное развитие бренда территории в Санкт-Петербурге пока нет. Но это не означает, что не ведется никакой деятельности, имеющей целью продвижение бренда города, направленной как на внутренние, так и на внешние аудитории.

Еще в 2005 году была предпринята попытка ребрендинга Санкт-Петербурга силами VCG («Бостонская консалтинговая группа»). Городские власти выделили на проект немалые средства, а зарубежные специалисты подошли к делу вполне серьезно, выдав целый комплекс рекомендаций. Однако не учли того, что нельзя ограничиться одной разработкой «имиджа», должна вестись долгая и кропотливая работа совместно с заказчиком.

Правительство Санкт-Петербурга и Комитет по туризму в сотрудничестве с экспертами туристической отрасли предпринимают определенные шаги, которые можно рассматривать в качестве элементов политики регионального брендинга: проводятся круглые столы с участием специалистов по различным направлениям. Например, во время работы круглого стола, проведенного 27 апреля 2015 года. ИД «Ведомости», представители государственной власти Санкт-Петербурга, экс-



перты туристической отрасли, специалисты по брендингу разбирались в существующих проблемах айдентики города и сформулировали ряд задач, которые необходимо решить для создания единого целостного бренда Санкт-Петербурга. По итогам конференции участники пришли к выводу, что Санкт-Петербург — уже устойчивый мировой бренд. Для развития города необходимы новые законодательные и инвестиционные проекты в области туризма, развитие инфраструктуры и различных городских кластеров, как культурных, так и научных. Бренд города не может быть статичным «музейным экспонатом», это должна быть единая динамичная субстанция, объединяющая богатое культурное наследие предков и вновь созданные пространства и события, способные привлекать всемирное сообщество «здесь и сейчас». Город-бренд должен быть «живым» и дружелюбным, иначе в него не захотят приезжать и возвращаться.

Наш главный вывод заключается в необходимости выявления стейкхолдеров, важных для каждого конкретного региона, определения степени их влияния на развитие региона и имеющихся в их распоряжении рычагов воздействия на лица, принимающие решения, касающиеся региональной политики. При этом каждая группа может состоять из множества подгрупп, интересы которых должны быть тщательно изучены.

В работе предложена авторская модель целевых аудиторий для политики территориального брендинга, рассмотренная применительно к Санкт-Петербургу.

Санкт-Петербург с силу исторически сложившейся инфраструктуры обладает огромным потенциалом развития. Задача состоит в том, чтобы использовать существующий потенциал на благо города. Специалисты по развитию территорий должны показывать преимущества, апеллирующие к все более четко определенным целевым группам. Ведь в современных экономических условиях, когда финансовые возможности регионов ограничены, именно грамотно построенная политика территориального брендинга может содействовать экономическому росту и улучшению качества жизни населения данной территории.

*В статье приведены результаты фундаментальных научных исследований, выполненных в соответствии с государственным заданием ФГБУН ИПРЭ РАН на 2017 г. по теме «Развитие теоретико-методологических основ управления устойчивым социально-экономическим развитием регионов» (№ГР 0170-2014-0004).*

### Список литературы

1. «Алые паруса» признали лучшим городским событием Европы. URL: <https://baltika.fm/news/99856> (дата обращения: 01.03.2017).
2. Гринчель Б. М. Конкурентные преимущества и конкурентный потенциал регионов Северо-Запада // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер.: Экономика. 2012. №3(54). С. 90—98.
3. Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов Северо-Запада России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2007. №3(33). С. 55—67.
4. Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Методы оценки конкурентной привлекательности регионов. СПб., 2014. С. 28.

5. Дыба Е. А. Влияние университета на формирование городской среды // XVII Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. М., 2016. С. 8.

6. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. СПб., 2005. С. 54.

7. Котов А. И. Качество жизни как инструмент инновационного развития экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. Вып. 1(211). С. 93—101.

8. Кулибанова В. В., Тэор Т. Р. Инновационные инструменты брендинга территорий: понятие, сущность, особенности применения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. Вып. 6 (256). С. 122—129.

9. Инновационная инфраструктура. URL: <http://inno.gov.spb.ru/catalog/infrastructure> (дата обращения: 01.03.2017).

10. Легко ли приезжему устроиться на работу в Петербурге? URL: [https://www.rabota.ru/soiskateljam/career/legko\\_li\\_priezzhemu\\_ustroitsja\\_na\\_rabotu\\_v\\_peterburge\\_.html](https://www.rabota.ru/soiskateljam/career/legko_li_priezzhemu_ustroitsja_na_rabotu_v_peterburge_.html) (дата обращения: 01.03.2017).

11. Мереминская Е. Государева доля // Ведомости. 2016. 29 сент. С. 4.

12. Можно ли найти иногороднему жителю работу в Санкт-Петербурге? URL: <http://mgalenobl.ru/index.php?p=greki&st=mozno-li-najti-inogorodnjemu-zhitelju-rabotu-v-sankt-pjetjeburgje> (дата обращения: 01.03.2017).

13. Новых инвесторов в Петербург привлекает курсовая разница. URL: <https://topspb.tv/news/2016/09/14/ekspert-novyih-investorov-v-peterburg-privlekaet-kurovaya-raznitsa/> (дата обращения: 01.03.2017).

14. Подведение итогов туристического сезона 2016 // Отчет Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга. СПб., 2017.

15. Санкт-Петербург — город-бренд. URL: <http://info.vedomosti.ru/events/2941/> (дата обращения: 01.03.2017).

16. Санкт-Петербургский ресторанный фестиваль — 2016. URL: <http://www.visit-petersburg.ru/ru/event/1313/> (дата обращения: 01.03.2017).

17. Северо-Западный федеральный округ: особенности и направления регионального развития. URL: [http://nwapa.spb.ru/sajt\\_ibo/vistavki/sevzap.html](http://nwapa.spb.ru/sajt_ibo/vistavki/sevzap.html) (дата обращения: 01.03.2017).

18. Социально-экономическая стратегия развития Санкт-Петербурга до 2030 года. Развитие науки и инновационной деятельности. URL: <http://www.peterburg2030.ru/priorities/economic/growth/science/> (дата обращения: 01.03.2017).

19. Счетная палата: рост долгов регионов негативно влияет на экономику // Парламентская газета. 2016. 3 нояб. С. 2.

20. Технопарк. URL: <http://www.ingria-park.ru/technopark/> (дата обращения: 01.03.2017).

21. Хватит кормить кого? дотационные регионы и «доноры» России URL: <https://www.griffon.media/articles/28/11/2016/russian-donor-regions> (дата обращения: 01.03.2017).

22. Anholt S. Definitions of place branding — Working towards a resolution // Place Branding and Public Diplomacy. 2010. Vol. 6. P. 1—10.

23. Araújo de Azevedo J. A., Ferreira Custódio J. M., Antunes Perna P. F. «Are you happy here?»: the relationship between quality of life and place attachment // Journal of Place Management and Development. 2013. Vol. 6, № 2. P. 102—119.

24. Beckmann S. C., Zenker S. Place Branding: A Multiple Stakeholder Perspective // 41st European Marketing Academy Conference. Lisbon, 2012. P. 2.

25. Balakrishnan M. S. Dubai — A star in the east: A case study in strategic destination branding // Journal of Place Management and Development. 2008. Vol. 1. P. 62—91.

26. Berg P. O., Sevón G. Food-branding places — A sensory perspective // Place Branding and Public Diplomacy. 2015. Vol. 0. P. 1—16.

27. *Braun E., Kavartzis M., Zenker S.* My city — my brand: the different roles of residents in place branding // *Journal of Place Management and Development*. 2013. Vol. 6, № 1. P.18—28.
28. *Govers R.* From place marketing to place branding and back // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2011. Vol. 7. P. 227—231.
29. *Duranton G., Martin Ph., Mayeris F.* Les pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre? P., 2008. P. 25.
30. *Freeman R.E.* Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, 1984. P. 46.
31. *Kavartzis M.* From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding // *Journal of Place Management and Development*. 2012. Vol. 5, № 1. P. 7—19.
32. *Kavartzis M., Ashworth G.* Place marketing: how did we get here and where are we going? // *Journal of Place Management and Development*. 2008. Vol. 1, № 2. P. 150—165.
33. *Kavartzis M., Hatch M.J.* The Dynamics of Place Brands: An-identity Based Approach to Place Branding Theory // *Marketing Theory*. 2013. Vol. 13, № 1. P. 1—18.
34. *Silva Oliveira E.H.* Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for Portugal 2014—2020 // *Journal of Place Management and Development*. 2015. Vol. 8, № 1. P. 23—50.
35. *Snieska V., Zykiene I.* City attractiveness for investment: characteristics and underlying factors // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 48—54.
36. *Swanson K.* Destination brand love: managerial implications and applications to tourism businesses // *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 10, № 1. P. 88—97.
37. *Zenker S., Braun E.* The Place Brand Centre — A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management // 39th European Marketing Academy Conference. Copenhagen, 2010. P. 3.

### Об авторах

*Валерия Вадимовна Кулибанова*, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник, Институт проблем региональной экономики РАН, Россия.

E-mail: valerykul@mail.ru

*Татьяна Робертовна Тэор*, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Институт проблем региональной экономики РАН, Россия.

E-mail: teort@rambler.ru

### Для цитирования:

*Кулибанова В.В., Тэор Т.Р.* Выявление важнейших групп стейкхолдеров для целей реализации политики территориального брендинга в Санкт-Петербурге // *Балтийский регион*. 2017. Т. 9, №3. С. 128—149. doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-7.



## IDENTIFYING KEY STAKEHOLDER GROUPS FOR IMPLEMENTING A PLACE BRANDING POLICY IN SAINT PETERSBURG

V. V. Kulibanova<sup>1</sup>

T. R. Teor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Science  
38 Serpuhovskaya Str., Saint Petersburg, 190013, Russia*

Submitted on March 06, 2017

*Regional brands have become a valuable intangible asset and a crucial competitive resource for forging partnerships. An effective place branding policy is impossible without a precise understanding of the interests of stakeholder groups. It is essential to realize that each region is unique in its own way. Territories differ in the structure of stakeholders, their influence on regional development, and the range of leverages over regional decision-makers. This study aims to give a more precise definition of key groups of stakeholders in Saint Petersburg place branding, and to identify them. The authors employ the method of theoretical and empirical typology of a territory's stakeholders within a theoretical framework proposed by E. Freeman, P. Kotler, S. Zenker, and E. Brown. The article defines the concept of key regional stakeholders and identifies them. The proposed target audience (stakeholder group) model for a place branding policy is tested on the case of Saint Petersburg. The authors show that each target audience of place marketing requires an individual policy. This is explained by the fact that each group enjoys its unique features that should be taken into account when creating and transmitting messages.*

*Key words:* stakeholders, St. Petersburg, city brand, place marketing, place branding

### References

1. Scarlet Sails "recognized the best urban event in Europe, 2016, *Radio Baltika*, available at: <https://baltika.fm/news/99856> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)
2. Grinchel, B.M. 2012, Competitive advantages and competitive potential of the regions of the North-West, *Vestnik INZhEKONA= Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Seriya ekonomika* [Herald of INJEChON. Series of economics = Bulletin of the St. Petersburg State Economic University], no. 3 (54), p. 90—98. (in Russ.)
3. Grinchel, B.M. 2007, Assessment of the competitive potential of the regions of the North-West of Russia, *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivyyi razvitiya* [Economics of the North-West: Problems and Prospects for Development], no. 3 (33), p. 55—67. (in Russ.)
4. Grinchel, B.M., Nazarova, E.A. 2014, *Metodyi otsenki konkurentnoy privlekatelnosti regionov* [Methods for assessing the competitive attractiveness of regions], St. Petersburg, p. 28.

5. Dyiba, E. A. 2016, The influence of the University on the formation of the urban environment, *HVII Aprelskaya mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obschestva* [XVII April International Scientific Conference on the Problems of Development of the Economy and Society], Moscow, p. 8.

6. Kotler, Ph., Asplund, K., Rein, I., Hayder, D. 2005, *Marketing mest* [Marketing places], St. Petersburg, p. 54. (in Russ.)

7. Kotov, A. I. Quality of life as a tool for innovative economic development, *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical statements SPbSPU. Economic sciences], no. 1(211), p. 93—101. (in Russ.)

8. Kulibanova, V. V., Teor, T. R. 2016, Innovative branding tools of territories: concept, essence, application features, *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical lists of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences], no. 6 (256), p. 122—129. (in Russ.)

9. Innovative infrastructure, Committee on Industrial Policy and Innovation of St. Petersburg, available at: <http://inno.gov.spb.ru/catalog/infrastructure> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

10. Truskova, Ye. 2007, Is it easy for a newcomer to get a job in Petersburg? *SPb. Rabota.ru*, available at: [https://www.rabota.ru/soiskateljam/career/legko\\_li\\_priezzhemu\\_ustroitsja\\_na\\_rabotu\\_v\\_peterburge\\_.html](https://www.rabota.ru/soiskateljam/career/legko_li_priezzhemu_ustroitsja_na_rabotu_v_peterburge_.html) (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

11. Mereminskaya, E. 2016, Gosudarev's share, *Vedomosti*, 29 Sept., p. 4. (in Russ.)

12. Is it possible to find a nonresident resident work in St. Petersburg, available at: <http://mgalenobl.ru/index.php?p=greki&st=mozhno-li-najti-inogorodnjemu-zhitjelju-rabotu-v-sankt-pjetjergje> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

13. New investors are attracted to St. Petersburg exchange rate difference, 2016, *TV Channel Saint-Petersburg*, Sept. 14, available at: <https://topspb.tv/news/2016/09/14/ekspert-novyih-investorov-v-peterburg-privlekaet-kursovaya-raznitsa/> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

14. *Podvedenie itogov turisticheskogo sezona 2016* [Summing up the results of the tourist season 2016], 2017, Report of the Committee for Tourism Development of St. Petersburg, St. Petersburg. (in Russ.)

15. Konferentsiya «Sankt-Peterburg — gorod-brend» [Conference "St. Petersburg — city-brand"], *Vedomosti*, available at: <http://info.vedomosti.ru/events/2941/> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

16. Saint Petersburg restaurant festival-2016, 2016, *Visit Petersburg*, St. Petersburg Official City Guide, available at: <http://www.visit-petersburg.ru/en/event/1313/> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

17. North-West Federal District: features and directions of regional development, available at: [http://nwapa.spb.ru/sajt\\_ibo/vistavki/sevzap.html](http://nwapa.spb.ru/sajt_ibo/vistavki/sevzap.html) (accessed 01.03.2017).

18. *Sotsialno-ekonomicheskaya strategiya razvitiya Sankt-Peterburga do 2030 goda. Razvitie nauki i innovatsionnoy deyatel'nosti* [Socio-economic development strategy of St. Petersburg until 2030. Development of science and innovation], available at: <http://www.peterburg2030.ru/priorities/economic/growth/science/> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)

19. Audit Chamber: the growth of debts of the regions has a negative impact on the economy, 2016, *Parlamentskaya gazeta* [The Parliamentary Newspaper], Nov. 3, p. 2. (in Russ.)

20. *St. Petersburg Technopark*, available at: [http://www.ingria-park.ru/en/technopark\\_spb/](http://www.ingria-park.ru/en/technopark_spb/) (accessed 01.03.2017).

21. Enough to feed someone? Subsidized regions and "donors" of Russia, 2016, *Griffon*, 28 November, available at: <https://www.griffon.media/articles/28/11/2016/russian-donor-regions> (accessed 01.03.2017). (in Russ.)
22. Anholt, S. 2010, Definitions of place branding — Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, p. 1—10. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>.
23. Araújo de Azevedo, J.A., Ferreira Custódio, J.M., Antunes Perna, P.F. 2013, «Are you happy here?»: the relationship between quality of life and place attachment, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, no. 2, p. 102—119. DOI: <https://doi.org/10.1108/jpmd-06-2012-0017>.
24. Beckmann, S.C., Zenker, S. 2012, Place Branding: A Multiple Stakeholder Perspective, *41st European Marketing Academy Conference*, Lisbon, Portugal, p. 2.
25. Balakrishnan, M.S. 2008, Dubai — A star in the east: A case study in strategic destination branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, p. 62—91. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538330810865345>.
26. Berg, P.O., Sevón, G. 2015, Food-branding places — A sensory perspective, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 10, no. 4, p. 289—304. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2014.29>.
27. Braun, E., Kavaratzis, M., Zenker, S. 2013, My city — my brand: the different roles of residents in place branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, no. 1, p. 18—28. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>.
28. Govers, R. 2011, From place marketing to place branding and back, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 7, p. 227—231. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2011.28>.
29. Duranton, G., Martin, Ph., Mayeris, F. 2008, *Les pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre?* Paris, P. 25.
30. Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, p. 46.
31. Kavaratzis, M. 2012, From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5, no. 1, p. 7—19. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>.
32. Kavaratzis, M., Ashworth, G. 2008, Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, no. 2, p. 150—165. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>.
33. Kavaratzis, M., Hatch, M.J. 2013, The Dynamics of Place Brands: An identity Based Approach to Place Branding Theory, *Marketing Theory*, Vol. 13, no. 1, p. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>.
34. Silva Oliveira, E.H. 2015, Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for Portugal 2014—2020, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 8, no. 1, p. 23—50. DOI: <https://doi.org/10.1108/jpmd-12-2014-0031>.
35. Snieska, V., Zykiene, I. 2015, City attractiveness for investment: characteristics and underlying factors, 20th International Scientific Conference Economics and Management — 2015, *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, p. 48—54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.402>.
36. Swanson, K. 2017, Destination brand love: managerial implications and applications to tourism businesses, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 10, no. 1, p. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.1108/jpmd-11-2016-0073>.
37. Zenker, S., Braun, E. 2010, The Place Brand Centre — A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management, *39th European Marketing Academy Conference*, Copenhagen, p. 3.



### The authors

Dr Valeriia V. Kulibanova, Leading Researcher, Institute for Regional Economic Studies RAS, Russia.

E-mail: valerykul@mail.ru

Tatiana R. Teor, Senior Researcher, Institute for Regional Economic Studies RAS, Russia.

E-mail: teort@rambler.ru

**To cite this article:**

Kulibanova V. V., Teor T. R. 2017, Identifying Key Stakeholder Groups for Implementing a Place Branding Policy in Saint Petersburg, *Balt. Reg.*, Vol. 9, no. 3, p. 128—149. doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-7.