

Научная статья
УДК 332.1+338.485
DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1663

Dmitry Alexandrovich Mikhalev
 Postgraduate of the Department of Management Technologies,
 field of training
 5.2.3 — Regional and sectoral economy,
 Yaroslav-the-Wise
 Novgorod State University
 Veliky Novgorod, Russian Federation
 d-mikhalev@novsu.ru

Tatiana Makhmutovna Eldieva
 Doctor of Economics, Associate Professor,
 Professor of the Department of Digital Economics
 and Management,
 Yaroslav-the-Wise Novgorod State University
 Veliky Novgorod, Russian Federation
 Tatiana.Eldieva@novsu.ru

Дмитрий Александрович Михалёв
 аспирант кафедры технологий управления,
 направление подготовки
 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика,
 Новгородский государственный университет
 имени Ярослава Мудрого
 Великий Новгород, Российская Федерация
 d-mikhalev@novsu.ru

Татьяна Махмутовна Эльдиева
 д-р экон. наук, доцент,
 профессор кафедры цифровой экономики и управления,
 Новгородский государственный университет
 имени Ярослава Мудрого
 Великий Новгород, Российская Федерация
 Tatiana.Eldieva@novsu.ru

ЭВОЛЮЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО БРЕНДА И ОЦЕНКА ЕГО ВЛИЯНИЯ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье исследуется эволюция теоретических подходов к региональному брендингу и обосновывается необходимость перехода от декларативного имиджевого позиционирования к измеримому управлению социально-экономическими эффектами территории. Авторами систематизированы основные этапы развития концепций территориального бренда: от эпизодических рекламных кампаний 1970—1980-х гг. и статичной модели С. Анхольта до процессных и циклических подходов последнего десятилетия. Выявлен устойчивый пробел, присущий большинству существующих моделей, а именно отсутствие унифицированного количественного инструментария для эмпирической верификации эффективности брендинга. Для преодоления указанного ограничения предложена авторская четырехстадийная динамическая модель, построенная по принципу замкнутого управленческого цикла. Последовательность стадий включает диагностику ресурсного потенциала территории, концептуализацию брендовой идентичности, институциональную реализацию и количественную оценку достигнутых результатов. Завершающий этап, основанный на корреляционном анализе Пирсона и системе ключевых показателей, формирует обратную связь с исходной диагностической

стадией, что позволяет диагностировать структурные диспропорции реализации бренда. Апробация модели проведена на примере Новгородской области по данным за 2022—2025 гг. Установлена сильная положительная корреляция между туристским потоком и стоимостью реализованных турпакетов. В то же время зафиксирована умеренная связь с инвестициями в основной капитал. Данное расхождение количественно верифицирует феномен «разрыва в туризме» — ситуацию, при которой высокий имиджевый спрос не трансформируется в адекватную инвестиционную отдачу. На основе полученных результатов разработаны практические рекомендации, включающие формирование отраслевого инвестиционного кластера, создание премиальных туристических продуктов и внедрение цифровой платформы мониторинга с целевыми индикаторами до 2028 г. Предложенная модель может быть масштабирована на другие регионы с культурно-исторической специализацией.

Ключевые слова: региональный брендинг, инвестиционный кластер, культурно-исторический капитал, территориальный бренд, Новгородская область, корреляционный анализ Пирсона, разрыв в туризме, туристская привлекательность, динамическая модель, оценка эффективности

Для цитирования: Михалёв Д. А., Эльдиева Т. М. Эволюция регионального бренда и оценка его влияния на социально-экономическое развитие территории (на примере Новгородской области) // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 20—29. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1663.

Original article

EVOLUTION OF A REGIONAL BRAND AND ASSESSMENT OF ITS IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A TERRITORY (ON THE EXAMPLE OF THE NOVGOROD REGION)

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. The article explores the evolution of theoretical approaches to regional branding and justifies the need to transition from declarative image positioning to measurable management of the socio-economic effects of a territory. The authors systematize the main stages of territorial brand concept development: from episodic advertising campaigns of the 1970s-1980s and S. Anholt's static model to the process-oriented and cyclical approaches of the last decade. A persistent gap inherent in most existing models is identified, namely the absence of unified quantitative tools for empirical verification of branding effectiveness. To overcome this limitation, the authors propose their own four-stage dynamic model, built on the principle of a closed management cycle. The sequence of stages includes diagnosing the territory's resource potential, conceptualizing brand identity, institutional implementation, and quantitative assessment of achieved results. The final stage, based on Pearson's correlation analysis and a system of key performance indicators, forms feedback with the initial diagnostic stage, allowing for the diagnosis

of structural disproportions in brand implementation. The model's approbation was conducted using the Novgorod region as an example, with data from 2022-2025. A strong positive correlation is established between tourist flow and the cost of implemented tour packages. At the same time, a moderate link with investments in fixed assets is recorded. This discrepancy quantitatively verifies the "tourism gap" phenomenon – a situation where high image-driven demand does not translate into adequate investment returns. Based on the obtained results, practical recommendations are developed, including the formation of an industry investment cluster, the creation of premium tourism products, and the implementation of a digital monitoring platform with target indicators by 2028. The proposed model can be scaled to other regions with a cultural and historical specialization.

Keywords: regional branding, investment cluster, cultural and historical capital, territorial brand, Novgorod region, Pearson's correlation analysis, tourism gap, tourist attraction, dynamic model, efficiency assessment

For citation: Mikhalev D. A., Eldieva T. M. Evolution of a regional brand and assessment of its impact on the socio-economic development of a territory (on the example of the Novgorod region). *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;3(76):20—29. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1663.

Введение

Актуальность. В современной экономике бренд территории становится важным фактором привлечения туристских потоков и инвестиций. Новгородская область, обладающая уникальным историко-культурным наследием (объекты Всемирного наследия ЮНЕСКО, образ «Колыбели русской государственности»), демонстрирует позитивную динамику туристической привлекательности: рост турпотока в 2024 г. составил 58 %. Вместе с тем сопоставление имиджевых характеристик региона с ключевыми показателями его социально-экономического развития позволяет выявить направления для дальнейшего наращивания экономической отдачи от туристической отрасли.

Стратегия социально-экономического развития Новгородской области до 2031 г. (утв. Законом Новгородской области от 2 февраля 2026 г. № 814-ОЗ) определяет повышение инвестиционной и туристской привлекательности в качестве приоритетных направлений. Вместе с тем сохраняется разрыв между концептуальными установками и измеримыми социально-экономическими результатами.

Изученность проблемы. Современные исследования все чаще фиксируют смену парадигмы в восприятии территорий потребителями. Так, И. С. Сифуровой и Ю. В. Сорокиной [1] обозначено, что при относительно меньшем влиянии ресурсного разнообразия ведущую роль в восприятии играет качество предоставляемого сервиса и существующей инфраструктуры. М. А. Морозов [2] наличие диспропорций в развитии туристской инфраструктуры в первую очередь связывает с особен-

ностями различных видов туризма. Снижению неравномерности будут способствовать цифровые технологии, как один из повседневных инструментов нового поколения туристов. А. Е. Илларионовым и П. Ю. Макаровым [3] доказано, что повышение эффективности брендинга субъектов Российской Федерации невозможно без качественных управленческих решений со стороны региональных органов власти, а также разработки механизмов адаптации к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования, что подтверждается в исследовании Г. А. Симонян, А. А. Сарян [4]. Изучены разные подходы к разработке и формированию бренда территории: М. В. Жиркова [5] говорит о бренде как об одном из универсальных инструментов регионального развития, тогда как А. А. Аграба [6] выделяет значимость оценки «впечатлений» для понимания брендинга территорий. И. В. Логунцова и А. С. Зайцева [7] выявили общие тренды в сфере российского геобрендинга городов, что позволяет продвигать собственные ценности и интересы на туристическом рынке территорий.

Исследуя возможности экономического потенциала регионов, А. И. Ковалёв, Е. В. Тюнюкова, Н. А. Щетинина [8] определяют, что для дальнейшего развития туризма необходимо формировать зоны опережающего экономического роста посредством использования отраслевой специализации регионов. Е. В. Фролова и О. В. Рогач [9] раскрывают возможности развития туризма в использовании социального (человеческого) ресурса. Т. Р. Лукашенко и Е. И. Охрименко [10] выделяют особое значение туризма, которое основывается на осознанной диверсификации видов туризма. Подобной позиции

придерживаются и В. И. Деньга и А. И. Карлова [11] и Д. А. Михалёв, А. К. Ромашко, Д. Н. Данильчик [12] в своих исследованиях внутреннего туризма. С. А. Корюкова [13] рассматривает возможность создания агломерационных образований (туристских кластеров) и продолжение развития рекреаций в регионе.

А. В. Александрова и С. Н. Горюшкина [14] исследуют вопросы правовой охраны региональных брендов, позволяющих посредством создания условий для применения современных механизмов коммерциализации объектов интеллектуальной собственности повысить доверие, уровень узнаваемости территории. А. Р. В. Скуба [15], исследуя взаимосвязь между активами и пассивами бренда определяет возможность расчета уровня его ценности. Проводимые фундаментальные и прикладные исследования позволяют выходить на новые горизонты, расширять подходы, модели и практики применения бренда для развития региональной экономики.

Целесообразность разработки темы. «Современный человек нацелен на приобщение к культурному наследию и ценностям той или иной территории... Он стремится обогатить свой внутренний мир, узнать новое, получить комплексное удовольствие от восприятия действительности...» [6, с. 281]. Именно поэтому сегодня брендинг территории должен опираться не только на функциональные характеристики (инфраструктура, логистика), но и на инструментарий экономики впечатлений, где ключевым продуктом становится эмоциональный опыт посетителя.

Целью проводимого исследования является оценка влияния бренда на ключевые показатели развития территории, посредством разработки динамической модели регионального бренда на базе анализа эволюции теоретических подходов к территориальному брендингу.

В рамках исследования были сформулированы следующие **задачи**:

1. Систематизировать теоретические подходы к эволюции регионального бренда как многостадийного процесса.
2. Реконструировать этапы формирования и реализации бренда Новгородской области.
3. Апробировать разработанную модель на данных Новгородской области за 2022—2025 гг., проведя количественную оценку влияния бренда на туризм, инвестиции и ВРП.
4. Разработать практические рекомендации по повышению эффективности брендовой политики.

Научная новизна работы определяется введением и количественной верификацией категории «разрыва в туризме» как измеримого индикатора эффективности регионального брендинга. На основе четырехстадийной эволюционной модели, интегрирующей корреляционный анализ Пирсона в управленческий цикл, получены количественные оценки дифференцированного влияния бренда, прослеживается сильная связь с туристскими эффектами ($r = 0,98$) и умеренная — с инвестиционной активностью ($r = 0,37$). Это позволяет не только диагностировать структурные диспропорции реализации бренда в регионах с культурно-историческим наследием (на примере Новгородской области), но и предложить инструментарий их преодоления в рамках замкнутого управленческого контура.

Теоретическая значимость исследования заключается в раскрытии этапов эволюции концепции брендинга позволяющих проследить его трансформацию от инструментального маркетинга к стратегическому фактору территориального развития.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов апробации для корректировки Стратегии социально-экономического развития Новгородской области и масштабирования на другие территории Северо-Западного федерального округа.

Основная часть

Современное социально-экономическое развитие России характеризуется повышающейся региональной конкуренцией за ресурсы и туристический трафик. Сегодня потребительский отклик, дополнительные инвестиции и развитие туристической отрасли получают лишь те регионы, кто способен сочетать культурную идентичность со стратегией территориального развития.

Методология исследования. В рамках исследования были использованы работы российских ученых, законодательные акты федерального и регионального уровня, а также открытые данные органов статистики. Для обобщения и систематизации информации применялся контент-анализ, метод дедукции и корреляционный анализ Пирсона.

Результаты исследования. Основоположителем теории национального брендинга является С. Анхольт, который понимает под ним «область знаний и практическую деятельность, направленную на измерение, выстраивание и управление репутацией стран». Развивая этот подход, А. Е. Илларионов и П. Ю. Макаров отмечают, что «одной из позиций региональной власти становится позиция имиджмейкера региона на внешнем рынке, а региональный бренд — инструментом государственного и муниципального управления» [3, с. 43]. Следуя этой логике, под региональным брендом понимается устойчивая совокупность ассоциаций, формирующих уникальное восприятие территории целевыми аудиториями и влияющих на их поведенческие реакции — инвестиционные решения, миграционные предпочтения, туристский спрос.

В отличие от коммерческого бренда, привязанного к конкретному продукту или услуге, региональный бренд является комплексной социально-экономической конструкцией, интегрирующей материальные (природно-ресурсный потенциал, инфраструктура, экономическая специализация) и нематериальные (историко-культурное наследие, институциональная среда, качество жизни) характеристики территории.

Структура регионального бренда включает следующие ключевые элементы:

- **Функциональное ядро** — объективные конкурентные преимущества (экономические показатели, транспортная доступность, ресурсная база).
- **Эмоциональное позиционирование** — ценностные ассоциации и образ территории.
- **Визуальная идентичность** — элементы фирменного стиля, слоганы, логотипы.
- **Институциональная поддержка** — нормативно-правовая база, включая регистрацию географических указаний и наименований места происхождения товаров.

Включение региональных брендов в систему национальной безопасности, а именно в сферу интеллектуальной безопасности, рассматривается как важная государственная задача. По мнению А. В. Александровой и С. Н. Горюшкиной, «правовая охрана региональных

брендов в виде НМПТ и ГУ (наименование места происхождения товара и географическое указание соответственно. — Д. М., Т. Э.) выступает действенным инструментом согласования баланса интересов личности, общества, бизнеса и государства в контексте обеспечения интеллектуальной безопасности» [14, с. 43]. Авторы определяют интеллектуальную безопасность как «совокупность условий и факторов, обеспечивающих сохранение интеллектуального потенциала нации, интеллектуальной собственности индивидуума, бизнеса и государства» [14, с. 41]. Данный подход расширяет традиционное понимание регионального бренда как исключительно маркетингового инструмента и выводит его на уровень стратегического планирования.

Важно также разграничить понятия «региональный бренд» и «бренд территории». Если первый относится к субъектам Российской Федерации, то второй является более широким и может использоваться для обозначения брендов муниципальных образований и территорий, выделенных по иным принципам [3].

Концепция регионального бренда прошла четыре ключевых этапа эволюции, отражая трансформацию от инструментального маркетинга к стратегическому фактору территориального развития:

1. **Зарождение** (1970—1980-е гг.): бустеризм и «усиливающая» реклама. Истоки территориального брендинга восходят к практике продвижения мест, которая доминировала в 1970—1980-е гг. В этот период брендинг понимался узко — как «усилитель» экономической активности, инструмент привлечения внешних ресурсов (туристов, инвесторов, новых жителей) преимущественно через рекламу в СМИ и участие в выставках. Характерной чертой этапа была эпизодичность: кампании проводились точно, без опоры на системный анализ идентичности территории и без учета долгосрочных эффектов. Отсутствие стратегической глубины делало такой подход уязвимым: имиджевые послания часто отрывались от реального положения дел, а результаты продвижения было сложно измерить.

2. **Формирование** (1990-е гг.): статичная модель С. Анхолта. Поворотным моментом в развитии территориального брендинга стала работа С. Анхолта, который ввел понятие «конкурентной идентичности» и предложил модель «шестигранника» (*Nation Brands Hexagon*). Согласно данной модели, бренд страны (и, по аналогии, региона) формируется под воздействием шести факторов: туризм, экспорт, внешняя и внутренняя политика, инвестиции и иммиграция, культура и наследие, население. Сильной стороной подхода стала его комплексность — впервые бренд рассматривался не как рекламная кампания, а как многофакторный конструкт. Вместе с тем, структурная полнота модели Анхолта оборачивается ее статичностью: она дает «срез» текущего состояния бренда, но не объясняет, за счет каких механизмов одни элементы (например, культурное наследие) усиливают другие (инвестиционную привлекательность), и как бренд трансформируется под воздействием конкретных управленческих решений. Для практики регионального управления это означает, что на основе такой модели невозможно выстроить ни прогноз, ни цикл обратной связи. Именно поэтому для анализа современных стратегий, где брендинг всё чаще понимается как процесс, модель Анхолта оказывается недостаточной.

3. **Развитие** (2000-е гг.): процессная модель М. Каваратзиса. В противовес статичным конструкциям 1990-х гг., М. Каваратзис предложил трактовать брендинг территории не как фиксированную конфигурацию факторов, а как последовательное развертывание стадий — от внешних, визуальных форм до глубинной институциональной интеграции бренда в повседневную жизнь региона. Его четырехстадийная модель жестко задает порядок действий:

1) разработка логотипа и первичных визуальных маркеров;

2) создание имиджевой продукции (по сути — «открыточных» образов);

3) выстраивание системы слоганов и вербальной коммуникации;

4) формирование партнерств и инфраструктуры, работающей на поддержку бренда.

Достоинство подхода — в смене фокуса с «что есть» на «как делается». Однако, как и предшествующие концепции, модель Каваратзиса не предлагает измеримых критериев перехода от одной стадии к другой, оставляя открытым вопрос: когда логотип перестает быть просто символом и начинает реально влиять на экономику территорий.

4. **Современный** (2010—2020-е гг.): системные модели и их ограничения. В последнее десятилетие территориальный брендинг в российской науке оформился как самостоятельное направление регионального управления. М. С. Каган («Философия культуры») предложил рассматривать бренд территории через призму четырех взаимосвязанных подсистем (природной, экономической, социальной и культурной), подчеркивая необходимость системного подхода к формированию идентичности. Д. В. Визгалов в работе «Брендинг территории: методология и практика» представил циклическую модель, в основе которой лежит идея непрерывного процесса: от диагностики и анализа к созданию бренд-платформы, далее к реализации и последующей поддержке бренда с активным участием стейкхолдеров. А. Овчарова, в рамках «механизма формирования региональных брендов» предложила пятиэтапную модель, которая, помимо традиционных стадий анализа, разработки и реализации, включает блок мониторинга, что приближает теорию к потребностям стратегического планирования. Однако переход к системным и циклическим конструкциям сам по себе проблему оценки не снял. Все рассмотренные модели объединяет одно уязвимое место: ни одна из них не дает в руки исследователя или управленца унифицированного количественного инструментария, позволяющего измерить, насколько брендинг действительно эффективен. Мониторинг, если он вообще предусмотрен, трактуется сугубо качественно — как описание процессов, а не как расчет корреляций между конкретными брендовыми активностями (запуск кампаний, событийные мероприятия, обновление айдентики) и конечными социально-экономическими показателями (турпоток, инвестиции, доходы бизнеса). В результате возникает типичный для регионального управления разрыв: на уровне стратегий декларируется важность бренда, но на уровне контроля отсутствуют измеримые KPI, с помощью которых можно было бы обосновать бюджетные расходы на геобрендинг или скорректировать политику по данным обратной связи.

Обобщение этапов эволюции концепций брендинга и фиксация ограничений каждого из них представлены в табл. 1.

Таблица 1

Хронология эволюции концепции брендинга с ограничениями

Период	Ключевые авторы	Основной вклад	Ключевое ограничение
1970—1980-е	С. Вард	Бустеризм: продвижение мест через рекламу	Эпизодичность, отсутствие глубинной идентичности
1990-е	С. Анхолт	Модель «шестигранника» (шесть элементов бренда)	Статичность, отсутствие динамики
2000-е	М. Каваратзис	Четырехстадийная процессная модель	Качественный характер, нет измеримых метрик
2010—2020-е	М.С. Каган, Д.В. Визгалов, А. Овчарова	Системные и циклические модели, мониторинг	Мониторинг описательный, нет количественной верификации

Примечание: сост. авторами.

Обобщение материала по этапам эволюции (табл. 1) выявляет два устойчивых тренда. Первый — сдвиг от разовых рекламных акций 1970—1980-х гг., нацеленных на сиюминутный результат, к многофакторным стратегическим моделям 2010-х гг. В этих моделях бренд перестает быть только коммуникационной оберткой территории и начинает трактоваться как элемент институционального дизайна — через него пытаются влиять на инвестиционный климат, миграционные настроения и поведение ключевых стейкхолдеров. Второй — анализ выявляет устойчивый пробел, сохраняющийся на всех этапах, — отсутствие унифицированных количественных методов оценки эффективности брендинга. Доминирование каче-

ственного подхода в моделях 1990—2010-х гг. делает невозможным эмпирическую верификацию «разрывов» между динамикой бренда и социально-экономическими показателями территории.

Для обоснования путей преодоления данного ограничения необходим сравнительный анализ существующих моделей по критериям, релевантным задачам исследования. В табл. 2 сопоставлены основные подходы (Анхолт, Каваратзис, Каган, Овчарова) по следующим параметрам:

- количество стадий/элементов;
- наличие инструментов оценки эффективности;
- адаптированность к регионам с культурно-исторической специализацией.

Таблица 2

Сравнение моделей территориального брендинга

Автор, год	Количество стадий/элементов	Наличие инструментов оценки	Адаптированность к культурным регионам Российской Федерации	Ключевое ограничение
С. Анхолт, 2007	Шесть элементов	Отсутствуют	Средняя (культура — один из шести элементов)	Статичность, нет процессности
М. Каваратзис, 2004	Четыре стадии	Отсутствуют (качественное описание)	Низкая (универсальная модель)	Нет метрик для оценки перехода между стадиями
М.С. Каган, 2010-е	Четыре подсистемы	Отсутствуют	Высокая (выделена культурно-историческая подсистема)	Абстрактность, сложность операционализации
А. Овчарова, 2020	Пять этапов	Частично (мониторинг, но без количественных методов)	Средняя (универсальная модель)	Мониторинг описательный, нет корреляций

Примечание: сост. авторами.

Результаты сравнения позволят идентифицировать элементы, которые могут быть заимствованы и развиты в авторской эволюционной модели, а также определить направления ее дополнения недостающим количественным инструментарием.

Проведенный в табл. 2 сравнительный анализ существующих моделей территориального брендинга по критериям стадийности, наличия оценочного блока и адаптированности к культурным регионам позволяет зафиксировать принципиальное ограничение, общее для всех рассмотренных подходов. Независимо от типа модели (элементная, процессная, системная, циклическая) ни одна из них не предлагает унифицированного количественного инструментария для оценки эффективности брендинга. Отсутствие верифицируемых метрик не дает возможности измерить силу связи между брендовыми активностями и результирующими социально-экономическими показателями, а также ди-

агностировать «разрывы реализации» — ситуации, при которых высокий имиджевый потенциал территории (характерный, например, для регионов с богатым культурным наследием) не конвертируется в адекватный экономический результат.

Преодоление данного ограничения потребовало разработки принципиально иной — динамической — модели, в которой количественная оценка становится не внешним дополнением, а неотъемлемым элементом управленческого цикла. Предлагаемая авторская эволюционная модель (см. рис.) представляет собой четырехстадийный цикл с обратной связью (диагностика → концептуализация → институциональная реализация → количественная оценка), где завершающий этап, основанный на корреляционном анализе Пирсона и системе KPI, замыкает контур управления и создает основу для выявления и коррекции системных диспропорций, подобных «разрыву в туризме».

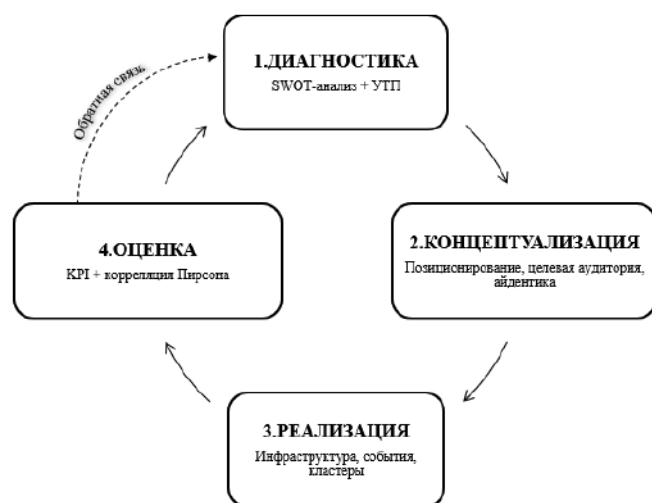


Рис. Авторская модель территориального брендинга

Предложенная модель построена как четырехстадийный цикл с обратной связью. Брендинг трактуется не как разовый имиджевый проект, а как непрерывный управленческий контур, в котором каждая стадия последовательно переводит ресурсы территории в измеримые экономические результаты.

1. **Диагностический этап** — инвентаризация ресурсного потенциала. Инструментарий: *SWOT*-анализ, *PEST*-оценка внешней среды, выявление уникального торгового предложения (далее — УТП). На выходе — систематизированные конкурентные преимущества и функциональное ядро бренда с четко фиксированным приоритетом развития.

2. **Концептуальный этап** — переход от диагностики к брендовой идентичности. Включает: сегментацию аудиторий (не более 2—3 приоритетных групп, иначе бренд «размывается»), разработку ключевых смыслов и ценностных ассоциаций, создание визуальной айдентики. Результат — брендбук с зафиксированным позиционированием и коммуникационной платформой.

3. **Институциональная реализация** — материализация концепции в управленческих действиях. Охватывает инфраструктурные проекты, событийную политику, кластеризацию экономики, нормативно-правовое закрепление бренда. Ключевой момент — встраивание брендовой концепции в систему территориального управления и стратегического планирования. Итог — развернутая система брендовых активностей.

4. **Этап количественной оценки** — эмпирическая верификация экономической эффективности. Используются *KPI* и корреляционный анализ Пирсона, который измеряет линейную связь между индикаторами спроса на бренд (например, динамика турпотока) и социально-экономическими результатами территории.

Коэффициент корреляции Пирсона r — это безразмерный индекс в интервале от -1 до 1 , который отражает степень линейной зависимости между двумя множествами данными. Если $r > 0$, то связь между показателями прямая, если $r < 0$ — обратная связь, если $r = 0$, то линейной связи нет. Формула представляет собой следующее равенство [1]:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum (y_i - \bar{y})^2}},$$

где x_i — значения индикатора спроса на бренд (например, динамика туристического потока за i -й период);

y_i — значения социально-экономического показателя (например, доля туризма в ВРП за i -й период)

Полученные коэффициенты служат основой для диагностики системных диспропорций и формирования рекомендаций для следующего витка цикла.

Применение коэффициента корреляции Пирсона для оценки факторов туристской привлекательности регионов получило широкое распространение в современных исследованиях. Так, И. С. Сифуровой и Ю. В. Сорокиной [1] коэффициент Пирсона был использован на примере Краснодарского края для количественного измерения влияния уровня сервиса, состояния инфраструктуры и транспортной доступности на итоговый рейтинг территории. Авторы обосновывают его применение возможностью выявления силы и направления связи между управляемыми факторами и результирующим показателем, что полностью соответствует задачам настоящего исследования.

Замкнутая обратная связь между оценкой и диагностикой обеспечивает непрерывность процесса, позволяя оперативно корректировать выявленные ограничения и повышать управляемость эволюции бренда. Модель отличается от традиционных подходов принципиальной динамичностью и наличием количественной верификации, что обеспечивает ее методологическое превосходство для анализа современных территориальных брендов.

Проведем эмпирический анализ и апробацию авторской модели на примере Новгородской области. Выбор Новгородской области в качестве объекта исследования не случаен, это одна из территорий, где расположено более 35 уникальных памятников, внесенных в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Уникальность расположения и историческое и политическое устройство древнего Новгорода рассматривает его как один из первых исторических примеров демократии на территории древней Руси. В наши дни на территории области насчитывается около 4 885 исторических и культурных памятников [12].

Указанный культурно-исторический капитал формирует устойчивое УТП территории — статус объекта всемирного наследия ЮНЕСКО № 604 «Исторические памятники Новгорода и окрестностей», обеспечивающий естественную узнаваемость на федеральном и международном уровнях.

Также согласно классификации, предложенной И. В. Логунцовой и А. С. Зайцевой, административные центры субъектов Российской Федерации были разделены на три группы по уровню развития геобрендинга. Великий Новгород вошел в первую группу — «города, имеющие документально оформленные концепции брендинга и иные признаки системной маркетинговой активности» [7, с. 170]. Всего в эту группу вошли 56 городов (67,5 % от общего количества), что подтверждает наличие у Великого Новгорода сформированной базы для проведения дальнейшего углубленного анализа эффективности брендовой политики.

Период анализа: 2022—2024 гг. — выбран исходя из постпандемийного восстановления туристской отрасли, доступности сопоставимых данных официальной статистики по ключевым *KPI* ($n = 3$ периода, достаточных для расчета коэффициента корреляции Пирсона с достоверностью $p < 0,1$).

Аналитическая работа первой стадии модели подтвердила наличие устойчивого функционального ядра бренда, сформированного историко-культурными активами мирового уровня. *SWOT*-анализ территории выявил следующую структуру конкурентных преимуществ (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ Новгородской области для целей брендинга

Внутренние факторы	
Сильные стороны	Слабые стороны
Историко-культурное наследие мирового уровня: 4 885 памятников, включая комплекс ЮНЕСКО № 604 (Новгородский кремль, Софийский собор)	Средняя продолжительность пребывания туристов составляет около 3 дней (по данным 2024 г.)
Уникальное УТП «Колыбель русской государственности» (древность города — 859 г.)	Среднегодовая загрузка гостиниц — 32 %, что ниже среднероссийского уровня; в высокий сезон (июль—август) загрузка достигает 65 %
Общий туристический поток вырос на 58 %, число размещенных в гостиницах — на 8 %	Доля инвестиций в гостиничный бизнес и общепит составляет 3,7 % от общего объема инвестиций в основной капитал
Географическая близость к Санкт-Петербургу (180 км, 2,5 часа транспортом)	
Развитая событийная повестка	
Внешние факторы	
Возможности	Угрозы
Федеральная Стратегия развития туризма до 2035 г. (приоритет внутреннему туризму)	Высокая конкуренция со стороны соседних регионов, обладающих развитой туристической инфраструктурой (Санкт-Петербург) и растущей инвестиционной привлекательностью (Псковская область — рост инвестиций 132,3 % в 2024 г.)
	Демографические вызовы: сокращение численности населения (на 4,4 тыс. чел. за год), высокая естественная убыль (–5,3 тыс. чел.), старение населения (доля лиц старше трудоспособного возраста — 26,8 %)
Цифровизация наследия (активное внедрение цифровых технологий: число используемых ИТ-решений в сфере телекоммуникаций выросло на 47 % за год, в разработке программного обеспечения в 2,2 раза)	Геополитические риски, влияющие на структуру въездного туризма
Потенциал кластеризации (активно развивается малый бизнес в смежных отраслях: в сфере гостеприимства занято более 1 тыс. чел., в обрабатывающих производствах — более 7 тыс. чел.)	Высокая сезонность спроса (июль—август — 45 % потока)
Развитие туристической инфраструктуры (номерной фонд коллективных средств размещения вырос на 20 % за 5 лет (с 4 217 до 5 050 номеров)	Рост потребительских цен в туристской отрасли региона наряду с сохранением текущего уровня и качества предоставления туристских услуг
Инвестиционные программы Российской Федерации [объем бюджетных инвестиций в 2024 г. составил 19,9 млрд руб. (28,4 % всех инвестиций), что создает основу для реализации инфраструктурных проектов в туризме]	Дефицит долгосрочных вложений в туристскую инфраструктуру и благоустройство территории

Примечание: сост. на основе данных Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2031 г.

Проведенный SWOT-анализ подтвердил наличие устойчивого функционального ядра бренда Новгородской области, основанного на уникальном историко-культурном наследии. Выявленные ограничения (краткосрочность поездок, недостаточная загрузка гостиниц, инфраструктурные проблемы) определяют направления дальнейшей работы по повышению экономической отдачи от бренда. Полученные результаты диагностической стадии обеспечивают обоснованный переход ко второй стадии модели — разработке концепции территориального позиционирования.

В Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2031 г. задачи продвижения регионального бренда закреплены в качестве одного из приоритетных направлений развития туризма и креативных индустрий. Реализация этих задач нашла отражение в следующих элементах позиционирования территории:

- Целевое позиционирование территории: «Центр культурно-познавательного туризма Северо-Запада России с акцентом на уникальное историческое наследие всемирного значения».
- Система целевых аудиторий (ограничена тремя приоритетными группами для предотвращения эффекта «размытости бренда»):

- туристы высокой платежеспособности (70 % потока): культурно-познавательный туризм, средний чек — более 15 тыс. руб./поездка;
- инвесторы креативных индустрий (20 %): ИТ-реставрация, культурный кластеринг, событийный туризм;
- молодые резиденты и специалисты (10 %): программы удержания кадров через бренд «гордость за территорию».
- Ключевые смыслы и ценностные ассоциации:
 - 1) наследие («Колыбель Руси», демократия Новгородской республики);
 - 2) аутентичность (живые ремесла, гастрономия на местных продуктах);
 - 3) доступность (близость Санкт-Петербурга, развитая транспортная сеть).
- Визуальная айдентика и коммуникационная платформа:
 - слоган: «Новгород — начало России» (зарегистрирован Роспатентом);
 - логотип: стилизованная березка с элементами Новгородского кремля;
 - коммуникационные каналы: сайт (<https://novgorod.travel/>), QR-коды на 200 памятниках, социальные сети (охват 150 тыс. подписчиков в 2024 г.).

Реализация брендовой концепции (третья стадия модели) в 2021—2024 гг. осуществлялась через комплекс мероприятий, направленных на развитие инфраструктуры, событийной политики и инвестиционной привлекательности региона. Динамика ключевых показателей институциональной реализации бренда представлена в табл. 4.

Таблица 4

**Динамика ключевых показателей
институциональной реализации бренда**

Показатель	2022	2023	2024	Темп роста, %
Число коллективных средств размещения	147	167	183	+24,5
Число номеров в гостиницах	2 683	2 878	2 943	+9,7
Число музеев	22	22	21	–4,5
Число спортивных сооружений	1 287	1 290	1 306	+1,5
Инвестиции в гостиницы и рестораны, млн руб.	842,2	1 631,5	3 200,0	+280

Примечание: составлено по данным Новгородстата; инвестиции в гостиницы и рестораны за 2024 г. рассчитаны на основе доли инвестиций в гостиничный бизнес и общественное питание (3,7 % от общего объема инвестиций в основной капитал).

Представленные данные свидетельствуют о позитивной динамике развития туристской инфраструктуры региона в 2022—2024 гг. Наиболее существенный рост зафиксирован по числу коллективных средств размещения (+24,5 %) и объему инвестиций в гостиничный бизнес (+280 %), что подтверждает эффективность реализуемых мер в рамках третьей стадии модели.

Для количественной оценки влияния бренда на социально-экономическое развитие региона был проведен корреляционный анализ Пирсона на основе поквартальных данных за 2022—2024 гг. ($n = 12$). В качестве индикатора спроса на бренд использован туристский поток (число поездок). Результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

Результаты корреляционного анализа

Пара показателей	Коэффициент корреляции Пирсона (r)	Сила связи
Турпоток — Стоимость турпакетов	0,98	Очень сильная
Турпоток — Инвестиции в основной капитал	0,37	Умеренная

Примечание: рассчитано авторами по данным Росстата за 2022—2024 гг.

Выявленная очень сильная связь между туристским потоком и стоимостью турпакетов ($r = 0,98$) подтверждает высокую эффективность бренда в туристской сфере. В то же время существенно более слабая связь с инвестициями ($r = 0,37$) свидетельствует о недостаточной трансляции имиджевого эффекта в инвестиционную привлекательность региона. Данное расхождение количественно верифицирует феномен «разрыва в туризме». Рост внутренних инвестиций способен улучшить инвестиционный климат в регионе, который в свою очередь делает его более привлекательным для иностранных инвесторов [4].

Полученные коэффициенты количественно подтверждают наличие «разрыва в туризме» — структурного несоответствия между высоким спросом на культурный имидж территории и ограниченной инвестиционной реакцией, что является ключевым выводом апробации модели и определяет приоритетные направления практических рекомендаций.

На основе результатов апробации предлагается блок мер, обеспечивающих диверсификацию экономических эффектов бренда через усиление обратной связи между стадиями модели:

- Блок 1. **Инвестиционная диверсификация.** Одним из перспективных направлений преодоления «разрыва в туризме» выступает кластерный подход. В Методических рекомендациях по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (утв. Минэкономразвития РФ 26 декабря 2008 г. № 20615-ак/д19) сформулировано определение территориальных кластеров, под ними понимается «объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости». В контексте Новгородской области предлагается формирование инвестиционного кластера «Наследие + цифровые технологии» (AR/VR-реставрация, 5G-экскурсии) с целевым объемом инвестиций 3,0 млрд руб. к 2030 г., который объединит музеи, IT-компании и образовательные учреждения региона.

- Блок 2. **Повышение экономической отдачи туризма.** Предлагается разработка премиальных туристических продуктов длительностью от 4 суток (гастротуры «Вкусы Новгородской волницы», винные туры, резиденции мастеров). Формирование пакетных межрегиональных маршрутов «Новгород — Псков — Санкт-Петербург» в партнерстве с Ростуризмом. Развитие событийного туризма через систему грантовой поддержки новых фестивальных проектов.

При реализации концепции бренда целесообразно использовать механизмы общественного участия, апробированные в других регионах. Как отмечает М. В. Жиркова, эффективным инструментом вовлечения целевой аудитории на этапе разработки элементов бренда является «открытое голосование на сайте региона о выборе логотипа и слогана бренда территории» [5, с. 205]. Рекомендуется внедрить подобную практику при обновлении брендбука Новгородской области, что позволит не только учесть мнение жителей, но и повысить их лояльность к бренду на стадии его формирования.

- Блок 3. **Программно-целевой мониторинг.** Проведение ежегодного расчета матрицы корреляций (r туризм—доходы, r туризм—инвестиции) с целевым повышением инвестиционного коэффициента до $\geq 0,70$ к 2028 г. Внедрение индекса эффективности бренда (*Brand Efficiency Index*) как интегрального показателя результативности брендовой политики.

Предлагаемый индекс эффективности бренда может быть дополнен методикой балльной оценки, адаптированной из практики коммерческого бренд-менеджмента. Как отмечает Р. В. Скуба, для оценки ценности бренда целесообразно использовать карту оценки активов и пассивов, где каждый фактор оценивается по шкале от 0 до 20 баллов [15]. Применительно к территориальному бренду Новгородской области в качестве «активов» могут выступать известность бренда (узнаваемость), лидерство в культурно-познавательном туризме, репутация качества туристических услуг, а в качестве «пассивов» — фактор

сезонности, недостаточная загрузка гостиниц и инфраструктурные ограничения. Регулярное сопоставление этих балльных оценок с корреляционным анализом Пирсона позволит получить объемную картину эффективности брендовой политики.

Разработка цифровой платформы мониторинга с автоматическим сбором данных и открытым дашбордом для инвесторов. Для обеспечения непрерывности эволюционного цикла разработана матрица *KPI* с плановыми значениями (табл. 6).

Таблица 6

Матрица ключевых показателей мониторинга брендовой политики (2024—2028 гг.)

Блок мониторинга	<i>KPI</i> -показатель	Факт 2023/2024 гг.	Цель 2028 г.	Обоснование
Спрос на бренд	Темп роста турпотока, %	+75	+15 ежегодно	Сохранение положительной динамики после восстановительного роста
Экономический эффект	Доля туризма в ВРП, %	4,68	6,5	Выход на уровень лидеров Северо-Западного федерального округа
Инвестиционная отдача	r (туризм — инвестиции)	0,37	$\geq 0,70$	Преодоление «разрыва в туризме»

Примечание: в качестве фактических величин для турпотока указан рост в 2022—2023 гг. (с 1,376 до 2,414 млн), для доли в ВРП — данные 2023 г, для корреляции — данные за весь период 2022—2024 гг.

Целевые ориентиры матрицы *KPI* (табл. 6) задают конкретные параметры устранения «разрыва в туризме»: доля туризма в ВРП должна вырасти с 4,68 до 6,5 %, коэффициент корреляции r (туризм — инвестиции) — повыситься с 0,37 до $\geq 0,70$ к 2028 г. Темп роста турпотока зафиксирован на уровне +15 % ежегодно как рабочий ориентир для фазы устойчивого развития после восстановительного скачка 2022—2023 гг.

Заключение

Систематизация эволюции теоретических подходов к территориальному брендингу — от статичных и процессных моделей до современных циклических конструкций — позволила обосновать необходимость встраивания блока количественной верификации непосредственно в контур управления региональным брендом.

Предложенный инструмент такой верификации, корреляционный анализ Пирсона, выявил сильную положительную связь между туристским потоком и стоимостью реализованных турпакетов, что подтверждает высокую отдачу бренда именно в туристской сфере. В то же время умеренная связь с инвестициями в основной капитал количественно фиксирует феномен «разрыва в туризме»: структурное рассогласование, при котором высокий имиджевый спрос не переводится в адекватную инвестиционную реакцию.

Без сомнений можно утверждать, что сегодня территориальный брендинг — это активно развивающееся и очень перспективное направление позиционирования регионов Российской Федерации. В каждом регионе России накоплен богатый опыт разработки территориальных брендов, позволяющий изучать и воплощать в жизнь лучшие практики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сифурова И. С., Сорокина Ю. В. Корреляционный анализ факторов формирования конкурентных преимуществ туристических территорий новых субъектов Российской Федерации // Молодой исследователь Дона. 2025. Т. 10. № 6. С. 133—138.
2. Морозов М. А., Морозова Н. С. Региональные особенности развития туристской инфраструктуры и их влияние на туризм // Регионология. 2021. Т. 29. № 3. С. 588—610. DOI: 10.15507/2413-1407.116.029.202103.588-610.
3. Илларионов А. Е., Макаров П. Ю. Проектный подход к управлению региональным брендом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 42—69.
4. Симонян Г. А., Сарян А. А. Стратегические цели и задачи развития внутреннего туризма в новых условиях // Современная научная мысль. 2022. № 6. С. 266—273. DOI: 10.24412/2308-264X-2022-6-266-273.
5. Жиркова М. В. Модель реализации брендинга территорий как инструмента регионального развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1(57). С. 204—206.
6. Агрба А. А. Перспективы развития территориального брендинга в контексте экономики впечатлений // Galactica Media: Journal of Media Studies. 2024. Т. 6. № 2. С. 277—300. DOI: 10.46539/gmd.v6i2.441.
7. Логунцова И. В., Зайцева А. С. Брендинг российских городов: обзор практики региональных «столиц» РФ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 164—176. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176.
8. Ковалёв А. И., Тюнюкова Е. В., Щетинина Н. А. Теоретико-методологические аспекты и прикладные особенности стратегического планирования развития регионального туризма // Идеи и идеалы. 2022. Т. 14. № 4. Ч. 2. С. 337—350. DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.4.2-337-350.
9. Фролова Е. В., Рогащ О. В. Ограничения и перспективы развития внутреннего туризма в регионах России // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 1. С. 208—219. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-16.
10. Лукашенко Т. Р., Охрименко Е. И. Туризм в регионе: определяющие факторы и направления развития на современном этапе // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 11. С. 3023—3036. DOI: 10.18334/ep.12.11.116647.
11. Деньга В. И., Карлова А. И. Внутренний туризм России: основные виды и особенности // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2022. Т. 8. № 1. С. 108—114.
12. Ромашко А. К., Михалев Д. А., Данильчик Д. Н. Туризм как приоритетное направление развития экономики Новгородской области // Экономика и управление гостеприимством территории : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Великий Новгород, 2021. С. 108—112. DOI: 10.34680/978-5-89896-755-0/2021.EMHT.19.

13. Корюкова С. А. Современное состояние и перспективы развития внутреннего туризма в России // Прогрессивная экономика. 2023. № 2. С. 57—69.
14. Александрова А. В., Горушкина С. Н. Региональный брендинг: оценка применения новых инструментов развития в современных реалиях // π-Economy. 2023. Т. 16. № 2. С. 37—51. DOI: 10.18721/JE.16203.
15. Скуба Р. В. Брендинг и стратегии бренд-менеджмента региональной коммерческой организации // Московский экономический журнал. 2021. № 6. С. 350—357.

REFERENCES

1. Sifurova I. S., Sorokina Yu. V. Correlation analysis of the factors forming competitive advantages of tourist territories in the new constituent subjects of the Russian Federation. *Molodoi issledovatel' Dona = Young Researcher of Don*. 2025; 10(6):133—138. (In Russ.)
2. Morozov M. A., Morozova N. S. Regional Features of Development of Tourism Infrastructure and Their Impact on Tourism. *Regionologiya = Russian Journal of Regional Studies*. 2021;29(3):588—610. (In Russ.) DOI: 10.15507/2413-1407.116.029.202103.588-610.
3. Illarionov A. E., Makarov P. Y. Project approach to managing regional brand. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2018;4:42—69. (In Russ.)
4. Simonyan G. A., Saryan A. A. Strategic goals and objectives of the development of domestic tourism in new conditions. *Sovremennaya nauchnaya mysl' = Modern scientific thought*. 2022;6:266—273. (In Russ.) DOI: 10.24412/2308-264X-2022-6-266-273.
5. Zhirkova M. V. Model for the implementation of territorial branding as a tool for regional development. *Estestvenno-gumantarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*. 2025;1(57):204—206. (In Russ.)
6. Agrba A. A. The Prospects for the Development of Territorial Branding in the Context of the Experience Economy. *Galactica Media: Journal of Media Studies*. 2024;6(2):277—300. (In Russ.) DOI: 10.46539/gmd.v6i2.441.
7. Loguntsova I. V., Zaytseva A. S. Branding of Russian Cities: Practice Review of Russian Federation Regional “Capitals”. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-journal (Russia)*. 2024;103:164—176. (In Russ.) DOI: 10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176.
8. Kovalev A., Tyunyukova E., Shchetinina N. Theoretical and Methodological Aspects and Applied Features of Strategic Planning of Regional Tourism Development. *Idey i idealy = Ideas and Ideals*. 2022;14(4-2):337—350. (In Russ.) DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.4.2-337-350.
9. Frolova E. V., Rogach O. V. Limitations and Development Prospects of Domestic Tourism in Russian Regions. *Ekonomika regiona = Economy of regions*. 2023;19(1):208—219. (In Russ.) DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-16.
10. Lukashenok T. R., Okhrimenko E. I. Tourism in the region: determinants and development trends at the present stage. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(11):3023—3036. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.12.11.116647.
11. Denga V. I., Karlova A. I. Domestic tourism in Russia: main types and features. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov = Geopolitics and ecogeodynamics of regions*. 2022;8(1):108—114. (In Russ.)
12. Romashko A. K., Mikhalev D. A., Danilchik D. N. Tourism as a priority direction of economic development Novgorod region. *Ekonomika i upravlenie gostepriimstvom territorii = Economy and hospitality management of the territory. Collection of materials of the International scientific and practical conference. Veliky Novgorod*, 2021:108—112. (In Russ.) DOI: 10.34680/978-5-89896-755-0/2021.EMHT.19.
13. Koryukova S. A. Current state and prospects for the development of internal tourism in Russia. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2023;2:57—69. (In Russ.)
14. Aleksandrova A. V., Gorushkina S. N. Regional branding: assessment of the use of new development tools in modern conditions. *π-Economy*. 2023;16(2):37—51. (In Russ.) DOI: 10.18721/JE.16203.
15. Scuba R. V. Branding and brand management strategies regional commercial organization. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2021;6:350—357. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 15.05.2026; одобрена после рецензирования 10.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.
The article was submitted 15.05.2026; approved after reviewing 10.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.