



ФОНД «ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА»

Оценка городского бренда, результативность и эффективность брендинга

2026

Актуальность брендинга

- Усиление конкуренции за ресурсы
- Усиление внимания к нематериальным ресурсам
- Рост внутреннего туризма
- Развитие креативных индустрий
- Развитие инструментов стратегического планирования
- Накопленный опыт требует обобщения и оценки

Зарубежный опыт брендинга городов: основные модели

Город	Тип города	Исходная проблема	Модель бренд-стратегии	Ключевые инструменты	Экономический эффект	Ключевые факторы успеха	Применимость в России
Бильбао (Испания)	Крупный индустриальный центр (постиндустриальный переход)	Деиндустриализация, кризис идентичности, высокий уровень безработицы, депрессивная среда	Культурная трансформация через «звездный объект» в рамках комплексного плана реновации	Музей Гуггенхайма (архитектурный символ), реновация набережных, модернизация транспортной инфраструктуры (аэропорт, метро)	Рост ВВП региона на сотни млн евро ежегодно, создание тысяч рабочих мест, полная окупаемость инвестиций за 3-4 года, многократный рост турпотока	Политическая воля, международное партнерство, архитектурное качество, интеграция в общую стратегию развития	Высокая для крупных промышленных центров, имеющих амбиции и доступ к ресурсам для создания масштабных «звездных объектов»
Париж (Франция)	Глобальный мегаполис, туристическая столица	Внешний шок (теракты), резкое падение турпотока, репутационный кризис	Антикризисный брендинг с опорой на эмоциональный капитал и координацию стейкхолдеров	Координационная платформа «Paris Je t'aime», эмоциональная реклама, PR-кампании, интеграция бренда в городскую инфраструктуру	Восстановление и последующий рост туристического потока, стабилизация доходов туристического сектора, укрепление репутационной устойчивости	Сила существующего бренда, оперативность реагирования, координация усилий всех игроков туристического рынка, институционализация бренд-менеджмента	Высокая для городов, зависимых от туризма и столкнувшихся с репутационными рисками любого характера. Требует наличия сильного узнаваемого бренда и институтов управления им
Пусан (Южная Корея)	«Второй город», портовый и индустриальный центр	Индустриальный спад, демографический дисбаланс (отток молодежи), конкуренция со столицей	Проактивный ребрендинг через развитие креативных индустрий и цифровую трансформацию	Кинофестиваль, креативные кластеры, placemaking через искусство, проект «умный город»	Диверсификация экономики, приток инвестиций в высокотехнологичный сектор, привлечение креативного класса, формирование новой идентичности	Комплексность подхода, синергия культурной и технологической повесток, вовлечение локальных сообществ и университетов, долгосрочное планирование	Средняя. Требует длительного горизонта планирования и наличия сильных региональных институтов

Этапы развития территориального брендинга в России

	Этап	Период	Успешные примеры
1	Стихийное освоение брендинга	середина 1990-х	Мышкин: стихийное вырастание бренда «из ничего»
2	Распространение системного подхода	конец 1990-х – начало 2000-х	Великий Устюг: один из первых системных успехов «вопреки очевидности»
3	Насыщение рынка, кризис и разочарование	2010-е годы	Пермь: спорный, но эффективный ребрендинг через культуру Рыбинск: удачно найденная «фишка» как новый стандарт
4	Возрождение интереса	с 2020-х	Сысерть: бренд, рожденный снизу

Типичные ошибки и барьеры в российской практике территориального брендинга

- ❑ Соблазн «простых решений», некритическое тиражирование удачных практик
- ❑ Подмена бренд-стратегии созданием логотипа и/или слогана
- ❑ Дефицит методик оценки результативности и эффективности
- ❑ Слабая связь брендинга с инвестиционными программами
- ❑ Бюрократизация и закрытость процессов, разногласия между креативным сообществом и властью

Выводы из анализа международной и российской практики брендинга городов

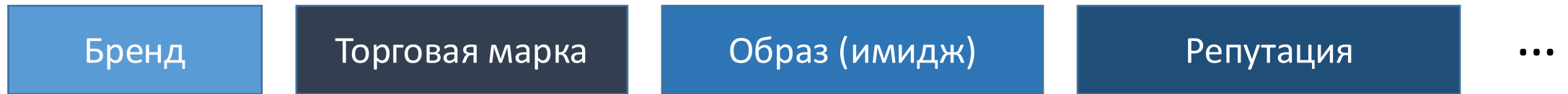
1. Ключевой тренд 2020-х годов – переход от «имиджевой» повестки брендинга к «экономической»
2. Брендинг должен быть встроен в систему муниципального управления и стратегического планирования
3. Ключевой фактор успеха – аутентичность бренда, его опора на реальную идентичность территории и поддержку местного сообщества
4. Монетизация бренда требует целенаправленных усилий
5. Российская практика отстает в части инструментов монетизации и методического обеспечения
6. Российским городам необходим переход от «проектного» мышления к системной политике бренд-менеджмента

Цель и задачи исследования

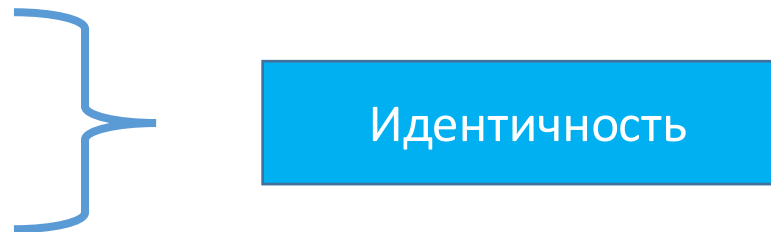
- Цель: разработка комплексных методических рекомендаций для органов публичной власти по формированию и использованию городского бренда как экономического актива
- Задачи:
 - уточнение понятийно-терминологического аппарата
 - разработка системы показателей оценки бренда города
 - определение оптимальной модели управления брендом города
 - определение алгоритма разработки бренда города с фокусом на экономическую отдачу

Понятийный аппарат территориального брендинга

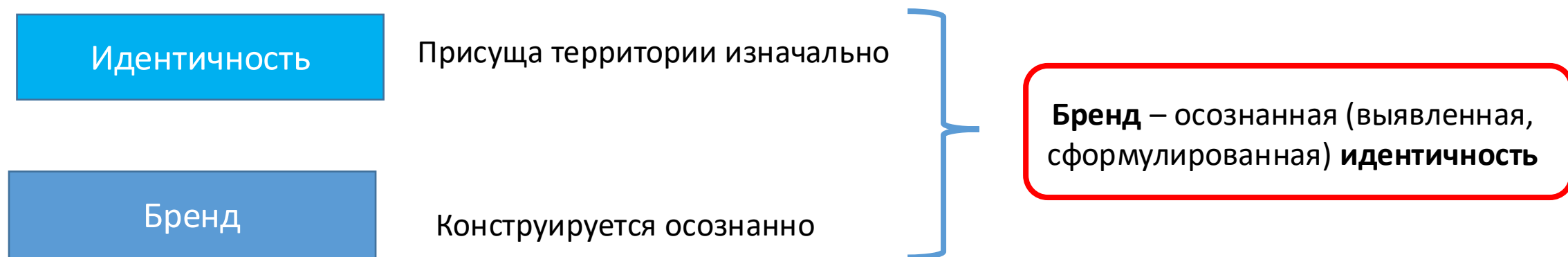
- В сфере коммерческого брендинга понятийный аппарат окончательно не сформирован: используется много близких, но не идентичных по смыслу понятий



- В сфере территориального брендинга проблема усугубляется спецификой территории как объекта
 - субъектность
 - коллективность
 - накопленный потенциал



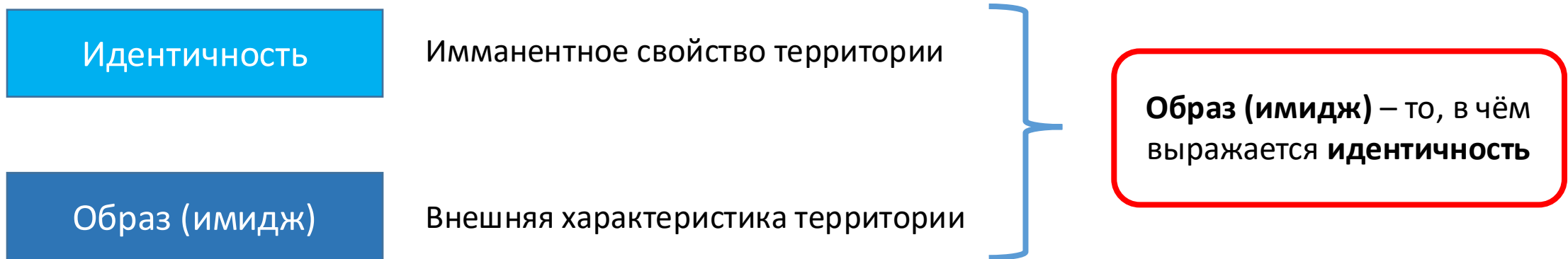
Бренд и идентичность территории



Идентичность и образ (имидж) территории

Имидж места – сумма убеждений, представлений и впечатлений людей в отношении этого места

Ф. Котлер



Идентичность относится к тому, чем нечто **является** на самом деле, к его сущности (essence), в то время, как **имидж** относится к тому, как нечто **воспринимается**

К. Динни

Образ (имидж) и бренд территории

Образ (имидж)

- Формируется неотрефлексированно
- Может быть негативным

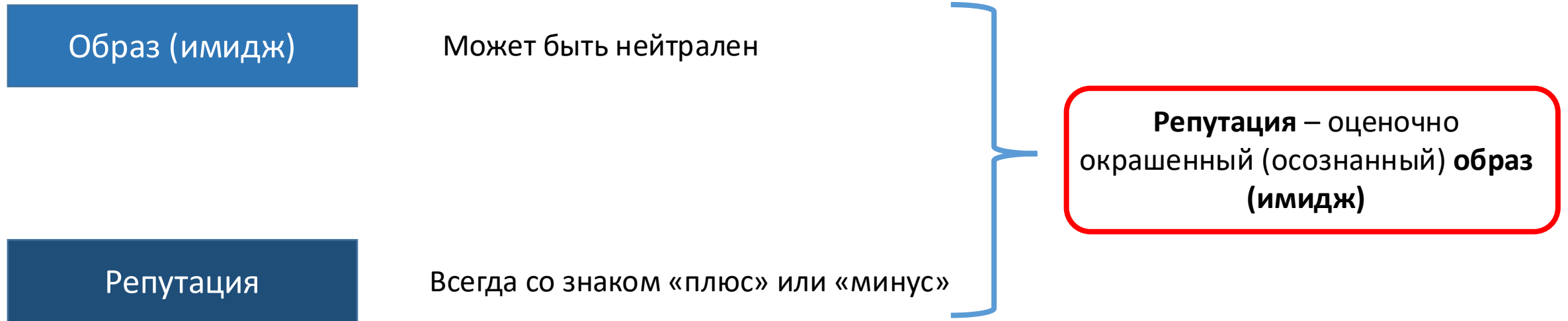
Бренд

- Конструируется осознанно
- Всегда позитивен

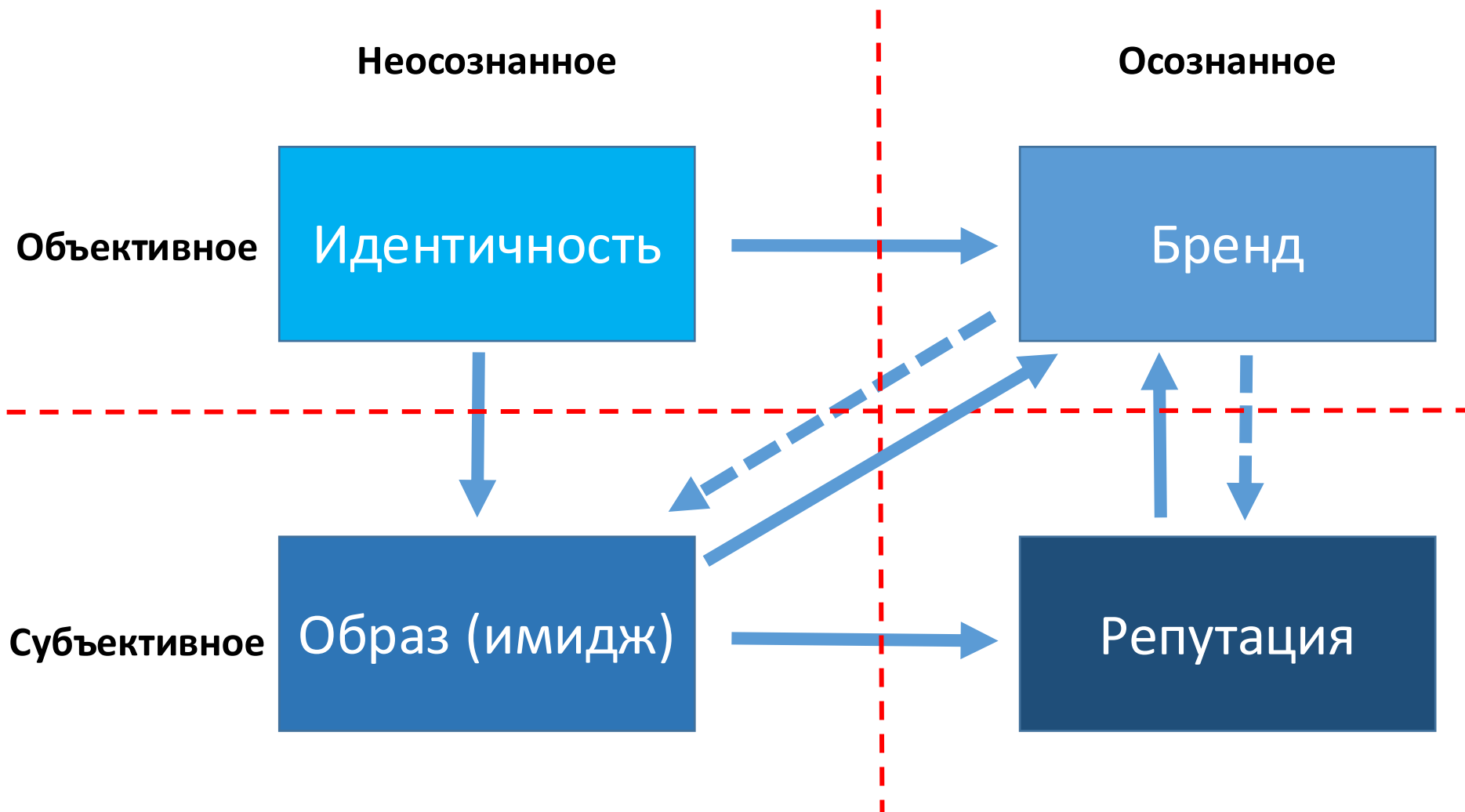
Бренд – конструируемый
образ (имидж)

Бренд может **опираться** на имидж, **отталкиваться** от него и **противопоставляться** ему – но может и **влиять** на него, формируя обратную связь

Образ (имидж) и репутация территории



Соотношение базовых понятий территориального брендинга



Бренд территории отражает ее **идентичность** и одновременно конструирует ее желательный **образ** и **репутацию**, опираясь на существующие **образ** и **репутацию**

Структура бренда территории: разные подходы

Бренд (идентичность) территории по К. Динни

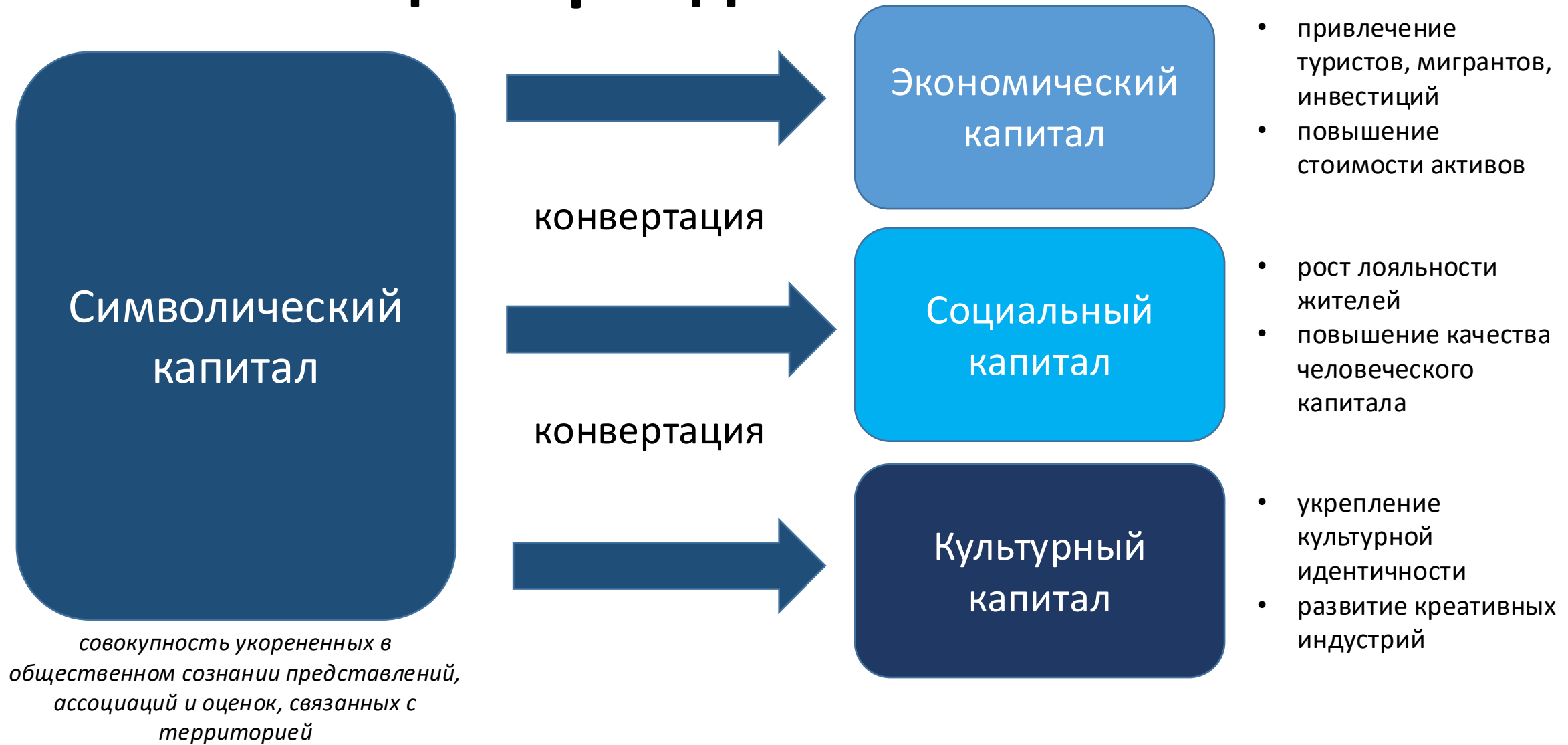
- ➔ 1. Видение бренда
- ➔ 2. Сфера влияния бренда
- ➔ 3. Наименование бренда
- ➔ 4. Коды самовыражения
- ➔ 5. Поведение органов управления
- ➔ 6. Отличительные особенности бренда
- ➔ 7. Нарративная идентичность
- ➔ 8. Продвижение идеологии

Бренд территории по С. Анхольту

- ➔ 1. Туризм
- ➔ 2. Экспорт
- ➔ 3. Управление
- ➔ 4. Бизнес-инвестиции
- ➔ 5. Культура
- ➔ 6. Население

- Подходы различаются, но могут быть синтезированы
- Оба подхода смешивают аспекты, присущие бренду, с внешними по отношению к бренду сущностями

Символический капитал как основа капитализации бренда



Бренд как стратегический ресурс развития

Брендинг:
формирует
желаемый
образ города

Стратегия социально-
экономического развития:
формирует **желаемый**
образ города и **реальность**,
соответствующую этому
образу

Координация брендинга и стратегического
планирования

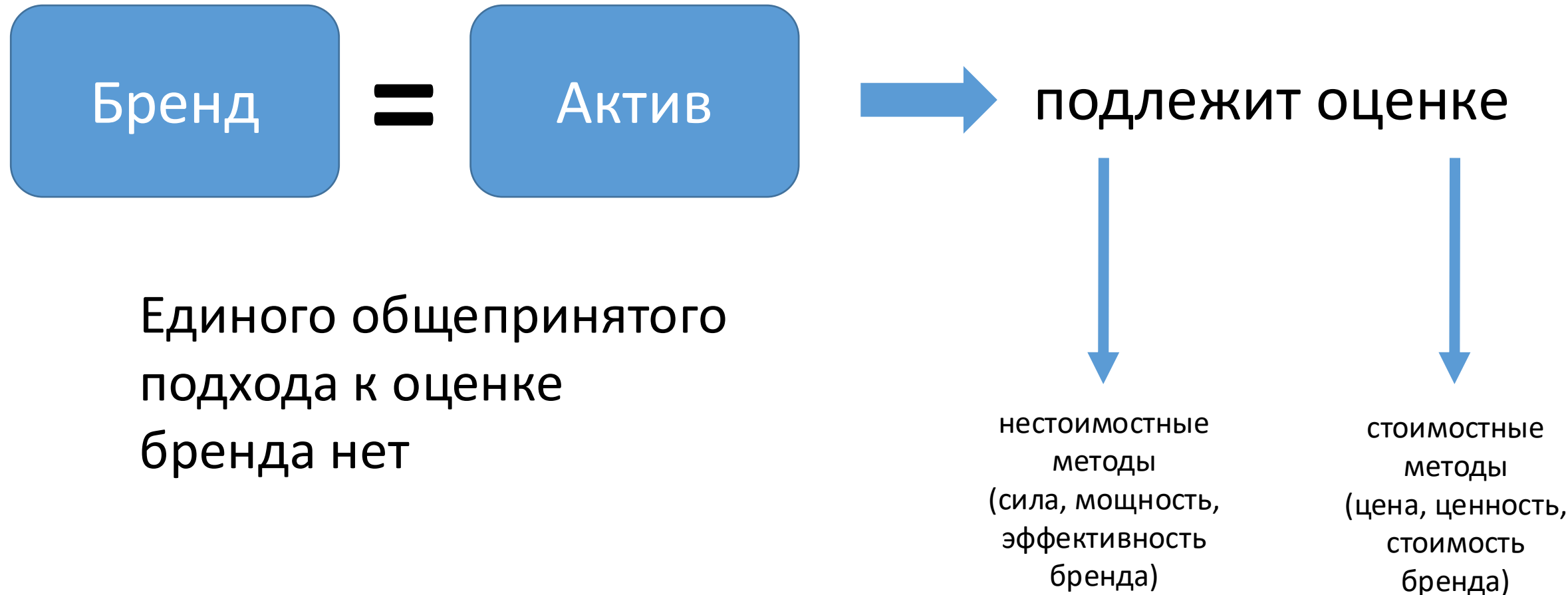
Элемент бренда	Компонент стратегии социально-экономического развития
Туризм	Блок задач развития туристического потенциала
Экспорт	Миссия города, блок маркетинговых задач
Управление	Механизмы реализации стратегии, координации со стратегическими документами иных уровней публичной власти
Бизнес-инвестиции	Стратегические (флагманские) проекты
Культура	Ценности города, блок задач развития культуры и культурно-исторического наследия
Население	Механизмы общественного участия в разработке и реализации стратегии

Соответствие элементов бренда (по С. Анхольту)
компонентам стратегии социально-экономического
развития

Виды эффектов городского брендинга

	Прямые эффекты	Косвенные эффекты
Экономический капитал	• Инвестиции • Новые рабочие места • Налоговые поступления • Потребление • Туристический поток • Миграции	• Капитализация земли и недвижимости • Налоговые поступления • Мультипликативный эффект
Социальный капитал	• Лояльность целевых аудиторий к бренду • Миграции	• Качество человеческого капитала • Качество муниципального управления • Мультипликативный эффект
Культурный капитал	• Потребление (в части продуктов и услуг в сфере культуры) • Новые рабочие места (в части креативных индустрий)	• Качество человеческого капитала • Мультипликативный эффект

Оценка бренда территории



Нестоимостные методы оценки бренда территории и эффективности брендинга

- В фокусе – субъективное восприятие бренда целевой аудиторией (имидж, сформировавшийся благодаря бренду)

- Методы оценки
 - Социологические опросы
 - Экспертные оценки

□ Примеры

- методика оценки силы бренда К. Келлера
 - методика расчета индекса бренда города С. Анхольта
-
- В обеих методиках «потребителей» территориального бренда, отобранных по специальной выборке, по **стандартной анкете** спрашивают о видении различных аспектов, связанных с брендом
 - В методике Келлера эти аспекты характеризуют **непосредственно бренд**, в методике Анхольта – саму **территорию как объект брендинга**
 - Результаты ответов оцифровываются по балльной шкале и оформляются в **сводный индекс**

Стоимостные методы оценки бренда территории и эффективности брендинга

Методы оценки коммерческих брендов

Метод замещения

основан на сравнении дохода от реализации брендированного продукта с доходом от реализации аналогичного, но небрендированного продукта

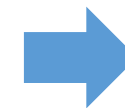


Территориальный брендинг

ограниченно применим, т.к. среди территорий не бывает абсолютных аналогов

Метод издержек

сводит стоимость бренда к расходам на его разработку и продвижение



применяется, но малоэффективен, т.к. не доказано наличие прямой связи между объёмом затрат на брендинг и свойствами бренда

Метод «освобождения от роялти»

исходит из предположения, что, если бы компания не владела брендом, а пользовалась им по лицензии, она должна была бы выплачивать владельцу определенную сумму платежей (роялти) – стоимость бренда



ограниченно применим ввиду абстрактности предположения о сдаче территориального бренда в аренду

Методы расчёта дополнительного дохода

опираются на расчет дополнительного дохода, который бренд приносит различным благоприобретателям (в соотношении с затратами на разработку и продвижение бренда)



применяются широко, но, как правило, в совокупности с нестоимостными методами

Основные международные и российские методики оценки бренда города

Методика	Тип оценки	Базовые показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
Anholt-GfK (CBI)	Нестоимостная (рейтинговая)	Восприятие по 6 параметрам на основе опросов	Учет субъективного восприятия, сравнимость городов, прозрачная методология	Ограниченная выборка городов, не отражает экономический эффект в денежном выражении, субъективность восприятия
Brand Finance	Стоимостная (комбинированная)	Стоимость бренда на основе метода «освобождения от роялти», скорректированная на индекс силы бренда	Выражение стоимости бренда в денежном эквиваленте, международное признание, охват 100 городов	Субъективность ставки роялти и индекса силы бренда, абстрактность расчетов
Resonance	Рейтинговая (комбинированная)	Объективные статданные (Place of Power, Prosperity) и пользовательский контент (Lovability)	Опора на реальный опыт пользователей (более 21 тыс. опросов), практическая значимость для маркетинга	Ограниченная выборка городов (только с населением >1 млн), косвенная связь с экономической отдачей
Saffron Brand Index	Нестоимостная (экспертная)	Активы (объективные факторы) + репутация (восприятие через опросы)	Акцент на аутентичность и идентичность, 10 критериев комплексной оценки	Непрозрачная методология, коммерческая направленность, меньшая формализация
Методика В.Домнина	Стоимостная (сравнительная)	Соотношение силы бренда города и региона/страны, метод освобождения от роялти	Простота, адаптация к российским условиям, апробация на Санкт-Петербурге	Зависимость от оценок бренда страны, неучет локальной специфики
Методика В.Пашкус	Комбинированная	Статистика (туризм, инвестиции) + экспертные оценки (сила, мощность, достоинство бренда)	Учет российской специфики, комплексность подхода	Субъективность экспертных оценок, дефицит статистических данных

Показатели оценки бренда города: основания для систематизации

Целевые показатели, включенные в блок показателей реализации стратегии социально-экономического развития

VS

Мониторинговые показатели, характеризующие иные значимые прямые и косвенные эффекты

Абсолютные показатели, описывающие целевое состояние

VS

Относительные показатели, характеризующие динамику изменений

Абсолютные показатели, характеризующие актуальное состояние и динамику

VS

Относительные показатели, обеспечивающие сравнение с аналогичными показателями в городах-аналогах и городах-конкурентах

Статистические показатели, показатели ГИС, «больших данных»

VS

Социологические показатели и показатели, основанные на экспертном мнении

Частные показатели

VS

Комплексные показатели (индексы), в том числе показатели места города в соответствующих рейтингах

Логическая схема формирования системы показателей оценки бренда города

	Эффекты брендинга	Основные направления брендинга (по С. Анхольту)					
		Туризм	Экспорт	Управление	Инвестиции	Культура	Население
Прямые	Лояльность	+	+		+	+	+
	Инвестиции в основной капитал	+	+		+	+	
	Новые рабочие места	+	+		+		
	Налоговые поступления	+	+	+	+		
	Потребление	+				+	
	Туристический поток	+					
	Миграции			+			+
Косвенные	Капитализация недвижимости	+		+	+		+
	Мультипликативный эффект	+	+			+	
	Качество человеческого капитала	+				+	+
	Качество муниципального управления			+			+

Примерное «меню» показателей оценки бренда города

Показатели оценки прямых эффектов

- **Лояльность**
 - Доля респондентов, осведомленных о городе (положительно оценивающих город)
 - Количество позитивных упоминаний города в СМИ
 - Количество поисковых запросов с упоминанием города и элементов его бренда
- **Инвестиции**
 - Динамика объема инвестиций в основной капитал в сравнении с городами-аналогами
- **Новые рабочие места**
 - Занятость в отраслях креативной экономики
- **Налоговые поступления**
 - Объем поступлений по НДФЛ и специальным налоговым режимам
- **Потребление**
 - Объем реализации брендированной продукции
 - Количество посетителей культурных мероприятий
- **Туристический поток**
 - Объем туристического потока
 - Заполняемость гостиниц и иных средств размещения
 - «Средний чек» туриста
- **Миграции**
 - Миграционное сальдо (в т. ч. относительно городов-аналогов)

Показатели оценки косвенных эффектов

- **Капитализация недвижимости**
 - Кадастровая стоимость объектов жилой и нежилой недвижимости
 - Объем поступлений по имущественным налогам
- **Мультипликативный эффект**
 - Количество рабочих мест, созданных в отраслях, смежных с приоритетными отраслями бренд-стратегии
 - Число созданных предприятий малого бизнеса / ИП
- **Качество человеческого капитала**
 - Доля жителей города, вовлеченных в программы дополнительного образования
- **Качество муниципального управления**
 - Уровень удовлетворенности деятельностью органов местного самоуправления
 - Уровень доверия к органам местного самоуправления
 - Количество проектов муниципально-частного партнерства

Кумулятивные показатели (прямые + косвенные эффекты)

- **Место города в рейтингах городов**

Принципы формирования муниципальной политики в сфере брендинга

- Принцип аутентичности
- Принцип фокусировки
- Принцип интеграции
- Принцип гибкости
- Принцип соавторства
- Принцип измеримости

Институциональные модели управления брендом

Критерий оценки модели	Модель 1: Отдел в администрации	Модель 2: Автономное учреждение	Модель 3: Проектный офис	Модель 4: Аутсорсинг
Уровень интеграции в систему публичного управления	Высокий (структурное подразделение)	Средний (учреждение с муниципальным участием)	Низкий (временный совещательный орган)	Минимальный (внешний подрядчик)
Стабильность финансирования	Высокая (бюджетное финансирование)	Средняя (субсидии + внебюджет)	Низкая (целевое финансирование)	Отсутствует (оплата по контракту)
Операционная гибкость	Низкая (административные процедуры)	Высокая	Очень высокая	Высокая (в рамках контракта)
Кадровый потенциал	Ограничен (муниципальная служба)	Высокий (возможность рыночной оплаты)	Очень высокий (привлечение экспертов)	Максимальный (доступ к рынку)
Долгосрочная устойчивость	Высокая	Высокая	Низкая (после завершения проекта)	Отсутствует
Скорость принятия решений	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая
Развитие собственных компетенций	Высокое	Высокое	Среднее	Отсутствует
Риски бюрократизации	Высокие	Средние	Низкие	Отсутствуют
Возможность привлечения внебюджетных средств	Низкая	Высокая	Средняя	Отсутствует
Оптимальный этап применения	Реализация и поддержка бренда	Операционное управление	Разработка концепции	Разработка отдельных элементов

Рекомендуемая модель: проектный офис с последующей институционализацией в АНО

Этап 1 (разработка и запуск): Временный проектный офис (координационный совет)

- Создается межведомственный проектный офис с широким представительством администрации, бизнеса, общественных организаций и экспертного сообщества
- Финансирование – как из бюджетных средств, так и с привлечением внебюджетных источников

Этап 2 (реализация и развитие): Специализированное автономное учреждение (АНО)

- Создается специализированная некоммерческая организация (автономное учреждение), на которую возлагаются функции операционного управления брендом:
 - реализация плана мероприятий по продвижению бренда
 - координация использования бренда различными структурами
 - мониторинг восприятия бренда и оценка эффективности
 - привлечение партнеров и внебюджетных средств
 - развитие сувенирной продукции и коммерциализация бренда

Преимущества модели

- Сочетание экспертизы и устойчивости
- Преемственность
- Финансовая устойчивость
- Легитимность
- Измеримость результатов

Рекомендуемый алгоритм разработки бренда города

1. Выбор подхода к брендингу
2. Аудит и инвентаризация активов
3. Стратегическое позиционирование с отражением в стратегии социально-экономического развития
4. Разработка визуальной и вербальной айдентики
5. Инфраструктурное воплощение
6. Коммуникационная кампания
7. Мониторинг брендинга
8. Монетизация бренда

Шаг 1. Выбор подхода к брендингу

- Содержание: выявление заинтересованных сторон /определение задач брендинга
- Результат: постановление о начале разработки бренда города / Сроки: 1-2 месяца

Шаг 2. Аудит и инвентаризация активов

- Содержание
 - Картирование ресурсов: историко-культурное наследие, природные объекты, человеческий капитал, локальные продукты, событийная повестка
 - Выявление «ядерного» актива методом экспертных сессий
 - Оценка места города на «шкале лояльности»
- Результат: Паспорт символического капитала территории
- Сроки: до 3 месяцев



Стадии лояльности целевой аудитории

1. **Осведомленность о городе:** целевая аудитория *знает* о существовании города, слышала его название, но не более того
2. **Знание о городе:** целевая аудитория, помимо названия города, владеет и некоторой *дополнительной информацией* о нем
3. **Благорасположение к городу:** объем позитивной информации о городе перевешивает объем негативной, город приобретает *положительную репутацию*
4. **Предпочтение города:** репутация города позволяет целевой аудитории выделять его *преимущества* при сравнении с другими городами
5. **Убежденность в целесообразности «пользования» городом:** у целевой аудитории появляется готовность *«инвестировать»* в город
6. **Принятие решения воспользоваться городом:** целевая аудитория переходит от теоретического желания *«инвестировать»* в город к *практическому воплощению* этого желания



Шаг 3. Стратегическое позиционирование с отражением в стратегии социально-экономического развития

- Содержание
 - Определение целевых аудиторий
 - Выбор бренд-модели: моноспециализация (город = продукт), событийная (город = фестиваль), культурная (город = искусство), экологическая (город = природа)
 - Формулировка бренд-платформы: миссия, ценности, обещание бренда
 - Координация с задачами, мероприятиями и сроками документов стратегического (и территориального) планирования
- Результат: Концепция позиционирования, утвержденная на межведомственном уровне
- Сроки: 2-4 месяца

Шаг 4. Разработка визуальной и вербальной айдентики

- Содержание
 - Разработка айдентики через конкурсные процедуры или творческий заказ
 - Общественное обсуждение результатов разработки
 - Адаптация результатов разработки для инвестиционных презентаций, туристических буклетов, сувенирной продукции
- Результат: брендбук и гайдлайн
- Сроки: 3-6 месяцев

Шаг 5. Материальное воплощение

- Содержание
 - Бренд в пространстве: навигация, общественные пространства, входные группы, арт-объекты
 - Бренд в событиях: создание или перезагрузка якорного мероприятия
 - Бренд в продуктах: упаковка локальных товаров, сувенирная линейка, гастрономическая история
 - Бренд в развитии креативных индустрий
- Результат: «материализованный» бренд, доступный для физического восприятия
- Сроки: от 6 месяцев

Шаг 6. Коммуникационная кампания

- Содержание
 - медиа-продвижение
 - спецпроекты
 - вовлечение инфлюэнсеров, участие в профильных форумах
 - получение обратной связи
- Результат: рост узнаваемости города и запросов в поисковых системах
- Сроки: от 6 месяцев

Мониторинг бренда

- Содержание: внедрение системы показателей оценки бренда (результативности и эффективности брендинга)
- Результат: корректировка стратегии по результатам мониторинга (в случае необходимости)
- Сроки: постоянно

Монетизация бренда

- Капитализация и монетизация
- Туристическая монетизация
 - Разработка турпакетов на основе бренда и его элементов
 - Лицензирование сувенирной продукции (роялти в бюджет)
 - Входные билеты на объекты бренда, экскурсионные программы
- Инвестиционная монетизация
 - Бренд как компонент инвестиционного предложения (презентации, паспорта)
 - Создание инвестиционных ниш под бренд (например, «экологические фермы в городе-курорте»)
 - Привлечение средств по линии ГЧП на развитие бренд-объектов
- «Креативная» монетизация
 - Развитие креативных индустрий как канала монетизации
 - передача части функций по развитию и монетизации бренда креативному сообществу и локальному бизнесу при муниципальной поддержке
- Коммерциализация бренда
 - Передача товарного знака в коммерческий оборот (франчайзинг)
 - Брендирование локальных продуктов (сыр, фарфор, текстиль)
 - Корпоративные мерчи, событийные коллаборации

Вопросы для обсуждения

- Насколько практично для целей муниципального управления разделение понятий бренда, идентичности и имиджа?
- Как учесть специфику объекта брендинга при совершенствовании инструментов оценки стоимости и силы городского бренда? Что реалистичнее: адаптировать существующие подходы или разрабатывать для городов «облегчённые» методики?
- Как отделить эффект брендинга от других факторов развития города?
- Каковы приоритетные направления монетизации городского бренда?
- Какая модель управления брендом города оптимальна для России?