

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ ИМЕНИ Ю.М. ЛУЖКОВА»

---

Кафедра финансового менеджмента и финансового права

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) «Управление экономическим развитием города»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Кочуковой Даны Дмитриевны

**«Брендинг территории как фактор формирования социально-  
экономической устойчивости мегаполиса (опыт Москвы)»**

Допустить к защите  
Заместитель заведующего кафедрой

  
(подпись)

Баландина Н.Г., канд.экон.наук, доц.  
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Научный руководитель

  
(подпись)

Погудаева М.Ю., д-р экон.наук, проф.  
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Москва 2023

## Содержание:

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы брендинг-маркетинга .....	8
1.1.Брендинг: генезис и сущность процесса.....	8
1.2. Формирование и продвижение бренда территории как ключевой фактор ее развития (на примере г. Москвы).....	17
Глава 2. Брендинг территории как фактор формирования социально- экономической устойчивости мегаполиса.....	28
2.1. Продвижение интересов территории через формирование бренда города.....	28
2.2. Обеспечение устойчивого развития территории через формирование бренда «исторического» города.....	42
2.3. Возрождение объектов культурного наследия как элемент стратегии развития бренда города .....	49
2.4. Социально - экономическая эффективность объектов культурного наследия .....	60
Список источников .....	73
Приложения .....	83

## Введение

**Актуальность темы.** Современные мегаполисы сталкиваются с вызовами социально-экономической устойчивости в условиях всеобъемлющей конкуренции между городами. Формирование и укрепление бренда территории становится одним из ключевых факторов, способствующих привлечению инвестиций, развитию туризма и повышению качества жизни жителей. В этом контексте, возрождение объектов культурного наследия, сопряженное с их интеграцией в бренд территории, приобретает особую значимость.

Объекты культурного наследия (далее - ОКН) являются неотъемлемым звеном в формировании и отражении идентичности территории, поэтому мероприятия, направленные на поддержание внешнего вида объектов (охрана и реставрация), оказывают значимое влияние на качество территории и ее жителей. Но несмотря на социально-экономическую значимость таких объектов, многие из них утрачивают свой внешний вид из-за недостаточного финансирования со стороны государства. Для решения данной **проблемы** необходима аргументация социально-экономической эффективности ОКН с последующим привлечением инвестиционной поддержки частных лиц.

**Проблема исследования:** необходимо более глубокое изучение вопросов воздействия брендинга территории на социально-экономическую устойчивость мегаполиса, особенно в контексте возрождения объектов культурного наследия. Кроме того, требуется установление связи между брендингом территории и формированием идентичности города, а также проведение эмпирического анализа эффективности применения такого подхода.

**Степень научной разработанности проблемы.** Одна из первых книг о бренде, посвященная определению роли бренда в маркетинговой системе. Книга *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* появилась в продаже в 1991 году. Ее автором был признанный эксперт по маркетингу Дэвид Аакер (David Aaker), профессор Калифорнийского

университета в Беркли (англ. The University of California, Berkeley). А уже через три года вышла в свет книга «Международное рекламное дело» И. Я. Рожкова, в которой одна глава была посвящена брендингу. Труды, посвященные брендингу, стали активно издаваться в России начиная с 1999 года. В.Н. Домнин в своей книге «Брендинг: новые технологии в России» дает системный анализ наработок зарубежных исследователей и подробное описание структуры бренда, процессов формирования бренда и управления брендом.

Акцент на изучении брендинга территорий был сделан в работах таких экономистов и маркетологов как Ф. Котлер [16], К. Асплунд, И. Рейн и Д. Хайдер, а в статьях и научных работах С. Анхольта, П. Берга, Д. Визгалова, С. Волкова, К. Динни, С. Зенкера, А. Панкрухина, Т. Поляковой, Д. Фролова, Л. Шаховской и др. отражены различные аспекты маркетинга и брендинга территорий.

Также, тема брендинга была рассмотрена в следующих диссертационных исследованиях (см. таблицу 1).

**Таблица 1**

**Диссертационные исследования за 2021 -2023 гг.**

<b>№</b>	<b>Название диссертации</b>	<b>Автор</b>	<b>Основные положения</b>
<b>1.</b>	«Особенности формирования бренда Москвы на международном рынке»	Сидорова Е.Н.	Работа посвящена исследованию процесса формирования бренда Москвы на международном рынке. Автор изучает особенности восприятия имиджа города за рубежом, а также определяет основные факторы, определяющие успешность брендинговой компании.
<b>2.</b>	«Оценка эффективности брендинговой стратегии Москвы»	Ковалева О.А.	Цель работы - оценить эффективность брендинговой стратегии Москвы. Автор проводит анализ результатов рекламных кампаний

### Продолжение таблицы 1

			и, насколько они соответствуют поставленной задаче. В результате исследования автор приходит к выводу, что брендинговая стратегия города Москвы является успешной, однако существует потенциал для ее дальнейшего развития.
3.	«Роль брендинга в формировании имиджа Москвы как туристического центра»	Новиков С.Ю.	В работе исследуется роль брендинга в формировании имиджа Москвы как туристического центра. Автор изучает особенности рекламной компании на международном рынке и определяет ключевые факторы, определяющие успешность привлечения туристов в Москву. В результате исследования автор подчеркивает, что качественный брендинг может стать ключевым фактором в наращивании потока туристов в город.

Тема брендинга территории и его роли в стимулировании развития мегаполисов активно исследовалась в отечественной и мировой литературе. Однако, далеко не все исследования уделены взаимосвязи брендинга, возрождения объектов культурного наследия и социально-экономической устойчивости мегаполиса. Это оставляет пространство для дальнейшей разработки этой темы.

**Объект исследования:** объекты культурного наследия в городе Москве.

**Предмет исследования:** взаимосвязь между брендингом территории, восстановлением объектов культурного наследия и социально-экономической устойчивостью мегаполиса.

**Цель исследования** – проанализировать практический опыт возрождения объектов культурного наследия города Москвы и предложить

модель эффективного брендинга территории для достижения социально-экономической устойчивости мегаполиса.

**Гипотеза** исследования заключается в том, что эффективное использование брендинга территории, основанного на возрождении объектов культурного наследия, способно положительно влиять на социально-экономическую устойчивость мегаполиса.

Для достижения намеченной цели поставлены следующие **задачи**:

1. Дать качественную и количественную оценку сохранности объектов культурного наследия.
2. Разработать новую типологию объектов культурного наследия, которая будет востребована инвесторами.
3. Отразить ожидаемые преимущества от применения в отношении недвижимости ESG-модели.
4. Проанализировать опыт других стран в вопросе решения незаинтересованности частных инвесторов.
5. Ознакомиться с существующими видами поддержки для лиц осуществляющих реставрационные работы в отношении ОКН.

В исследовании использован комплексный подход, включающий следующие **методы**: анализ научной литературы, эмпирические методы (наблюдения, опросы, анкетирование), моделирование, матрицы оценки и планирования, анализ статистических данных и экспериментальные исследования.

**Научная новизна** исследования вытекает из решения поставленных и перечисленных выше задач, из стремления дать цельную и достаточно развернутую характеристику сущности бренда и анализа практического опыта разработки бренда территорий.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в разработке модели эффективного брендинга территории города Москвы отражающей типологию ОКН, ESG-драйверы, механизмы привлечения инвесторов и предложения по внесению изменений в нормативно-правовые

акты для возможности участия бизнеса в процессе реставрации объектов культурного наследия. В результате исследования можно будет сформировать бренд города на основе его исторических и культурных особенностей, что позволит привлечь больше туристов и повысить интерес к Москве.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. В период реализации инвестиционной городской программы города Москвы «1 рубль за 1 кв. м» восстановлено более 20 объектов культурного наследия. В ближайшие 5 лет запланировано завершение реставрационных работ в 12 зданиях общей площадью 5,7 млн кв. м (приложение 1).

2. Объекты культурного наследия инвестиционно-привлекательны, при внедрении типологии, где отражены типы имущественных комплексов, а именно: маленькие здания, большие промышленные мануфактуры, загородные усадьбы.

3. ESG: как зеленая повестка положительно влияет на недвижимость, которой присвоен статус объекта культурного наследия.

4. Выделяя уровень ценности объекта культурного наследия возможно наиболее эффективно разработать программу государственно-частного партнерства.

5. Город, создавая льготные преимущества, способен привлечь наибольшее количество инвесторов.

## **Глава 1. Теоретические основы брендинг-маркетинга**

### **1.1. Брендинг: генезис и сущность процесса**

Брендинг-маркетинг – относительно новое явление в мире маркетинга. С этим подходом компании стали использовать личный бренд, для того чтобы выделяться на фоне конкурентов и привлекать большую аудиторию потребителей.

Однако, феномен брендинга можно отследить еще в древние времена. Например, мастера-ремесленники в Средневековой Европе использовали знаки, чтобы идентифицировать свои изделия. В 18-19 веках, производители начали использовать узнаваемые логотипы на своих товарах, чтобы дифференцироваться от конкурентов. Ставшие подтверждением определенного качества поставляемого товара с указанием изготовителя, что напрямую влияло на стоимость и уровень качества.

Учёные, изучающие маркетинг, выделяют четыре основных периода в развитии коммерческого взаимодействия, которые создали фундамент для брендинг (см. таблицу 2).

**Таблица 2**

#### **Основные периоды развития коммерческого взаимодействия**

<b>1870 – 1990 гг.</b>	Масштабное увеличение производства, разрастание рынка продукции повседневного назначения (услуг и товаров массового потребления)	Активное создание маркетинговых стратегий и развитие технологической составляющей общества, а именно расширение сетей сбыта, глобализация, высокое качество услуг и товаров
----------------------------	--	---



<b>1915 – 1930 гг.</b>	Активное развитие уже имеющихся и создание новых брендов [79]	Создание Университета Гэллага в США сформировало фундамент исследовательской работы в сфере маркетинга и менеджмента, взаимодействие с конечным потребителем вышло на абсолютно новый уровень
----------------------------	---	---

## Продолжение таблицы 2

<b>1930 – 1945 гг.</b>	Активная апробация маркетинговых разработок в системе управления организацией и создания отделов, занимающихся бренд менеджментом
<b>1945 – настоящее время</b>	Активное развитие системы бренд менеджмента с точки зрения специального функционала управления внутри организации, создание новых концепций и подходов в работе с брендом

*Источник: составлено автором*

Процесс развития маркетинга привел к формированию нескольких подходов, благодаря которым понятие «бренда» эволюционировало:

1. рациональный;
2. эмоциональный;
3. социальный.

Дэвид Огивли является одним из основоположником рациональной школы, которая довольно долго была присуща периоду развития средств массовой информации (СМИ). Исследователь считал, что, если у потребителей возникают особые чувства, значит такая рекламная интеграция считается эффективной, но по мере развития рациональной школы идея рекламной интеграции стала основываться на единой идее [22].

В начале 90-х годов 20 века стало формироваться новое общественное сознание. Промышленный бум привнес в жизни людей негативные последствия, а именно проблемы с экологией, эпидемии, голод и бедность некоторых незащищенных слоев населения. Отныне общество раскололось,

оно стало циничным и утратило доверие к властям, которые предлагали старые варианты решения для новых проблем и вызовов [23].

Отсутствие уверенности в завтрашнем дне, ощущение причастности к происходящему в мире поспособствовало развитию поиска общих ценностей. Новая цель дала развитие новому направлению в СМИ и брендинге, а именно стали акцентировать внимание на социальных и духовных аспектах. Благодаря такому стремительному развитию в СМИ и брендинге, реклама стала ключевым инструментом в продвижении товаров на рынке.

По мере насыщения рынка различными товарами и увеличения производства, маркировка продукции стала главным идентификатором, который позволял различать и определять продукцию конкретного производителя. Так, маркировка продуктов стала обязательной и была закреплена на законодательном уровне.

Рост количества корпораций и выход на международные рынки привели к ощутимым изменениям в персонализации продукции. Логотип и бренд стали одним единым символом вследствие чего компоненты, определяющие идентичность товара, были объединены в понятие «торговая марка».

Отныне все производители стали стремиться к уникальности и оригинальности, так стал заражаться процесс продвижения товара под названием «брендинг».

Одним из первых успешных брендов считается Coca-Cola, созданный в 1886 году, компания в рекламе своей продукции использовала красочную упаковку с узнаваемым логотипом, тем самым привлекала внимание потребителей и выстраивала лояльность к своему продукту.

В середине 20 века с появлением телевидения процесс брендинг получил новый вектор развития. Теперь у компаний появилась возможность продвигать свои товары и услуги через рекламные ролики. В конце 90-х почти все компании использовали СМИ и интернет в качестве площадок продвижения.

Сегодня брендинг является неотъемлемым инструментом при создании успешного бизнеса. Конкуренция на рынке настолько велика, что каждому продавцу приходится участвовать в гонке уникальности: логотипа, цвета и шрифта, ведь без этого невозможно быть замеченным на фоне конкурентов. Также помимо внешнего вида товара, активно используются все возможные информационные площадки для рекламы бренда и привлечения новых покупателей [60].

Кроме того, в рамках брендинга, товарами стали считаться не только типичные продукты потребления, но и территории, где проживают потребители. Отныне города и регионы также вступили в конкурентную гонку в борьбе за туристов, инвесторов и новых жителей. Благодаря процессу поиска идентичности территориям удастся найти свою уникальность, которую можно монетизировать и привлечь внимание людей со всего мира.

Территориальный бренд выстраивается на различных факторах, таких как историческое и культурное наследие, природа, достопримечательности, инфраструктура и многое другое.

Создание территориального бренда – это многоэтапный процесс, который включает в себя:

- анализ конкурентов;
- анализ мнений горожан и потенциальных туристов;
- поиск уникальности;
- разработку маркетинговой стратегии и др.

На сегодняшний день на территории России хоть и немного, но есть примеры успешных территориальных брендов. Например, город Казань разработал свой бренд на основе многонациональности и культурного многообразия, что способствовало привлечению множества туристов и инвесторов.

В целом современная концепция брендинга основывается на том, что у каждого бизнеса есть свой бренд (марка), которые подстраиваются под мировые экономические и социальные вызовы. Данная концепция отражена

во многих научных исследованиях и отражена в работах Д. Аакера, Ж. Капферера, Д. Мерфи, П. Темпорала, Т. Гэда, Д. Алессандро, С. Дэвиса, Я. Элвуда и других специалистов.

Сторонники современной концепции развития бизнес-моделей брендинга, рассматривают «брендинг», как стратегический инструмент, способствующий росту прибыли компании, развитию медиа и появлению новых бизнес-моделей [24].

В настоящее время феномен «брендинга» изучается многими отечественными специалистами. Так, например в работах И.Я. Рожкова, В.Н. Домнина, М.Н. Дымшица и др. обобщается опыт ведущих мировых компаний в завоевании сильных конкурентных позиций на мировом и российском рынках в результате внедрения брендинга [15;16; 24; 40].

По состоянию на сегодняшний день не существует единого определения термину «брендинг». Как было сказано ранее, компании стали соревноваться не за уникальность продаваемой (производимой) продукции, а за силу своего бренда, ведь чем влиятельнее бренд, тем сильнее позиция компании на рынке.

Актуальное понимание данного термина основывается на ассоциациях конечного потребителя, которые появляются в ответ на использование продукции, т.е. личного опыта, совета знакомых и признания общества.

Исходя из восприятия конечного потребителя формируется образ, содержащий в себе компоненты конкретного бренда:

- уникальная упаковка;
- запоминающийся логотип
- аудио ассоциации;
- персонаж бренда;
- опыт взаимодействия с брендом;
- коммуникации в точках продаж;
- эмоции от рекламных слоганов;
- опыт покупок;
- уровень удовлетворения от качества покупки.

В настоящее время существует несколько классификаций брендов в зависимости от различных критериев (см. рисунок 1).



**Рис 1. Классификация брендов**

*Источник: составлено автором*

Классификации брендов могут быть полезными для их анализа и разработки маркетинговых стратегий, где расшифровка классификаторов выглядят следующим образом:

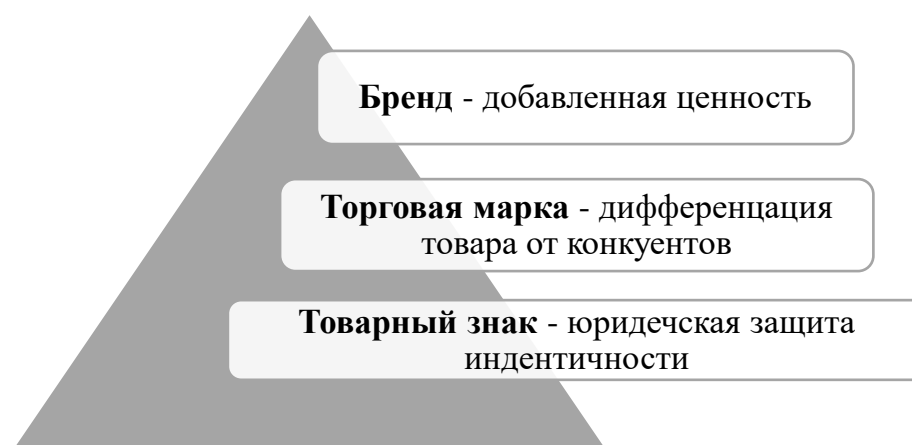
- Лидеры рынка - бренды, которые являются лидерами своей отрасли и имеют большую долю рынка.
- Аутсайдеры - бренды, которые не имеют большой доли рынка и могут быть менее известными.
- Продуктовые бренды - бренды, которые идентифицируют конкретный продукт или группу продуктов.
- Корпоративные бренды - бренды, которые идентифицируют всю компанию и ее деятельность.
- Функциональные бренды - бренды, которые ассоциируются с функциональными характеристиками продукта.
- Эмоциональные бренды - бренды, которые ассоциируются с эмоциональными характеристиками продукта.
- Локальные бренды - бренды, которые известны только в определенной локации или регионе.

- Международные бренды - бренды, которые известны по всему миру.
- Массовые бренды - бренды, которые ориентированы на широкую аудиторию и имеют низкую цену.
- Элитные бренды - бренды, которые ориентированы на узкую аудиторию и имеют высокую цену.

Таким образом, брендинг необходим для последовательного развития от малого известного до лояльного бренда.

Исходя из этого, можно сказать, что брендинг – это деятельность, направленная на удержание предпочтения потребителя на конкретном товаре, основанная на персонализированных характеристиках, таких как товарный знак, упаковка, реклама, мероприятия и иная рекламная деятельность, основанная на единой идее айдентики позволяющей выделить товар среди аналогичных товаров конкурентов [44].

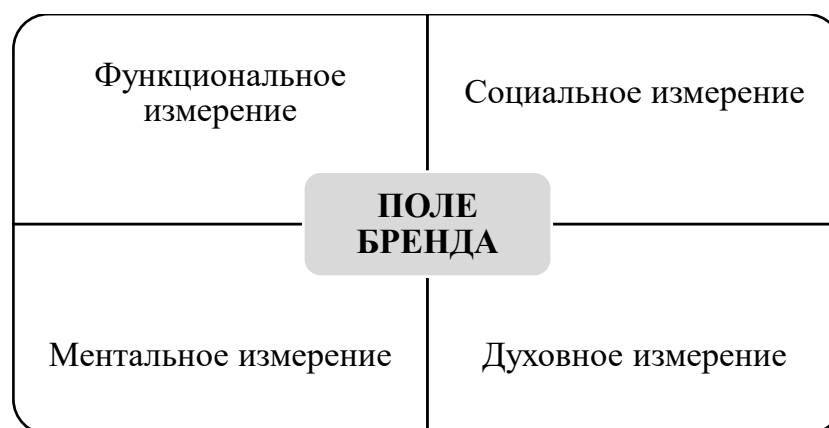
Таким образом, брендинг – это маркетинговая стратегия, которая направлена на создание преимущественных особенностей на рынке аналогичных товаров, данный процесс строится на 3-х главных компонентах (см. рисунок 2).



**Рис. 2 Компоненты брендинга**

Шведским исследователем Томасом Гэдом была предложена модель четырехмерного брендинга, которая описана в книге «4D брендинг: взламывая

корпоративный код сетевой экономики» (Thomas Gad, «4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy») (см. рисунок 3).



**Рис. 3 Мыслительное поле бренда [14]**

Мыслительные поля бренда – это концептуальные области, которые описывают, как бренд воспринимается и ассоциируется у потребителей. В 4D брендинге мыслительные поля бренда представлены в четырех измерениях:

1. Функциональное измерение описывает, как бренд выполняет свои функции, включающие в себя характеристики продукта, такие как качество, эффективность, надежность и т.д [27].
2. Ментальное измерение описывает, как бренд ассоциируется у потребителей и включает в себя имидж бренда, восприятие его ценностей и культурных аспектов.
3. Духовное измерение описывает, как бренд ассоциируется с духовными и эмоциональными аспектами у потребителей, включает в себя эмоциональную привязанность к бренду, влияние на личность и образ жизни потребителя.
4. Социальное измерение описывает, как бренд взаимодействует с обществом и как он воспринимается в социальном контексте. Может включать в себя социальную ответственность бренда, его репутацию и отношения с клиентами.

Таким образом, каждое измерение мыслительных полей бренда важно для создания комплексной стратегии брендинга, которая должна учитывать



все аспекты восприятия бренда у потребителей. Именно, 4D брендинг помогает компаниям более глубоко понимать свой бренд и создавать более сильные, узнаваемые и привлекательные новшества, которые лучше соответствуют потребностям и ожиданиям клиентов.

## **1.2. Формирование и продвижение бренда территории как ключевой фактор ее развития (на примере г. Москвы)**

Современный подход бренд-маркетолога основывается на стратегическом управлении брендом, неотъемлемой частью которого являются инвестиции [31].

Несмотря на то, что такие инвестиции считаются рискованными, но в долгосрочной перспективе они эффективны. На примере мировых лидирующих компаний отслеживается положительный эффект от хорошо реализованных брендовых мероприятий, а именно (см. рисунок 4).



**Рис. 4 Возможные положительные эффекты от применения брендинга**

В современном мире ввиду высокой конкуренции предложение качественных товаров не является решающим фактором успеха. Поэтому

финансовые вложения в брендинг позволяют увеличить рентабельность компании.

Акцент на одной составляющей продукции зачастую неоправданно и является преувеличением свойств и характеристик товара. Поэтому используя грамотный бренд-менеджмент возрастают шансы на успешный выход товара на рынок.

Бренд-менеджмент – это совокупность эффективных и взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание айдентики определенного товара, услуги или территории для потребителя, с использованием специальных брендиговых инструментов, апробированных в компаниях с аналогичной деятельностью.

Так, например, для оценки эффективности проводимых мероприятий международной консалтинговой фирмой Interbrand Group, специализирующейся на консультациях для высшего руководства в различных областях с начала 1970-х годов, проводится оценка стоимости бренда на основе четырех ключевых параметров [74] (см. рисунок 5).



**Рис. 5 Параметры оценки стоимости бренда**

Согласно информации, опубликованной на официальном сайте Interbrand Group, стоимость бренда Coca-Cola составила около 81 миллиарда долларов США [19].

Благодаря оценки компания способна наиболее эффективно осуществлять стратегическое планирование дальнейшего социально-экономического развития [20].

Концепция «Брендинг территории (городов)» стала активно развиваться ближе к концу 20 века. Одним из первых, кто начал популяризировать данную концепцию, был американский маркетолог Саймон Анхольт. Он впервые

использовал данный подход в своей книге «Саймон Анхольт о брендах» (Simon Anholt on Brands), опубликованной в 1998 году. В этой книге автор рассматривает вопросы брендинга не только товаров и услуг, но и территорий.

После выхода книги Анхольта, «брендинг территорий» получил широкое признание и стал активно использоваться в маркетинговых исследованиях, научных трудах и на практике [20].

Результаты исследований и применения на практике нового подхода отражены в работах Джона М. Хэнкокса (John M. Hancock), Филиппа Котлера (Philip Kotler), Кевина Лэйна (Kevin Lane Keller) и других экспертов в области бренд-менеджмента и маркетинга.

В новом контексте социально-общественного развития, концепция брендов, связанных с территориями, приобретает атрибуты аналогичные религиозным доктринам, которые придают смысл жизни городскому населению и способствуют обогащению его духовного опыта. Такие территориальные бренды, наряду с их функциональным предназначением и качеством, выстраивают определенные системы ценностей и глубокие убеждения у горожан.

Автор приходит к выводу о том, что брендинг территории объединяет положительные образы территорий и формирует узнаваемость, что существенно влияет на социальное и экономическое благополучие этих территорий. Таким образом, ориентируя процесс брендинга на локальный уровень, появляется инструмент, служащий средством создания уникального визуального образа присущего конкретному месту.

Таким образом, формирование и продвижение территориального бренда является неотъемлемой частью в развитии территории (города, региона, страны), город Москва не является исключением. Наличие бренда способно привлечь инвесторов, туристов и новых жителей, а также ускорить экономический рост и улучшить качество жизни горожан.

Москву от других городов отличает наличие множества преимуществ, таких как эффективная экономика, развитая инфраструктура и богатое

культурное наследие. Однако даже такой крупный мегаполис сталкивается с проблемами, такими как экология, перенаселение, снижение экономической активности и др. Но данные проблемы преодолимы ввиду большого потенциала развития, особенно в сферах туризма, инноваций и экологической устойчивости.

Вместе с тем для решения угрозы экономической нестабильности и конкуренции с другими городами требуется грамотное управление и разработка соответствующих стратегий [21].

Для лучшего анализ текущего территориального бренда города Москвы, проведен SWOT анализ (см. рисунок 6).

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны):
<p><b>1. Историческое и культурное наследие:</b> Москва имеет богатую историю и является домом для множества значимых культурных достопримечательностей, таких как Красная площадь, Кремль и Большой театр.</p> <p><b>2. Экономический центр:</b> Москва является финансовым и деловым центром России, с большим количеством корпоративных офисов и бизнес-инфраструктурой.</p> <p><b>3. Международное влияние:</b> Москва играет важную геополитическую роль и привлекает международные инвестиции, события и выставки.</p> <p><b>4. Развитая транспортная инфраструктура:</b> Москва имеет обширную сеть общественного транспорта, включая метро, автобусы и троллейбусы, что обеспечивает удобство перемещения по городу.</p>	<p><b>1. Проблемы экологии:</b> Москва сталкивается с проблемами загрязнения воздуха и большим количеством автомобилей, что негативно сказывается на качестве окружающей среды.</p> <p><b>2. Перегруженность:</b> Высокая плотность населения и транспортных потоков приводят к проблемам с перегруженностью дорог и общественного транспорта.</p> <p><b>3. Высокий уровень жизни:</b> Москва имеет один из самых высоких уровней цен на жилье, что создает проблемы доступности жилья для низкого и среднего классов населения.</p> <p><b>4. Инфраструктурные ограничения:</b> Некоторые районы Москвы испытывают ограничения в развитии новых объектов инфраструктуры, что может затруднить развитие города в целом.</p>
Opportunities (Возможности):	Threats (Угрозы)
<p><b>1. Туризм и гостиничный бизнес:</b> Москва может привлечь больше туристов и развить гостиничный сектор, предлагая уникальные исторические и культурные достопримечательности.</p> <p><b>2. Увеличение международных связей:</b> Укрепление международных партнерств и взаимодействия может привлечь больше инвестиций и сделать Москву городом привлекательным для иностранных компаний.</p> <p><b>3. Развитие инноваций:</b> Формирование технологических кластеров и поддержка инноваций может привлечь стартапы и высокотехнологичные компании в Москву.</p> <p><b>4. Улучшение экологической ситуации:</b> Меры по сокращению загрязнения воздуха, развитие зеленых зон и внедрение экологически чистых решений могут улучшить качество окружающей среды в Москве.</p>	<p><b>1. Экономическая нестабильность:</b> Изменения в экономической ситуации могут повлиять на приток инвестиций и развитие бизнеса в Москве.</p> <p><b>2. Геополитические факторы:</b> Политические или экономические события на международной арене могут повлиять на привлекательность Москвы для иностранных инвесторов и туристов.</p> <p><b>3. Конкуренция с другими городами:</b> Москва конкурирует с другими мегаполисами за инвестиции, туристов и таланты, что может привести к снижению ее привлекательности.</p> <p><b>4. Социальные и демографические вызовы:</b> Демографические изменения и социальные проблемы могут повлиять на социальное благополучие и развитие Москвы.</p>

**Рис. 6 SWOT анализ текущего территориального бренда города Москвы**

Не менее важным для поддержания и улучшения сильных сторон, является сотрудничество городских властей с горожанами, ведь только совместными усилиями возможно справиться с новыми вызовами и реализовать политику устойчивого развития города

Развитие туристического потенциала является одним из наиболее успешных примеров в формировании бренда города Москвы. Миллионы туристов ежегодно посещают столицу ради уникальных достопримечательностей, объектов культурного наследия и большего количества развлечений.

Подтверждением вышесказанному является статистика о количестве туристических посещений Москвы, так в 2022 году количество туристов составило 17 миллионов человек, это на миллион человек больше, чем в 2021 году, безусловно поток туристов оказал влияние на развитие туристической инфраструктуры и создание новых рабочих мест [68].

Вторым не менее важным аспектом формирование бренда Москвы является репутация среди иных аналогичных международных бизнес-городов. Поэтому город активно привлекает иностранные инвестиции и развивает направление делового туризма. Например, по данным Центрального банка России в 2021 году в экономику Москвы поступило почти 103,8 млрд долл. США, такой приток инвестиции может свидетельствовать о том, что уровень сервиса объектов коллективного размещения и общественного питания, инфраструктура и деловая среда в Москве соответствуют международным стандартам [26].

Помимо экономического климата, брендинг способствует улучшению социальной составляющей города, а именно улучшению качества горожан. Москва активно разрабатывает и продвигает проекты в сфере городской инфраструктуры, благоустройства и экологии. Например, программы по обновлению общественного транспорта, создание парков и зеленых зон, а также снижение загрязнения окружающей среды, делают Москву привлекательной для проживания и улучшают качество жизни горожан.

Так, например согласно индексу городской среды, по итогам 2022 года Москва (299 баллов) является самым комфортным городом для жизни в России среди городов миллионников [38].

Статистика также подтверждает успешность формирования и продвижения бренда Москвы. Например, за последние годы в городе произошел значительный рост туристического потока и инвестиций. Согласно данным Правительства города Москвы, среди субъектов Центрального федерального округа Российской Федерации, на основании агрегированных данных по накопленным инвестиционным средствам, находящимся в действии на момент 1 января 2022 года, город Москва занял ведущую позицию, занимая первое место в данном рейтинге. Это свидетельствует о доверии и заинтересованности международного сообщества в развитии Москвы [69].

Территориальный бренд города Москвы – это сложное и многогранное явление, охватывающее различные аспекты и составляющие города. На примере представленных ниже критериев можно посчитать индекс «хорошего территориального бренда», что является аналогом индексу хороших стран (Good Country Index).

Рейтинг можно рассчитать на основе показателей: узнаваемость и видимость, имидж и ассоциации, экономическая стабильность, инфраструктура и услуги, культурное наследие и туризм, инновации и развитие, социальная сфера, уровень жизни и благосостояние [37].

**Таблица 3**

**Показатели эффективности брендинга территории**

<b>Вид эффективности</b>	<b>Показатели эффективности</b>
Узнаваемость и видимость ( $W_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доля людей, которые могут узнать и индицировать бренд города</li> <li>– Уровень осведомленности о территории в целом</li> <li>– Частота упоминания территории в СМИ и социальных сетях</li> </ul>

### Продолжение таблицы 3

Имидж и ассоциации ( $W_2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ассоциации, связанные с территорией (например: современный, исторический, природный и т. д.)</li> <li>– Оценка общественного мнения о территории</li> <li>– Рейтинги и отзывы от посетителей и жителей территории</li> </ul>
Экономическая стабильность ( $W_3$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Величина инвестиций в территорию</li> <li>– Уровень безработицы и средний доход жителей</li> <li>– Рост туристического и бизнес-потока в регион</li> </ul>
Инфраструктура и услуги ( $W_4$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качество и доступность транспортной инфраструктуры</li> <li>– Развитие коммуникаций и технологической инфраструктуры</li> <li>– Уровень общественных и коммерческих услуг на территории</li> </ul>
Культурное наследие и туризм ( $W_5$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Количество и разнообразие культурных достопримечательностей</li> <li>– Посещаемость музеев, галерей, театров и других культурных объектов</li> <li>– Рост туристического потока и доход от туризма</li> </ul>
Инновации и развитие ( $W_6$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень научных исследований и инноваций на территории</li> <li>– Количество и успешность стартапов и инновационных проектов</li> <li>– Уровень внедрения новых технологий и развитие индустрии</li> </ul>
Социальная сфера ( $W_7$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень доступности и качества образования и здравоохранения</li> <li>– Уровень безопасности и качества жизни на территории</li> <li>– Количество и разнообразие социальных программ и мероприятий</li> </ul>
Уровень жизни и благосостояние ( $W_8$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Средний уровень дохода и уровень безработицы</li> <li>– Доступность жилья и условия проживания</li> <li>– Уровень удовлетворенности жителей территории и их благосостояние</li> </ul>

Индекс «хорошего территориального бренда» можно рассчитать, объединив взвешенные показатели каждого из вышеупомянутых факторов, по формуле (1.1):

$$R_{\text{бренда}} = W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7 + W_8 \quad (1.1)$$

где  $W_1 \dots W_7$  – весовые коэффициенты, отражающие значимость каждого показателя в итоговом рейтинге. Важно учесть, что веса могут быть определены на основе статистического анализа влияния каждого из показателей.

Виды эффективности – это различные данные и исследования необходимые для расчета итоговых показателей.

Также, значение каждого показателя для сопоставимости влияния в итоговом рейтинге необходимо нормализовывать (от 0 до 1). Веса коэффициентов также необходимо корректировать в зависимости от поставленной цели оценки.

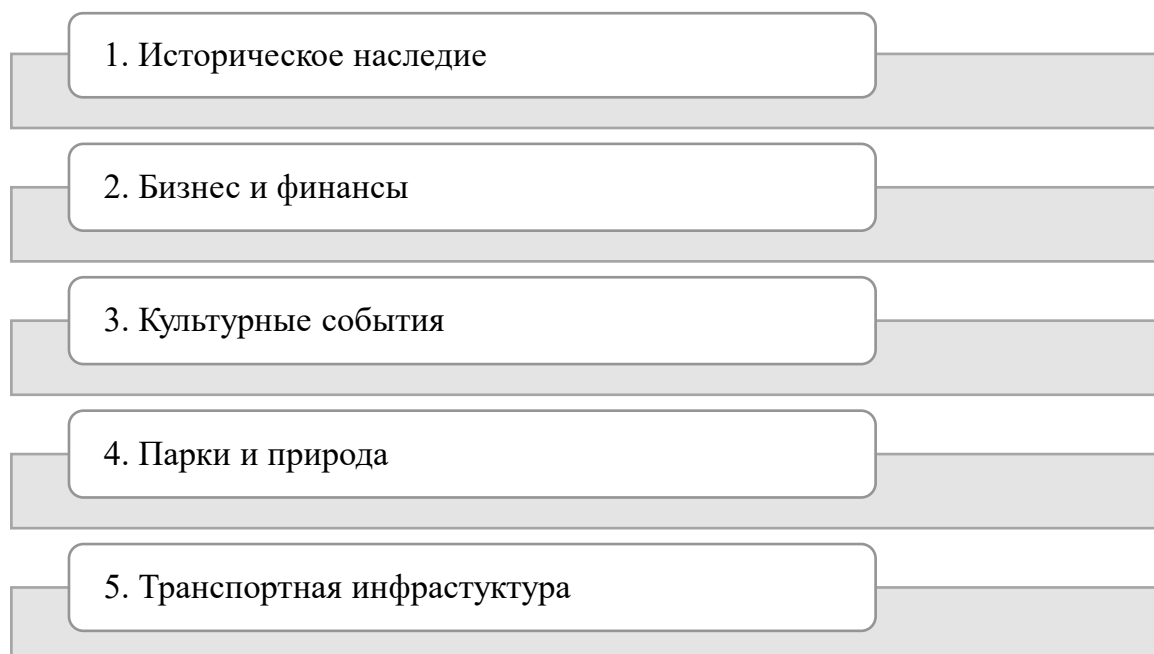
Путем разработки комплексной стратегии и программы создания хорошего бренда возможно оптимизировать как бюджетные и внебюджетные расходы, так и обеспечить реализацию различных проектов в сфере развития инфраструктуры, СМИ, социальных услуг, спорта, культуры и других значимых областей. Только при применении комплексного подхода результаты, достигнутые в ходе реализации различных проектов, могут дополнять и укреплять друг друга, что позволяет использовать их в качестве инструментом развития бренда.

Грамотно разработанная и используемая на постоянной основе, стратегия брендинга оказывает положительное влияние на экспорт товаров и услуг, изменяя не только социальное и экономическое положение страны, но и политическое положение конкретного места на международной арене.

Брендинг территории является инструментом позволяющим преодолеть любые возникающие проблемы, благодаря рекламе территории в контексте уникального географического и геополитического объекта.

Оценивая актуальный территориальный бренд города Москвы, можно выделить 5 главных элементов (см. рисунок 7).





**Рис. 7 Элементы, из которых состоит территориальный бренд Москвы**

1. На территории города Москвы расположено большое количество объектов, являющихся историческим наследием. Яркими примерами являются Красная площадь и расположенные на ней собор Василия Блаженного, памятник Минину и Пожарскому и множество усадебных комплексов и др. Именно это обилие архитектурного наследия привлекает туристов и создает ассоциации о Москве, как о городе с богатой историей.

2. Ввиду того, что Москва является экономическим центром на ее территории расположено множество офисов мировых корпораций, банковский организаций и предприятий. В качестве примера можно рассмотреть деловой район Москва-Сити, который является символ финансовой мощи города.

3. Ежегодно на территории города Москвы проводится множество культурных событий, а именно фестивали различных направлений, например: Московский международный кинофестиваль, Московский международный книжный фестиваль, Московские сезоны и многие другие. Данные мероприятия нацелены на участников и зрителей из разных городов и стран, способствуя международному признанию города.

4. В Москве насчитывается несколько сотен парков, многие из них существуют со дня основания города, например Александровский сад. Каждый из них по-своему уникален и не имеет аналогов, такие как Измайловский, ВДНХ, Царицино, Зарядье и другие. Парки являются неотъемлемой частью социальной составляющей, они являются местом для активного или спокойного отдыха горожан и гостей.

5. Москва располагает разветвленной и развитой транспортной инфраструктуры, особенно в части общественного транспорта. За последние 10 лет на территории Москвы и Подмосковья помимо уже существующих веток метро появились новые, а также открыли московское центральное кольцо, большие кольцевые линии, московские диаметры, речной трамвай, наземные автобусы и трамваи, включая экологичный вид городского транспорта – электробус. Каждый из упомянутых видов транспорта славится своим эффективным и неповторимым дизайном [33].

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что развитие бизнеса на конкретной территории напрямую связано с эффективной работой органов исполнительной власти. Сегодня органы власти любого уровня играют важную роль в формировании инвестиционного климата, способствующего развитию стартапов и предпринимательства в целом.

Территориальные органы власти принимают активное участие в формировании конкурентноспособного образа города. Они реализуют меры, направленные на развитие городской инфраструктуры, которая направлена на создание комфортной среды существования как для жителей, так и для гостей города. Главной целью городских властей является повышение человеческого капитала, что в свою очередь привлекает наиболее квалифицированные трудовые ресурсы.

Одним из важных инструментов, используемых органами власти, является государственно-частное партнерство. Реализация такого сотрудничества способствует эффективному применению опыта частного сектора на ресурсах города.

Не менее важным является необходимость наличия обратной связи с населением. Такое взаимодействие позволяет учесть мнения и интересы горожан и на основании актуальных потребностей создать условия для комфортного проживания. Данный подход помогает привлекать креативных представителей бизнеса, которые приносят инновации на территорию [17].

Обобщая сказанное, можно сделать вывод о том, что актуальная роль государственных органов в управлении развитии территории заключается в применении передовых методов, направленных на улучшение городской среды. Особое внимание следует уделять созданию и развитию сильного территориального бренда, основанного на культурно-историческом наследии, и регулируемого механизмами, благодаря которым городская недвижимость с присвоенным статусом «объект культурного наследия» будет эффективна в процессах хозяйственной жизни территории.

## **Глава 2. Брендинг территории как фактор формирования социально-экономической устойчивости мегаполиса**

### **2.1. Продвижение интересов территории через формирование бренда города**

В контексте глобализации города являются не просто местом для проживания, а точкой притяжения управленцев различных сфер экономического процесса. Отныне город – это центр привлечения интеллектуальных, рабочих и промышленных ресурсов, необходимых для устойчивого развития территории, отсюда возникает конкуренция, ведь исторически сложился подход борьбы за благо, которое может быть как материальным, так и не материальным [28].

Каждый город России конкурирует с друг другом за привлечение ценных ресурсов, ввиду чего возникает необходимость разработки стратегии, которая направлена на поиск индивидуальной экономической ниши способной заинтересовать и привлечь человеческий капитал.

Автор считает, что для достижения поставленной цели регионам и городам необходимо активно продвигать свои интересы путем создания уникального имиджа (бренда). Так как у городов, определивших свою идентичность намного больше шансов одержать победу в конкурентной гонке [29].

Но как понять, что у города есть бренд, если мы исключаем возможность брендинга, связанного с запоминающимся названием, узнаваемым логотипом и популярными архитектурными решениями?

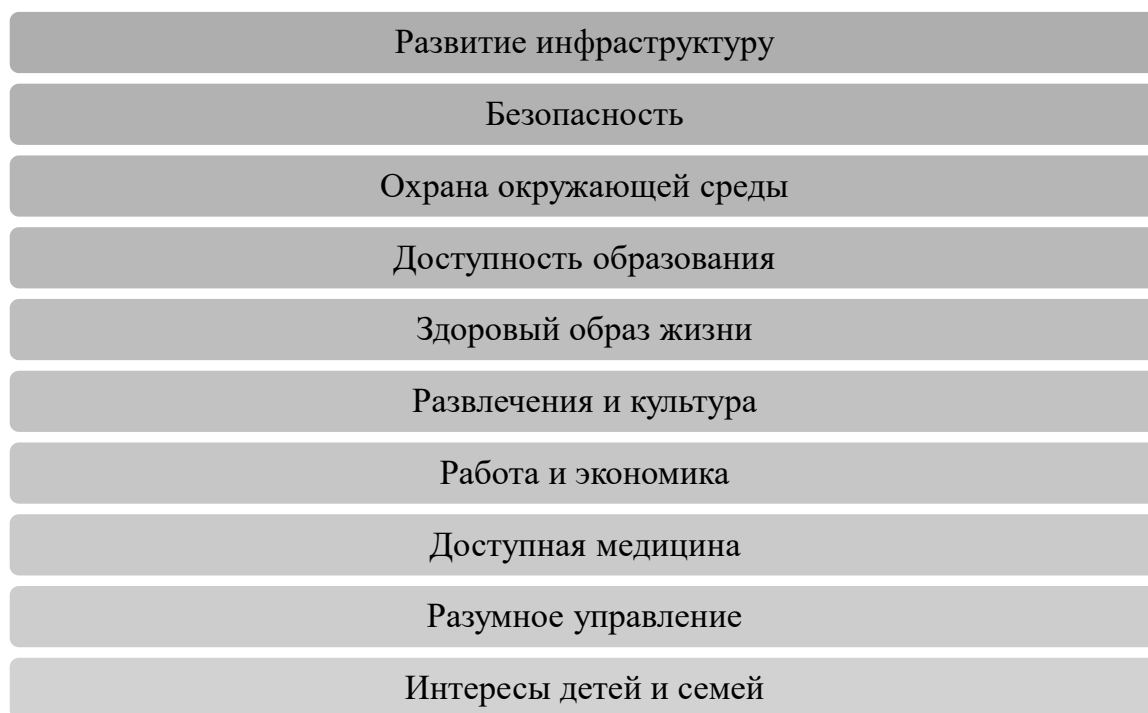
Анализируя города России, прослеживается множество городов, обладающих вышеупомянутыми пресловутыми атрибутами, у каждого города есть герб и слоган, какое-то количество исторических или вновь возведенных архитектурных решений, но можно ли сказать, что они все обладают брендом и их территория узнаваема? Ведь существуют города, которые известны далеко за пределами нашей страны, но является ли это доказательством наличия бренда?

Из поставленных вопросов вытекает мнение о том, что городской бренд, это больше, чем необычное название, западающий в память слоган, стильный логотип и сформированные ассоциации.

Так, по мнению Д.В. Визгалова, городской бренд – это комплекс мероприятий, проводимых городскими управленцами, направленный на поиск и продвижение интересов города с целью достижения поставленных социально-экономических задач для территориального развития. В более широком смысле бренд – это продвижение интересов города [13].

Брендинг конкретной территории представляет собой эффективный механизм решения широкого спектра проблем, с которыми городские власти не в состоянии справиться, используя традиционные методы управления. Обычно проблематика варьируется от нехватки инвестиций в городскую инфраструктуру до проблем с экологией.

Перед тем как запустить процесс брендирования города важно, чтобы городская власть определила общие универсальные интересы, которые способны объединить большинство горожан (см. рисунок 8).



**Рис. 8 Универсальные интересы горожан**

*Источник: составлено автором*

1. Большинство горожан стремятся к улучшению дорог, общественного транспорта, а также развитию городской инфраструктуры, включая парки, скверы, площади, историческое наследие и т.д.
2. Жители городов стремятся к созданию безопасной среды для проживания, что включает в себя контроль преступности, организацию безопасного движения на дорогах и обеспечение общественной безопасности.
3. Большинство горожан интересуются вопросами экологии и природы, и считают важным сохранение и защиту окружающей среды, включая воздух, воду и землю.
4. Жители городов стремятся к обеспечению качественного и доступного образования для всех, включая построение и реставрацию школ и университетов.
5. Большинство горожан придерживаются здорового образа жизни и интересуются спортом, фитнесом, а также более здоровым питанием.
6. Большинство горожан стремятся к разнообразию развлечений и культурной жизни в городе, включая возрождение исторического наследия, создание и поддержку театров, музеев, кинотеатров, концертных залов и т.д.
7. Жители городов интересуются развитием экономики города и возможностями для трудоустройства на высоко оплачиваемую работу.
8. Большинство горожан стремятся к доступности и качественной медицинской помощи для всех жителей, включая строительство и поддержку больниц и медицинских учреждений.
9. Горожане хотят видеть эффективное и разумное управление городом, включая прозрачность, отчетность и учет мнения общественности при принятии решений.
10. Многие горожане интересуются обеспечением безопасной и интересной среды для детей, включая детские сады, парки, спортивные сооружения и организацию досуга для детей и их семей.

Так как реализация городской маркетинговой программы является процессом долгосрочным и не допускает строгого планирования, рекомендуется, чтобы руководители данного процесса применяли проектную методологию для разделения маркетингового процесса на две отдельные фазы [30]: исследование существующего положения и разработка плана с дальнейшей реализацией. Данные этапы для точечной проработки делятся на несколько под этапов см. рисунок 9.

<p><b>I. Исследование и анализ</b></p>
<p>1. Изучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рынка</li> <li>– конкурентов</li> <li>– особенностей города</li> <li>– исторического наследия</li> <li>– достопримечательностей</li> <li>– потенциала и целевой аудитории</li> </ul> <p>2. Анализ имеющегося бренда при условии его существования</p>
<p><b>II. Разработка стратегического плана</b></p>
<p>1. Создание стратегического плана, который определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цель брендинга</li> <li>– целевая аудитория</li> <li>– имеющаяся идентичность, как продукт маркетинга</li> <li>– позиционирование города</li> </ul>

<p><b>III. Создание брендовой концепции</b></p>
<p>1. Разработка визуальной и вербальной концепции бренда города:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– логотип</li> <li>– слоган</li> <li>– цветовая палитра</li> <li>– шрифты и другие элементы брендинга</li> </ul> <p>2. Разработка брендовых материалов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– веб-сайт</li> <li>– рекламная продукция</li> <li>– реклама</li> </ul>
<p><b>IV. Реализация и продвижение</b></p>
<p>1. Активное продвижение бренда города с использованием созданных материалов и концепций.</p>

**Рис. 9 Проектная методология для создания территориального бренда**

*Источник: составлено автором*

Несмотря на повышенный интерес к процессу брендирования городов, в России можно выделить лишь небольшое число успешных проектов, таких как: город Москва, Калининград, Зеленоградск, Казань, Санкт-Петербург, Мышкин, города Золотого кольца, Плес и село Вятское.

Вот несколько примеров слоганов, которые определяют идентичность города и создает территориальный бренд:

- Москва – «Мировой мегаполис»
- Санкт-Петербург – «Культурная столица России»
- Калининград – «Мост между востоком и Западом»
- Красноярск – «Природа и суровый авантюризм»



- Великий Устюг – «Родина Деда Мороза»
- Татарстан – «Третья столица России» или «IT- столица России»

Татарстан является регионом с богатой историей, связанной с древними государствами, такими как Болгар и Золотая Орда. Эти исторические ассоциации могут включать древние мечети, крепости, архитектуру искусства, старинные поселения и исторические памятники.

В 2019 году под Казанью был реализован масштабный историко-культурный проект «Культурное наследие: остров-град Свияжск и Древний Болгар», инициированный республикой Татарстан и Правительством Российской Федерации, для реализации которого в 2010 инициированы реставрационные работы. Ввиду масштабности проекта финансирование поступало из республиканского и федерального бюджетов, инвесторов, общественности и религиозных организаций. За девять с лишним лет заброшенный остров заповедник превратился в популярное туристическое направление и стал важной составляющей территориального бренда Татарстана [34].

После всемирного признания остров-град получил статус всемирного наследия ЮНЕСКО. Благодаря этому третья столица Российской Федерации, расположенная на берегу Волги, улучшила динамику доходности целого города-миллионника.

Еще одним не менее значимым местом Казани является - татарская слобода, которая была основана в XIV веке и даже сегодня является центром татарской национальной культуры. Здесь находятся многие древние архитектурные сооружения, в том числе мечети и медресе, которые служили и по сей день служат верным символом татарской религии и образования.

На территории Казанской татарской слободы расположено множество организаций, которые представляют собой объекты малого и среднего предпринимательства. Эти организации включают в себя национальные рестораны, где посетители могут попробовать национальные блюда татарской

кухни и насладиться уникальными татарскими фольклорными представлениями.

Объекты малого и среднего предпринимательства в татарской слободе имеют большое значение для развития экономики и туристической сферы региона. Они предоставляют рабочие места для местных жителей и участвуют в привлечении туристов, которые хотят познакомиться с татарской культурой и кухней. Благодаря этим организациям слобода становится заметным туристическим направлением и способствует сохранению и продвижению татарского наследия.

Так, реализация даже нескольких проектов доказывает их инвестиционную привлекательность и создает благоприятную среду для дальнейшего развития территории.

**Таблица 4**

**Рост городской инфраструктуры в республике Татарстан [70]**

Показатель	2014	2018	2022
Число коллективных средств размещения (ед.)	350	612	582
Численность размещенных лиц, (тыс. человек)	1 641 169	2 258 117	2 607 936
Номерной фонд (площадь)	311 289	534 457	602 267
Количество туристических фирм (ед.)	11 614	13 674	13 608
Количество объектов общественного питания (ед.)	76 367	85 408	91 748
Среднегодовая численность занятых (тыс. чел.)	1 211 615	1 146 055	1 111 248

*Источник: составлено авторов на основе статистических отчетов*

*Росстата [71]*

Таким образом, согласно официальным данным, с января по май 2023 года туристический поток в республике Татарстане достиг 1 489 422 человек, что позволило этому региону занять шестое место среди субъектов Российской Федерации в этом показателе.

Татарстан по результатам уступил лишь Москве (7 051 330 туристов), Московской области (6 687 277), Краснодарскому краю (5 724 716), Ленинградской области (4 989 067) и Санкт-Петербургу (3 507 802).

Анализируя данные аналогичного периода 2022 года, можно отметить прирост туристического потока в Татарстане примерно 3,9%. Более того, регион оказался на первом месте среди всех регионов Приволжского федерального округа по количеству посетителей. Башкортостан и Нижегородская область заняли второе и третье места соответственно, с числом туристов, составляющим 861 882 и 856 936 человек.

Вместе с проектами возрождения исторического наследия развивается экономика и социальная сфера Республики Татарстан: исторический центр региона, транспортная инфраструктура, предприятия размещения и питания, торговля, инновационные центры, проекты малого и среднего предпринимательства (ремесло).

Подтверждением вышесказанного является высокий уровень индекса качества жизни главного агломерата республики – город Казань, который обладает неофициальным статусом «Третья столица РФ» и является крупнейшим экономическим, научным, образовательным, религиозным и спортивным центром России (см. таблицу 5) [61].

Таблица 5

## Индекс качества жизни в г. Казань за период 2021-2023 гг.

	2021			2023		
	Казань	Среднее по кластеру	Среднее по городам Индекса	Казань	Среднее по кластеру	Среднее по городам Индекса
<b>Жилищные условия</b>	67,02	63	61,91	55,41	56,47	52,44
<b>Доход и работа</b>	53,61	50,96	47,55	62,65	57,09	48,26
<b>Здоровье</b>	57,96	51,57	48,08	60,12	55,51	50,79
<b>Образование</b>	80,14	68,51	56,06	65,69	58,18	50,38
<b>Мобильность</b>	58,74	50,64	42,31	48	48,76	55,2
<b>Благоустройство</b>	71,13	61,93	60,32	74,21	59,71	52,57
<b>Природно-экологические условия</b>	49,53	47,92	46,15	48,47	47,48	48,11
<b>Безопасность</b>	77,01	57,9	54,55	66,15	55,23	57,03
<b>Общественная активность и права граждан</b>	31,66	33,47	37,08	47,58	49,03	47,34
<b>Проведение свободного времени</b>	55,78	48,38	44,55	58,64	53,78	50,36
<b>Удовлетворенность</b>	67,62	56,08	51,85	64,62	58,31	49,54

*Источник: составлено автором на основе данных ВЭБ РФ [56]*

Анализируя полученные значения в таблице 5, можно отметить положительные изменения:

- увеличение общественной активности и права граждан;
- увеличение проведенного свободного времени;
- увеличение природно-экологических условий;
- рост удовлетворенности.

В целях обеспечения более лучшего восприятия и интерпретации информации, а также выявления тенденции и связи, перейдем к визуализации данной информации (см. рисунок 10).



**Рис. 10** Диаграмма индекса качества жизни в г. Казань 2023 год

*Источник: База данных официальной платформы ВЭБ РФ [71]*

Таким образом, высокий индекс качества жизни города Казань может быть связан с успешным брендированием территории, который способствует привлечению инвестиций, развитию бизнеса, росту экономики, а также развитию туризма и повышению уровня услуг, доступных для населения. Все это вместе улучшает жизнь горожан и делает Казань привлекательным местом для проживания.

Автор уверен, что этот рост является прямым следствием усилий региональных и муниципальных властей по продвижению города в качестве богатой исторической местности, связанной с древними государствами, такими как Болгар и Золотая Орда.

Городской бренд представляет собой комплексный подход к созданию конкурентоспособности и уникальности города, который формируется с помощью символических и материальных возможностей.

Он представляет собой баланс между внешним и внутренним видением города, где внутренняя идентичность выражает внутреннее ощущение города, а внешняя имиджевая парадигма отражает общественные представления о городе.

Формирование городской идентичности зависит от различных факторов, которые можно разделить на стабильные, изменяющиеся и символические:

1. Стабильные факторы:

1.1. Историческое наследие

Важную роль играет история и культурное наследие города, его архитектура, памятники и исторические события.

1.2. Географическое положение

Местоположение города, его природные достопримечательности и климат влияют на то, как люди воспринимают город.

1.3. Демография

Состав населения, его религиозные и этнические особенности, язык и т.д.

2. Изменяющиеся факторы:

2.1. Развитие

Экономическое развитие, инфраструктура и доступность услуг влияют на жизнь и общую идентичность горожан.

2.2. Миграция

Приезжие и люди, переселяющиеся в город, привносят свои традиции, культуру и ценности, что может изменять идентичность города.

2.3. Политические и социальные изменения

Политическая ситуация, социальные движения и события могут повлиять на восприятие и самоощущение города.

3. Символические факторы:

3.1. Культурные мероприятия

Фестивали, концерты, выставки и другие мероприятия помогают создавать общественную идентичность [45].

### 3.2. Символы

Флаги, гербы, символы и эмблемы, связанные с городом, могут играть важную роль в формировании городской идентичности.

### 3.3. Средства массовой информации

Местные СМИ могут активно воздействовать на восприятие и мнение о городе, формируя его образ в глазах жителей и посетителей.

Бренд города – это вызов положительных и эмоциональных ассоциаций у целевой аудитории, а также акцентирование на особенностях и достоинствах города [15].

Ценности являются не менее важным составляющим в формировании концепции бренда города. Именно ценности отражают особенность и уникальность города, его историю, культуру, а главное основные принципы и цели территориального развития. Идентичность может быть выражена через нетипичные проекты, события, социальные и экологические инициативы, которые помогают выстроить ассоциативный ряд с конкретным городом.

Одним из аспектов городской креативности является систематическое проведение и развитие массовых культурных мероприятий, таких как фестивали. Такие события могут быть рассмотрены как характерные points-of-difference города как бренда, особенно в случае, если они основаны на уникальных местных культурных ресурсах.

Характерной особенностью фестиваля, способствующего созданию положительного имиджа города, является его способность формировать комьюнити, включающего местных жителей и туристов, и перерождение обычных городских пространств в среды, стимулирующие проявление креативности. Каждый город имеет свою уникальную культурную идентичность, и при нахождении способа ее переосмысления и использования как инструмента социально-экономического регулирования, город приобретает конкурентное преимущество перед другими мировыми культурными центрами. Крупные фестивали создают альтернативные источники дохода для городов, страдающих от кризиса в традиционных

отраслях промышленности, и помогают обновить городские структуры через развитие культуры.

В таблице 6 отражены примеры успешно реализованных фестивалей, как на территории Российской Федерации, так и в соседних государствах.

**Таблица 6**

**Примеры популярных фестивалей [59]**

<b>Местоположение</b>	<b>Вид и название</b>	<b>Предпосылки возникновения</b>	<b>Социально-экономический эффект</b>
Великобритания, Глазго	Зимний музыкальный фестиваль фолк-музыки «Celtic Connections»	Кризис вследствие резкого сокращения числа жителей	Превращение города, переживавшего экономический и демографический упадок, в мировую столицу фолк-музыки
Финляндия, Хельсинки	Фестиваль света «LuxHelsinki»	Длительная тёмная зима сопровождается сезонными понижениями настроения жителей	Свет стал одним из брендов города Хельсинки, что поспособствовало увеличению как экономического, так и социального капитала города
Россия, Москва	Городской уличный фестиваль «Московские сезоны»	Зарегламентированная жизнь в мегаполисе (рутина), из-за которой требуется разгрузка и отвлечение внимания чем-то новым	Урбанистическое обновление, благодаря инвестициям в индустрию объектов коллективного культурного потребления

*Источник: составлено автором*

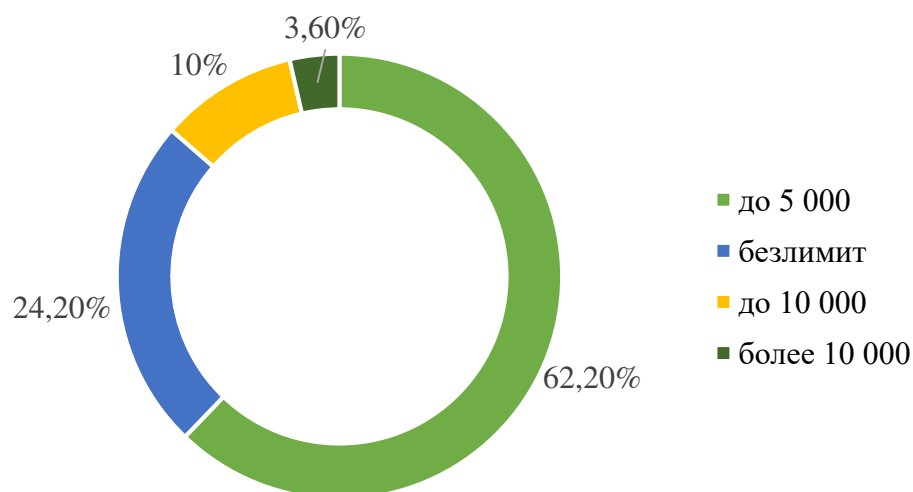
Памятные воспоминания о городе — это подарки, которые можно сохранить надолго. И создание таких «сувениров» (то есть, впечатлений) является одной из самых динамичных отраслей экономики современного капиталистического мира.



Возможность оставлять в памяти приятные воспоминания дает возможность туристам стать одним целым с культурным и экономическим сообществом города. У туристов есть возможность приобретать сувениры тем самым поддерживать субъекты малого и среднего предпринимательства, также посещая рестораны и магазины, в которых представлены аутентичные блюда и товары, турист открывает для города новые возможности.

Тесная связь между городом и частным бизнесом способствует развитию культурного туризма, который в свою очередь развивает региональную экономику.

Так, согласно данным статистического исследования, проведенного автором среди 1 250 респондентов большинство готово потратить до 5 000 рублей на покупку сувенирной продукции (см. рисунок 11):



**Рис. 11 Результаты статистического исследования затрат на сувенирную продукцию среди туристов**

*Источник: составлено автором на базе полученных результатов по итогам исследования (приложение 3)*

Вместе с тем, согласно открытым данным города Москвы за прошедшие 9 месяцев 2023 года более 14 млн человек посетили фестивали серии «Московские сезоны», при условии, что общий туристический поток

в столицу составил 15,5 млн, т.е. почти каждый турист побывал хотя бы на одном из фестивалей.

Считая 3 000 рублей средними затратами на покупки сувениров, автор приходит к выводу о том, что в 2023 году примерно 70 000 000 рублей поступило в городской бюджет в качестве дохода от туризма. Для сравнения в аналогичную сумму в год обходится бесплатный проезд для студентов-льготников в общественном транспорте.

Учитывая факт того, что на территории города Москвы можно найти более 440 музеев и выставочных залов, около 250 театров и несколько сотен достопримечательностей, которые находятся под охраной государства, включая те, которые внесены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО (например, 15 станций московского метро признаны объектами культурного наследия), столица России имеет все шансы стать самым социально-экономически эффективным городом [25].

Подводя итоги вышесказанному, можно уверенно сказать, что сохранение и интеграция историко-культурного наследия в современную жизнь мегаполиса могут стать важной составляющей территориального бренда. Доказательством этого служит факт того, что многие тематические фестивали, проводимые в Москве на базе объектов исторического наследия, позволяют Москве входить в топ-10 городов мира «для проведения фестивалей» по международному рейтингу IFEA. По мнению автора, московские объекты культурного наследия с их уникальной архитектурной и исторической ценностью имеют большой потенциал для положительного формирования бренда города Москвы.

## **2.2. Обеспечение устойчивого развития территории через формирование бренда «исторического» города**

Ранее было установлено, что бренд города необходим для обнародования индивидуальных особенностей и преимуществ за счет выстроенной системы положительных ассоциаций, привлекательных идей

и запоминающихся атрибутов. Благодаря этим элементам город ставится конкурентоспособнее и привлекательнее на фоне других. При создании бренда городские власти стремятся определить базу, на которой в дальнейшем будет выстроена брендинговая стратегия, а также понять как горожане воспринимают ту или иную концепцию городского бренда.

Ориентируя бренд исключительно на местных жителях и акцентируя внимание на экологических проблемах, для социальной жизни города являются очень важной составляющей, но в рамках бренда данная тематика перестает быть интересной. Изначально, власти города Москвы решили создать бренд, который привлекает и удовлетворяет потребности жителей.

Однако, со временем стало ясно, что такой подход не привлекает туристов и в целом не влияет на привлечение туристического потока в город. Туристов не привлекает большое количество социальных объектов, ведь все те же больницы, школы и детские сады есть и в их городе, такое положение дел создает невыгодную ситуацию для города, а именно вся остальная инфраструктура практически не финансируется, а туристическая отрасль и вовсе не развивается, также у города отсутствует возможность создавать дополнительные рабочие места и повышать благосостояние местных жителей.

На замену этому, приходит ориентирование на сохранение исторического наследия и в долгосрочной перспективе обладает наибольшей выгодой. Ввиду того, что многие города обладают уникальным архитектурным наследием, городской бренд может взять их как за основу, так и полностью выстроить бренд. Подобный подход привлекает и притягивает туристов, которые стремятся вырваться из рутины и попасть в аутентичную историческую среду, чтобы насладиться красотой и уникальностью города.

Туризм по городам с историко-культурным наследием стимулирует экономику путем создания новых направлений для бизнеса и всей туристической инфраструктуры в целом. Увеличивается спрос на гостиницы, рестораны, услуги экскурсионных агентств, на средства передвижения

и многие другие сопутствующие отрасли. Такой спрос порождает предложение рабочих мест и тем самым улучшает макроэкономический климат города.

Кроме того, сохранение исторического наследия города способствует его привлекательности и конкурентоспособности на рынке туризма. Туристы, посетившие город и оценив его культурное и историческое богатство, часто становятся его постоянными посетителями, рекомендуют его своим знакомым и могут стать его послами в своих странах.

Современная реальность такова, что жизнь в мегаполисе характеризуется частотой изменений тех или иных процессов. Не все готовы так быстро принимать изменения и погружаться в процесс многозадачности, из-за этого у некоторых возникает чувство потери реальности. Для поиска себя многие отправляются в путешествия, перенимая опыт других и в дальнейшем применяя его в повседневности.

В большинстве случаев выбираю туристические направления, которые неоднократно упоминаются в СМИ, т.е. популярны среди других туристов. Как правило лидерами среди туристических направлений являются города с высоким уровнем качества городской среды, подтверждение этому можно увидеть в таблице 7.

**Таблица 7**

**Рейтинг индекса качества городов России в период 2021-2023 гг.**

Название	Индекс			Темп прироста, %
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Москва	293	299	299	2
Санкт-Петербург	256	264	264	3,1
Казань	210	216	216	2,9
Нижний Новгород	209	214	214	2,4
Ростов-на-Дону	208	212	212	1,9
Екатеринбург	203	209	209	3
Уфа	204	208	208	2
Пермь	191	208	208	8,9

**Продолжение таблицы 7**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Челябинск	183	204	204	11,5
Новосибирск	195	204	204	4,6
Красноярск	190	201	201	5,8
Воронеж	184	198	198	7,6
Самара	172	188	188	9,3
Волгоград	163	173	173	6,1
Омск	127	154	154	21,3

Москва является лидером ввиду того, что степень уникальности и разнообразия городских территорий, а также разнообразие функций в городской среде были оценены индексом - 299, который основан на различных видах городских пространств.

1. Жилье и прилегающие пространства (49 баллов);
2. Улично-дорожная сеть (47 баллов);
3. Озелененные пространства (42 балла);
4. Общественно-деловая инфраструктура и прилегающие пространства (53 балла);
5. Социально-досуговая инфраструктура и прилегающие пространства (51 балл);
6. Общегородское пространство (57 баллов).

Один из компонентов этого индекса – индикатор «идентичность и разнообразие», который определяет узнаваемость и разнообразие городских территорий и является показателем вариативности пространственных решений. Особое внимание следует уделить матрице индикаторов этого индекса, чтобы более детально изучить его значимость (см. рисунок 12).

<b>Показатели индикатора «идентичностью и разнообразие»</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Разнообразие жилой застройки						
Кол-во улиц с развитой сферой услуг						
Привлекательность озелененных территорий						
Концентрация ОКН						

Доля ОКН

Кол-во центров притяжения для населения



**Рис. 12 Матрица индикатора «Идентичностью и разнообразие»**

В настоящее время значимость «исторического брендинга» признана важным фактором в программе социально-экономического развития крупных городов, совершенствования управления городскими делами, повышения качества жизни и конкурентоспособности городов.

На территории города Москвы расположено более 8 тысяч объектов, признанных культурным наследием. Большая часть которых расположена в центре столицы. Вместе с тем наиболее высокая плотность ОКН наблюдается в районах Центрального административного округа, таких как Хамовники, где их количество составляет 1450, Тверской - 821 и Басманный - 784. Однако за пределами центра также присутствует значительное количество объектов культурного наследия. Самыми плотно населенными районами являются Лефортово (ЮВАО) с 373 объектами, Донской (ЮАО) с 208 объектами и Можайский (ЗАО) с 206 объектами. Также нельзя не упомянуть районы Даниловский (ЮАО) с 111 объектами, Преображенское (ВАО) с 96 объектами, Сокольники (ВАО) с 88 объектами, Останкинский (СВАО) с 81 объектом, Гагаринский (ЮЗАО) с 73 объектами, Алексеевский (СВАО) с 71 объектом и Нижегородский (ЮВАО) с 64 объектами культурного наследия.

Москва – это уникальное сочетание старины и современности, истории и инноваций. Все это делает ее идеальным выбором для туристов, стремящихся изучить историческое наследие и ощутить ее неповторимый дух. Заслуженная победа Москвы в туристической премии «World Travel Awards 2021» только подчеркивает ее значение и превосходство в мировом туризме.

Однако с ростом числа туристов возрастают объемы потребления продуктов, энергии, воды и объектов, что негативно сказывается на экологическом состоянии территории.

Туристический бизнес включает не только финансовую составляющую, поэтому при необходимости привлечения большего числа туристов важно находить баланс между присутствием гостей и сохранением уникальности места, поскольку его возможности ограничены.

Устойчивый туризм представляет собой ответ на вопрос, как сохранить то, что привлекает туристов, и является набором стандартов для регулирования потока туристов, которые помогут сохранить уникальные особенности посещаемого места.

Согласно рейтингу ESG (окружающая среда, социальная составляющая и управление) регионов и городов Евразийского экономического союза (ЕЭС) за 2023 год, Москва заняла первое место по показателям ESG, опередив 22 других региона и города.

Один из примеров успешного взаимодействия ESG и объектов культурного наследия – это опыт этнокомплекса «Бобровая Долина» в Удмуртской Республике [54].

Создание этнокомплекса было направлено на сохранение традиций удмуртского народа, представители которого на данный момент насчитывают всего 570 000 человек и признаны исчезающим народом.

Этнокомплекс ставит целью помочь удмуртам стать частью своего этноса, используя древние этнические предметы, традиции и блюда для погружения гостей в удмуртскую культуру через все органы чувств. Таким образом, понимается ценность удмуртов и значимость передачи традиций следующим поколениям. Это делается, чтобы туристы могли замедлиться, насладиться тишиной и внимательно прислушаться к себе.

Кроме того, пространство этнокомплекса в центре города весьма интересно и привлекательно с точки зрения туризма, поскольку оно основано на экологических принципах гостеприимства и включает в себя следующие аспекты:

- использование зеленой энергии;
- эффективное обращение с отходами;

- использование натуральных материалов в интерьере;
- участие в экомероприятиях;
- предложение местных продуктов питания;
- учет архитектурных и дизайнерских решений.

Также, этнокомплекс активно сотрудничает с местными предпринимателями в сфере малого и среднего бизнеса, закупая и продвигая косметические средства, банные веники и коврики, мед и медовые пряники, которые впоследствии объединены в бренд «Подарки и сувениры Удмуртии».

Туристы все больше ориентируются на компании и места, которые заботятся о окружающей среде, вкладываются в социальные программы и обладают эффективной системой управления. Таким образом, применение ESG-концепции в развитии территориального бренда помогает привлечь большее число туристов, которые ценят эти ценности и готовы поддерживать соответствующие инициативы.

Автор уверен, что туризм по историческим местам является более выгодным с экономической точки зрения, чем экстремальный туризм. Открытые данные подтверждают, что туристы тратят больше денег на посещение исторических мест (в среднем 688 долларов против 425 долларов) и проводят в таких турах более долгое время (в среднем 5,2 ночи против 3,3). В результате, собирается больше налогов, влияя на объем ВВП, а также создаются дополнительные рабочие места в секторе сохранения и развития исторического наследия.

В то же время исследователи из Preservation Green Lab пришли к выводу, основываясь на анализе исторических зданий в некоторых городах, что более старые и меньшие здания играют большую коммерческую, социальную и культурную роль в сравнении с современными высотными зданиями. Бизнесу комфортнее работать в таких зданиях, и спрос на арендные площади в них выше.

С учетом богатого наследия Москвы в культурном отношении, ориентация на сохранение и использование этих объектов при формировании



территориального бренда является эффективным инструментом для развития туризма. Этот подход позволяет увеличить привлекательность территории, удовлетворить потребности современных туристов и сделать упор на важные ценности, такие как культура, устойчивость и ответственность, согласно ESG-концепции.

Актуальная ESG-повестка рынка недвижимости фокусируется на основных драйверах, на основании которых Property Manager выбирает ESG-стратегию и принимает решение в каком направлении выстраивать своим приоритеты, в контексте недвижимости ожидаются следующие положительные эффекты для городской экономики [40]:

- увеличение социального капитала;
- ускорение экономического роста,
- обеспечение экологической устойчивости.

В контексте преимущественных отличий при использовании ESG-концепции в отношении объектов культурного наследия можно достичь положительный эффект:

- усиление конкурентоспособности города Москвы на мировой арене;
- содействие адаптивному повторному использованию зданий (восстановление и использование здания за счет льгот от города дешевле, чем возведение нового здания с нуля);
- создание баланса между всеобщей доступности к комплексу природного наследия, включающего недвижимое имущество в рамках культурного наследия.

### **2.3. Возрождение объектов культурного наследия как элемент стратегии развития бренда города**

Как было отмечено ранее, основным фактором создания «исторического» городского бренда является коммерциализация объектов культурного наследия.

Мы считаем, что реставрация и включение дальнейший экономический цикл города должны стать неотъемлемой частью стратегии развития бренда любого города, независимо от его исторического статуса.

Большинство исследователей также подтверждают, что важным компонентом городского бренда является развитая городская среда, которая создает комфортные и динамичные условия для жизни и работы.

Ранее было установлено, что на территории города Москвы расположено более 8 000 объектов, находящихся под государственной охраной. Наибольшее число объектов сконцентрировано в Центральном административном округе.

Экономическая сторона вопроса историко-культурного наследия заключается в том, что они представляют собой ценные активы в форме недвижимости, но их использование имеет свои ограничения. Все эти объекты обладают определенной стоимостью, но в некоторых случаях их уникальность не позволяет оценить их в денежном эквиваленте.

Все объекты недвижимости имеют свою рыночную стоимость, но для объектов историко-культурного наследия эта стоимость определяется из их исторической и культурной значимости, внешнего состояния и возможности использования в коммерческих целях, а также ограничениями, связанными с их эксплуатацией.

Согласно статистике, около 70% объектов историко-культурного наследия находятся в неудовлетворительном состоянии, для более половины из них требуются немедленное реставрационное вмешательство. Если не принять срочные меры, то большая часть усадебных комплексов в ближайшие десять лет превратятся в руины.

Основная часть (60-70%) расходов на сохранение объектов историко-культурного наследия обычно уходит на реставрационные работы. В Москве средняя стоимость реставрации одного квадратного метра таких объектов составляет от 70 до 130 тысяч рублей (см. таблицу 8).

Согласно данным портала Правительства Москвы, общая площадь зданий и сооружений, требующих реставрации и отнесенных к объектам регионального и федерального значения, составляет 4 миллиона квадратных метров [58].

**Таблица 8**

**Значимые объекты ОКН г. Москвы**

<b>Название ОКН</b>	<b>Площадь здания (кв. м)</b>	<b>Кадастровая стоимость здания [13]</b>	<b>Стоимость реставрации</b>	<b>Стоимость реставрации 1 кв. м</b>
Усадьба, XVIII в. - Дом с антресолями;	545,6	15 487 533	11 651 264	21 355
Усадьба Воронцова, XVIII-XIX вв.	483,2	20 403 447	206 467 862	427 293
Усадьба Талызина А.С.	953,3	33 644 779	75 984 631	79 707

*Источник: составлено автором на основании информации*

*ГКУ «Мосреставрация» [57]*

Общий объем инвестиций требуемых на восстановление ОКН города Москвы составляет 130 тыс. рублей за 1 кв. м, в целом в Москве расположено примерно 7 500 объектов суммарной площадью более 40 млн кв. м, требуется около 5 млрд рублей. Это больше, чем бюджет Москвы на 2023 год, который составляет 4 млрд рублей, в том числе на государственную охрану, сохранение и популяризацию объектов культурного наследия выделено 9,8 млн рублей [11].

Кроме того, финансирование осуществляется за счет средств федерального бюджета, привлекаются средства инвесторов, частные пожертвования. Однако в общей массе бюджета это незначительная часть

требуемых затрат. Привлеченные инвестиции из вне составляют 0,54% от требуемого (см. рисунок 13).



**Рис. 13 Источники финансирования, направленного на развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия г. Москвы**

*Источник: составлено автором [67]*

Недостаток бюджетирования для поддержания и сохранения ОКН – проблема не только Москвы или России, но и соседних стран. Ее решению способствует развитие рынка ценной недвижимости, можно выделить 6 механизмом решения данной проблематики, которое используются на мировой арене с разной степенью эффективности:

1. приватизация ОКН с наложением обременения на частных собственников;
2. «деволопмент» ОКН;
3. создание туристических продуктов на базе ОКН;
4. формирование бренда ОКН и дальнейшая продажа прилегающей к объекту недвижимости по завышенным ценам;
5. реализация механизма консолидации финансовых средств из разных источников для сохранения ОКН;
6. фандрайзинг – благотворительные пожертвования финансовых ресурсов для восстановления ОКН.

По состоянию на сегодняшний день не все методы применяются на территории Российской Федерации, так как у них есть недостатки, препятствующие их применению. Но тем не менее странами накоплен положительный опыт, который заслуживает детального изучения.

Ярким примером использования механизма приватизации ОКН является Франция, по состоянию на 2022 год приватизировано более 60% зданий, которым был присвоен статус объекта культурного наследия. В тех странах, где используется подобная система, на собственника накладываются обязательства (обременения) по сохранению, использованию и популяризации ОКН.

Но важно отметить, что государство в первую очередь преследует цель освобождения бюджета от статьи расхода на восстановление и реставрацию объектов культурного наследия. Наряду с этим наложенными обременениями органами власти предусмотрен ряд льгот, субсидий и пр. для собственников и арендаторов ОКН, например:

- льготы по налогу на недвижимость, которая рассчитывается по кадастровой, а не балансовой стоимости;
- отсрочка от уплаты налогов [18];
- механизм уменьшения арендной платы на сумму затрат, которые связаны с реставрацией и содержанием ОКН;
- льготная ставка НДС для реставрационных и строительных работ на исторических зданиях.

Второй механизм «девелопмент» ОКН в последнее время набирает популярность среди Европейских стран, в рамках которого на последние 30 лет стала формироваться инфраструктура сохранения и восстановления таких объектов. Развивается менеджмент наследия, целью которого является организация конкурентноспособных девелоперских проектов, связанных с восстановлением ОКН и основанных на общественном мнении.

Многие проекты направлены на современное использование культурно-исторических объектов путем восстановления экономической

жизнеспособности городов с помощью повторного использования зданий и адаптации их к современным реалиям. Для владельцев таких объектов разрабатывается система льгот, стимулирующая инвесторов не строить новые здания, а восстанавливать старые.

Иногда на базе приватизированных объектов формируется единый культурный и туристических бренд в его формировании принимают участие все заинтересованные стороны (государство, частные инвесторы и др.).

Четвертый из упомянутых механизмов связан с формированием бренда конкретного объекта культурного наследия и повышения за счет него стоимости прилегающих земельных участков. Во время проведения восстановительных работ активно проводятся маркетинговые мероприятия направленные на привлечение общественного интереса к данной территории. Как следствие – недвижимостью рядом с объектом начинает расти в цене. Но применение данного механизма возможно только для объектов расположенных на достаточно большом незастроенном земельном участке, принадлежащим государству или муниципалитету. Только в этом случае продажа (аренда) прилегающей территории к объекту принесет в бюджет значительные финансовые средства.

При использовании формы государственного-частного партнерства (далее – ГЧП) в отношении объектов культурного наследия, можно выделить основные преимущества от использования модели ГЧП в сравнении с классическими способами управления объектами культурного наследия [35]:

- Возможность экономии бюджетных средств, создание более эффективной системы планирования бюджетных расходов и приоритезации их использования;

- Возможность применения на долгосрочной основе опыта частного бизнеса связанного с управлением объектами культурного наследия с дальнейшим созданием поощряющих мер для увеличения заинтересованности в качественном исполнении своих обязательств.

Ярким примером служит коммерциализация общественных пространств, реализуемая на территории Чешской Республики, где на этапе планирования реставрационных работ ОКН рассчитывают потенциальный экономический эффект для городского бюджета, правообладателя недвижимого или земельного имущества [69]. Одним из ярких примеров объекта исторического наследия с огромным экономическим потенциалом служит имущественный комплекс – Пражский град (см. рисунок 14).

<b>Характеристика объекта</b>
<b>Объект</b> – Пражский град <b>Площадь</b> – 70 000 га
<b>Стоимость реставрации</b>
<b>Год завершения реставрации</b> – 2015 год <b>Стоимость реставрации</b> – 720 000 000 чешских крон (более 2,9 млрд рублей) <b>Источники финансирования</b> – 75% инвестиции частных инвесторов 25 % государственные инвестиции
<b>Финансовая модель</b>
<b>Туристический поток</b> – более 2 735 212 человек <b>Доход</b> – более 494 000 000 чешских крон (более 2 млрд рублей) <b>Рост гостиниц и жилых квартир с видом на град</b> – ежегодный прирост на 1,5% <b>Рост ренты недвижимости с видом на град</b> – ежегодный прирост на 30%

**Рис. 14 Финансовая модель Пражского града**

*Источник: составлено авторов на основе финансового отчета [62]*

На территории города Москвы, также есть объекты отреставрированные в рамках государственного-частного партнерства. Одним из ярких примеров такого ГЧП является восстановление усадебного комплекса «Архангельское».

В 2014 году было подписано соглашение о реставрационных работах и развитии усадьбы между Правительством Москвы и частным инвестором в лице ООО «Стройгазконсалтинг». Согласно соглашению, компании необходимо было в полном объеме инвестировать в реставрацию всего имущественного комплекса и создать инфраструктуры, взамен город предоставит право на развитие территории. В результате такого партнерства появилось новое популярное место отдыха для жителей и гостей, на территории которого проводятся выставки, концерты, культурные и спортивные мероприятия. Одним из ярких примеров является ежегодный фестиваль «Времена эпохи» [7].

Помимо усадьбы Архангельское, существует ряд других интересных проектов, которые реализуются в рамках ГЧП. Например, соглашение между Правительством Москвы и частным инвестором АО «Ростех» о реализации паркового пространства «Зарядье» [46]. В рамках данного проекта были созданы новые зеленые зоны, здания музеев, концертные залы, аллеи и фонтаны, которые вошли в единый и уникальный архитектурный комплекс включающий в себя, как уже существующие объекты исторического наследия, так и новые, например, порящий пешеходный мост [36].

Таким образом, государственно-частные партнерства в Москве – это важный инструмент для развития культурной жизни города и сохранения его исторического и культурного наследия. Благодаря таким партнерствам, в Москве появляются новые места для отдыха и развлечений, реставрируются и сохраняются уже существующие исторические памятники архитектуры, а также проводятся различные культурные мероприятия, которые привлекают многих жителей и гостей города.

Вместе с тем, город Москва с 2017 года перенял опыт зарубежной программы ГЧП «1 евро за 1 кв. м аренды в год» и интерпретировала под ОКН г. Москвы, организовав конкурс «1 рубль за 1 кв. м аренды в год», на который выставляются объекты ОКН требующие срочных реставрационных работ. Реализация данного конкурса поспособствовала притоку частных инвестиций.



По условиям программы инвестор обязуется отреставрировать объект культурного наследия в течении 5 лет, после выполнения реставрационных работ оформляется договор аренды сроком на 49 лет с льготной ставкой арендного платежа – 1 рубль за 1 кв. м [9].

В период реализации программы [72]:

- отреставрировали более 20 ОКН;
- заключен 31 договор с инвесторами;
- 19 договоров общей площадью 12,8 млн кв. м переведены на льготную ставку;
- 2,1 млн сэкономленных денежных средств инвесторов;
- в 12 зданиях (5,7 млн кв. м) ведутся реставрационные работы.

Среди ОКН, которые были отреставрированы и развиты в рамках программы «1 рубль за кв. м в год», особенно выделяются (см. рисунок 15).



**Рис. 15 Памятники архитектуры, отреставрированные по программе «1 рубль за 1 кв. м» [63]**

Несмотря на программы, реализуемые городом для восстановления объектов культурного наследия, у потенциальных инвесторов часто возникает проблема в понимании, как эффективно работать с ними, ввиду чего даже при наличии интереса к ОКН, представители бизнеса не всегда активны в деятельности по их восстановлению.

Как правило, государство является собственником ОКН до тех пор, пока он находится в хорошем состоянии, но как только состояние ухудшается

и возникает вопрос о реставрации, городские балансодержатели выражают заинтересованность в том, чтобы такой объект передать в руки частного инвестора, но из-за низкой рентабельности инвесторы не всегда готовы браться за реставрацию таких объектов [11].

Их незаинтересованность связана с тем, что на законодательном уровне закреплено требование к инвестору о том, что восстанавливать и реставрировать объекты культурного наследия необходимо в точности до мелочей, например необходимо воссоздать точный оттенок краски или установить идентичные дверные налички. В результате чего, реставрационные работы в России в 4 раза превышают стоимость в Европе. Это обусловлено не столько стоимостью материалов или услуг реставраторов, сколько административными и регуляторными ограничениями, но и отсутствием практики коммерциализации [10].

В отличие от этого, в Нью-Йорке местные власти проводят открытые онлайн-встречи с жителями, где представлены рекомендации по реставрации исторических зданий. Людям предлагается контактировать со специальной службой, которая будет сопровождать их в процессе реставрации, направлять в архивы, где можно получить необходимую информацию, например, о необходимом оттенке краски. Главное преимущество заключается в том, что заинтересованное лицо может получить беспроцентный кредит или грант на сохранение собственного дома [77].

Одной из сложностей привлечения инвесторов в сферу объектов культурного наследия заключается в отсутствии четкой и универсальной классификации таких объектов. Федеральное законодательство определяет типологию ОКН, такую как: памятник, ансамбль, достопримечательное место, основываясь исключительно на физических характеристиках. Например, одно здание считается памятником, три - ансамблем, а большее количество - достопримечательностью.

Расположение ОКН также характеризуется неравными условиями. Например, исторический центр города и загородные усадьбы отличаются

в плотности застройки, коммерческих возможностях и населении. Когда окружающая территория не обладает коммерческой активностью, такие объекты не представляют интереса для инвесторов.

Для решения этой проблемы необходимо разработать новую типологию объектов культурного наследия, которая будет востребована инвесторами. Главная цель этой типологии заключается в интеграции ОКН в экономический оборот. В рамках исследования удалось выделить три типа объектов культурного наследия:

1. Маленькие здания (площадью от 250 кв. м до 800 кв. м)

Примером таких объектов может быть исторические здания в центре Москвы, которые имеют урбанизированную среду с большим количеством населения и хорошей транспортной доступностью. Эти объекты будут интересны для инвесторов и легко реализуемы.

2. Большие промышленные мануфактуры (площадью от 40 000 кв. м)

Примером таких объектов являются «Artplay» и «Флакон» в Москве, которые находятся близко к центру города, но не обладают сильной коммерческой активностью. Для успешной коммерциализации таких объектов требуется один крупный инвестор или несколько менее крупных инвесторов, способных разработать комплексный план развития территории. Эти объекты могут развиваться только в сотрудничестве друг с другом.

3. Загородные усадьбы (площадью от 800 кв. м до 40 000 кв. м)

Это самый сложный тип ОКН для успешной коммерциализации, поскольку они находятся вдали от городов, в окружении небольшого количества людей и имеют сложную транспортную доступность. Такие проекты требуют крупного инвестора, но успех не гарантирован. Как правило такие объекты становятся успешными в единичных случаях, например, усадьба Архангельское, но это требует больших финансовых вложений и альтруизма.

Увеличение количества восстановленных объектов культурного наследия в городе приводит к повышению комфорта местных жителей

и привлекательности для жителей и туристов, как местных, так и из других регионов. Это в свою очередь способствует дальнейшему развитию бренда города и привлечению инвестиций. Коммерциализация восстановленных объектов культурного наследия может привести к генерации прибыли. Кроме того, даже небольшие корректировки информации об исторических городах на платформе «РуВики» могут привлечь больше туристов. Все эти факторы подчеркивают уникальность места и способствуют формированию бренда города.

## **2.4. Социально - экономическая эффективность объектов культурного наследия**

В современных городах историческое наследие играет ключевую роль в повышении привлекательности и качества жизни населения. В условиях увеличения социальных проблем в городах возрастает потребность в комфортных общественных пространствах и привлекательном архитектурном окружении. Восстановление и сохранение памятников и исторических объектов необходимо не только для сохранения исторического облика города, они, по мнению автора, должны быть и экономически эффективными объектами [12].

Однако просто наличие объектов культурного наследия не гарантирует успеха городу, если им не будет правильно управлять. Важно сотрудничество между городской властью и заинтересованными бизнес-субъектами, особенно в рамках развития государственно-частного партнерства. На данный момент наиболее часто используются две формы ГЧП, которые применяются при воссоздании объектов культурного наследия.

1. Концессионное соглашение (Федеральный закон №115-ФЗ);
2. Соглашение о государственно-частном или о муниципально-частном партнерстве (Соглашение о ГЧП) (Федеральный закон №224-ФЗ) [8].

Анализ Федеральных законов от 21.07.2005 № 115-ФЗ и от 13.07.2015 № 224-ФЗ указывает на наличие сходств между Концессионным соглашением

и Соглашением о ГЧП, поскольку оба имеют схожую юридическую природу. В данном контексте имеется совпадение в отношении объектов (см. рисунок 16), процедур заключения и других аспектов [7].

Кроме того, оба типа соглашений включают в себя два равнозначных этапа: разработку проекта и реставрацию объектов культурного наследия, а также эксплуатацию этих объектов после реставрации.

<b>Объекты концессий</b>	<b>Объекты ГЧП</b>
автомобильные дороги	частные автомобильные дороги, мосты и пр.
<b>объекты железнодорожного транспорта</b>	
морские и речные порты; морские и речные суда	морские, речные, специализированные порты; морские и речные суда
аэродромы и объекты инфраструктуры аэропортов	воздушные суда, аэродромы, аэропорты
<b>гидротехнические сооружения</b>	
<b>объекты по производству, передаче и распределению электрической энергии</b>	
объекты тепло-, газо-, водоснабжения	имущественные комплексы, предназначенные для производства промышленной продукции
метрополитен и другой общественный транспорт	общественный транспорт за исключением метрополитена
<b>объекты здравоохранения</b>	
здания, строения и сооружения, предназначенные для имущества ВС РФ	линии связи и коммуникации
объекты социального обслуживания граждан	объекты благоустройства территорий
<b>объекты коммунальных отходов</b>	
<b>объекты образования, культуры, спорта, объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты социально-культурного назначения и др.</b>	

**Рис. 16 Объекты, на которые распространяется действие 115-ФЗ и №224-ФЗ**

Необходимо внести изменения относительно объектов культурного наследия в нормативно-правовые акты (НПА), регулирующие ГЧП, с целью обеспечения более эффективного и современного подхода к решению проблематики. Упомянутые НПА предназначены для регулирования долгосрочного взаимодействия между государством и бизнесом с целью решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Однако, как и в случае всех НПА, они имеют свои преимущества и недостатки, которые можно усовершенствовать и дополнить [47].

В работе рассматриваются основные аспекты этих законов и предлагаются возможные изменения, направленные на улучшение практики применения ГЧП и концессии в контексте сохранения объектов культурного наследия.

Касательно сохранения объектов культурного наследия (ОКН), каждая из представленных форм (обозначены ранее) считается приемлемой, однако каждая из них также имеет общие недостатки, которые требуют корректировки существующих нормативно-правовых актов.

Таким образом, будем считать, что предложения по усовершенствованию законодательства относительно применения форм государственно-частного партнерства в области сохранения ОКН применимы в равной степени к каждому из рассмотренных законов, но для облегчения восприятия приведем примеры предложений на основе Федерального закона № 224-ФЗ (см. таблицу 9).

**Таблица 9**

**Предложения по внесению изменений в закон №224-ФЗ**

п/п	Статья из Закона №224-ФЗ [5;6]	Предлагаемые изменения
1.	Ст. 6. Элементы соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве (п.2)	Включить в соглашение о ГЧП пункт, определяющий реставрацию, воссоздание и приспособление для современного использования объектов культурного наследия (ОКН).
2.	<b>Ст. 7. Объекты соглашения о государственно-частном партнерстве, объекты соглашения о муниципально-частном партнерстве (п.1)</b>	<b>Уточнить, что объектами соглашения о ГЧП могут быть ОКН, не являющиеся собственностью федеральных, региональных или муниципальных организаций.</b>
3.		Сделать исключение из пункта 5, позволяющее передавать частному партнеру имущество (ОКН), принадлежащее государственному или муниципальному предприятию или учреждению, созданному для сохранения и воссоздания ОКН (например, АУИПИК).

## Продолжение таблицы 9

4.	Ст. 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе (п. 5)	Разрешить как российским, так и иностранным физическим и юридическим лицам стать частными партнерами по ОКН.
5.	Ст. 5. Стороны соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве (п.2, пп. 4-5)	Расширить круг частных партнеров, включая хозяйственные товарищества и общества, хозяйственные партнерства, контролируемые Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, при условии, что их основной целью является сохранение ОКН.
6.	Статья отсутствует в Законе №224-ФЗ, есть в Законе №115-ФЗ (ст. 5, пп.1.1, 1.2)	Разрешить участие унитарных предприятий и бюджетных учреждений в качестве публичных партнеров по соглашению о ГЧП, если они являются законными владельцами ОКН.
7.	Ст. 33. Предоставление частному партнеру земельного участка, лесного участка, водного объекта, части водного объекта, участка недр и их использование	Включить земельные участки, на которых расположены ОКН, в сферу соглашения о ГЧП, если это юридически возможно. В остальных случаях, земельные участки могут использоваться на основе долгосрочной аренды.
8.	Статья отсутствует в Законе №224-ФЗ, есть в Законе №115-ФЗ (ст. 4, п.4)	Если объект, охваченный действующим соглашением о ГЧП, включается в прогнозный план приватизации, то частному партнеру предоставляется.

*Источник: составлено автором*

Вместе с тем по мнению автора также следует внести изменения в другие нормативно-правовые акты.

Согласно Федеральному закону от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации», приватизация таких объектов возможна только после проведения историко-культурной экспертизы, на которую уходит большое количество времени и бюджетных средств [6].

Ввиду чего по завершению данной экспертизы состояние объекта становится еще хуже и к моменту включения в реестр ОКН его состояние оценивается, как «неудовлетворительное».

Поэтому автор считает, что деление объектов на категории выявленные и признанные в контексте историко-культурное значимости недопустимо (см. таблицу 10).

## Предложения по внесению изменений в 178-ФЗ [5]

Закон	№ 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»
Требуемые изменения	ст. 29 «Особенности приватизации объектов культурного наследия, включённых в реестр «объектов культурного наследия»).
Предложение	Необходимо принять решение о приватизации объектов культурного наследия (ОКН), которые не включены в реестр ОКН и имеют статус «выявленных объектов культурного наследия».

*Источник: составлено автором*

Также автор придерживается мнения, что проекты государственно-частного партнерства в области сохранения объектов культурного наследия должны ставить перед собой следующие цели.

Во-первых, воссоздание ОКН является важной составляющей его историко-культурного значения.

Во-вторых, проекты должны способствовать формированию социокультурного пространства, в котором воссозданный ОКН играет общественно-экономическую роль, то есть имеет социально-экономическую значимость.

Проекты ГЧП в сфере сохранения ОКН не ориентированы на получение прямой финансовой выгоды для партнеров, таких как дивиденды или договорные платежи. Однако, проекты ГЧП должны иметь явный акцент на вложение капитала и получение прибыли.

Для более конкретной иллюстрации модели ГЧП и концессионного соглашения, рассмотрим финансовую модель на примере усадьбы Покровское-Стрешнево, для которой известны следующие исходные данные:

– Земельный участок – 32,6 га, с расположенными на нем: объектами недвижимости – общей площадью 3,1 тыс. кв. м;



- Рыночная стоимость по отчету об оценке – 108,23 млн. рублей;
- Инвестиции в проект - 1 200 000 тыс. рублей;
- Средства для реализации проекта: 600 000 тыс. рублей - собственные, 600 000 тыс. рублей – заемные (европейские финансовые структуры), под 4% годовых;
- Срок реставрации – 5 лет (с учетом проектирования и приспособления).

**Таблица 11**

**Распределение средств финансовой модели по годам**

<b>Срок</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>	<b>4 год</b>	<b>5 год</b>
<b>Тыс., руб.</b>	70 000	220 000	220 000	40 000	650 000

*Источник: составлено автором*

В результате реализации проекта был создан отель категории 4\* с 80 номерами, а также ресторан и кафе. Период, необходимый для полного погашения инвестиций, составил 5 лет и 3 месяца.

Теперь рассмотрим финансовую модель, но с использованием государственно-частного партнерства. В этом случае публичный партнер вносит вклад в форме земельного участка с находящимися на нем объектами культурного наследия, требующими реставрации. Частный партнер вносит финансовые инвестиции. Эксплуатация и техническое обслуживание объекта осуществляются частным партнером. В зависимости от условий, определенных соглашением, право собственности на объект может перейти к частному партнеру или остаться у публичного партнера. Два возможных исхода событий изображены на рисунке 17.

Право собственности переходит к частному партнеру	Право собственности остается у публичного партнёра
<p>У частного партнера возникает обязательство выплатить публичному партнеру сумму, которая как минимум составляет стоимость вклада публичного партнера (рыночная стоимость земельного участка с ОКН на нем). На эту сумму увеличиваются расходы частного партнера и, соответственно, увеличивается дисконтируемый период окупаемости объекта до 6,1 лет.</p>	<p>Соглашением должно быть определен размер прибыли, после получения которой объект возвращается публичному партнёру.</p>
	<p>Период окупаемости – 5 лет, после этого частный партнёр начинает получать прибыль от реализации проекта. Если размер прибыли определить из расчета 10%, срок реализации соглашения ~ 21 год: в связи с окончанием срока полезного использования оборудования через ~7 лет, увеличиваются затраты на приобретение нового.</p>

**Рис. 17 Финансовая модель при двух исходах событий**

*Источник: составлено автором*

При применении концессии к данной финансовой модели, предполагается, что концедент (в данном случае государство) передает имущество, а концессионер (инвестор) вносит финансовые средства. Концессионер осуществляет эксплуатацию объекта и его техническое обслуживание. Право собственности на объект остается у концедента.

Аналогично соглашению о государственно-частном партнерстве, при концессионном соглашении не предусматривается переход права собственности на объект к инвестору. Вместо этого, соглашение определяет размер прибыли, после получения которой объект возвращается государству. В данном случае расчетный срок, на который должно быть заключено соглашение, составляет 21 год.

Таким образом, на объектах культурного наследия возможно применение как концессионного соглашения, так и соглашения

о государственно-частном партнерстве, что может быть привлекательным и выгодным для инвесторов. Данные виды сотрудничества представляют собой «длинные деньги», то есть требуют значительного временного промежутка для реализации, и государство принимает активное участие в реализации проекта, выступая в роли гаранта.

Это делает такие виды сотрудничества привлекательными для крупных инвесторов, которые располагают средствами для долгосрочных инвестиций с низкой степенью риска, например, негосударственные пенсионные фонды.

Для менее крупных инвесторов рекомендуется рассмотреть объекты с меньшей площадью и более благоприятным состоянием, чем рассматриваемый объект.

Вместе с тем выбирая программу участия инвесторов в восстановлении ОКН необходимо все объекты недвижимости разделять в соответствии с их ценностью (см. таблицу 12).

**Таблица 12**

**Применимость программ взаимодействие с ОКН  
согласно ценностным критериям**

<b>Менее ценные</b>	Небольшие здания в неудовлетворительном техническом состоянии, которые возможно приспособить для организации: – Общественных мест питания – Средств массового размещения – Торговли Применим конкурс «1 рубль за 1 кв. м аренды в год»
<b>Ценные</b>	ГЧП с возникновением права собственности частного лица на ОКН, являющийся усадьбой, родовым имением, замком или объектом религиозного назначения.
<b>Особо ценные</b>	Имущественные комплексы, которые относятся к объектам культурного назначения (музеи, театры): – Привлечение инвесторов с возложением обязательства восстановления ОКН и созданием на льготных условиях туристического кластера на земельном участке. – Разделение технических и функциональных составляющих, инвестор выделяется денежные средства городу для реставрации с возможностью дальнейшего использования прилегающей территории в коммерческих целях.

Автор приходит к выводу, что объекты культурного наследия могут и должны служить объектами соглашений о государственно-частном партнерстве, что является выгодным как для государства, которое вовлекает такие объекты в экономическую деятельность без дополнительных затрат государственных средств на их восстановление и эксплуатацию, так и для инвесторов.

Так согласно данным, около 80 процентов населения Москвы имеют доступ к историческому наследию в шаговой доступности. На втором месте оказался Минск, на третьем – Алмата. Таким образом, путем систематической деятельности, направленной на развитие бренда территории, районы смогут создать конкурентные преимущества путем привлечения внешних рынков и развития собственных внутренних ресурсов. Кроме того, такая деятельность позволит преодолеть дефициты имеющихся территориальных ресурсов.

## Заключение

Каждый город имеет свою уникальную культурную идентичность и при нахождении способа ее переосмысления, и использования как инструмента социально-экономического регулирования, город приобретает конкурентное преимущество перед другими мировыми культурными центрами. Крупные фестивали (points-of-difference) создают альтернативные источники дохода для городов, страдающих от кризиса в традиционных отраслях промышленности, и помогают обновить городские структуры через развитие культуры.

В ходе исследования на основе сравнительного анализа регионов России было установлено следующее:

1) объекты малого и среднего предпринимательства имеют большое значение для развития экономики и туристической сферы региона. Они предоставляют рабочие места для местных жителей и участвуют в привлечении туристов, которые хотят познакомиться с местной культурой и кухней. Благодаря этим организациям регион становится заметным туристическим направлением и способствует сохранению и продвижению локального наследия;

2) рост Индекса качества жизни является прямым следствием усилий региональных и муниципальных властей по продвижению города в качестве богатой исторической местности;

3) выбор города для поездки определяется его популярностью среди других туристов. Обычно лидерами среди туристических направлений являются города с высоким уровнем качества городской среды.

Туризм по историческим местам является более выгодным с экономической точки зрения, чем экстремальный туризм. Открытые данные подтверждают, что туристы тратят больше денег на посещение исторических мест (в среднем 688 долларов против 425 долларов) и проводят в таких турах более долгое время (в среднем 5,2 ночи против 3,3). В результате, собирается

больше налогов, влияя на объем ВВП, а также создаются дополнительные рабочие места в секторе сохранения и развития исторического наследия [66].

Установлено, что в контексте преимущественных отличий при использовании ESG-концепции в отношении объектов культурного наследия можно достичь положительный эффект:

- усиление конкурентоспособности города Москвы на мировой арене,
- содействие адаптивному повторному использованию зданий (восстановление и использование здания за счет льгот от города дешевле, чем возведение нового здания с нуля),
- создание баланса между всеобщей доступности к комплексу природного наследия, включающего недвижимое имущество в рамках культурного наследия.

Выявлен недостаток бюджетирования для поддержания и сохранения ОКН на территории города Москвы. Для устранения данного недостатка выделено 6 механизмов, которые применимы к недвижимости Москвы с разной степенью эффективности:

1. приватизация ОКН с наложением обременений на частных собственников;
2. «девелопмент» ОКН;
3. создание туристических продуктов на базе ОКН;
4. формирование бренда ОКН и дальнейшая продажа прилегающей к объекту недвижимости по завышенным ценам;
5. реализация механизма консолидации финансовых средств из разных источников для сохранения ОКН;
6. фандрайзинг – благотворительные пожертвования финансовых ресурсов для восстановления ОКН.

Для решения проблемы ОКН, расположенных на территории не обладающей коммерческой активностью разработана новая типология объектов культурного наследия, которая будет востребована инвесторами. Главная цель этой типологии заключается в интеграции ОКН в экономический

оборот. В рамках исследования удалось выделить три типа объектов культурного наследия:

- маленькие здания;
- большие промышленные мануфактуры;
- загородные усадьбы.

Для эффективного управления процессом ГЧП предложены варианты актуализации нормативно-правовых актов № 115-ФЗ и № 224-ФЗ, в части применимости для объектов культурного наследия, а именно:

- 1) включить пункт, определяющий реставрацию, воссоздание и приспособление для современного использования ОКН;
- 2) уточнить, что объектами соглашения о ГЧП могут быть ОКН, не являющиеся собственностью федеральных, региональных или муниципальных организаций;
- 3) разрешить как российским, так и иностранным физическим и юридическим лицам быть частными партнерами по ОКН;
- 4) расширить круг частных партнеров, включая хозяйственные товарищества и общества, хозяйственные партнерства, контролируемые Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, при условии, что их основной целью является сохранение ОКН;

Также, разделение в 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия народов Российской Федерации» на «выявленные объекты» и полноценные объекты культурного наследия с точки зрения их исторической и культурной значимости недопустимо.

Вместе с тем выбирая программу участия инвесторов в восстановлении ОКН предложено разделять объекты недвижимости в соответствии с их ценностью.

Таким образом, предложенная модель эффективного брендинга территории города Москвы, способна положительно повлиять на достижение социально-экономической устойчивости мегаполиса (приложение 2).

Обобщая сказанное, можно констатировать, что цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза подтверждена. Вместе с тем, необходимо отметить, что широкий спектр проблем данной темы магистерской диссертации, не позволяет говорить о полной завершенности исследования. Требуется более глубокое изучение целого ряда вопросов, в том числе и связанных с геополитической ситуацией.



## **Список источников**

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
5. Федеральный закон от 21.12.2001 N 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
6. Федеральный закон от 25.06.2002 N 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
7. Федеральный закон от 21.07.2005 N 115-ФЗ «О концессионных соглашениях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
8. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
9. Постановление Правительства Москвы от 24.01.2012 N 12-ПП «Об утверждении положения о предоставлении в аренду объектов культурного наследия города Москвы, находящихся в неудовлетворительном состоянии» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

10. Закон города Москвы от 14.07.2000 N 26 «Об охране и использовании недвижимых памятников истории и культуры» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
11. Распоряжение Мосгорнаследия от 13.08.2012 N 773 «О Концепции совершенствования нормативной правовой базы, регламентирующей порядок оформления охранных обязательств на объекты культурного наследия, расположенные на территории города Москвы» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
12. Актуальные проблемы экономики культурного наследия / Под ред. А.Я. Рубинштейна. М.: Гос. ин-т искусствознания, 2018 -108 с.
13. Визгалов, Д.В. Брендинг города. – Москва.: Фонд «Институт экономики города», 2018. -160 с.
14. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2017. – 228 с.
15. Дубейковский В.А. Бренд города? 35 ответов.: – М., Екатеринбург: Кабинетный учёный, 2018. — 108 с.
16. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2018. - 382 с.
17. Лэндри Ч. Креативный город. М.: ИД «Классика-XXI», 2020. - 399 с.
18. Рипкема Д., Бойл Дж.Ф., Гинсберг С., Олдхэм С.Г. Руководство по налоговому поощрению восстановления исторического наследия в США / пер. с англ. М.В. Боганьков. М.: Центр Наследия, 2021- 81 с.
19. Агафонов В.П. Формирование стратегии брендинга на потребительском рынке: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Рязань, 2020. – 196 с.
20. Багдасарян К.А. Бренд региона как маркетинговый фактор социально-экономического развития территории: автореф. дис. ... канд.экон.наук. -Краснодар, 2021 - 23 с.

21. Береговская Т.А. Роль международного брендинга в совершенствовании маркетинговых стратегий транснациональных корпораций: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Москва, 2019. – 22 с.
22. Богданова Р.Ю. Опыт продвижения регионов инструментами новейших рекламных технологий // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: автореф. дис. ... канд.экон.наук. – СПб., 2018. – 320 с.
23. Калиева О.М. Маркетинговое управление формированием бренда территории: автореф. дис. ... канд.экон.наук. – Ростов-на-Дону, 2020. – 127 с.
24. Кобякина О.Е. Коммуникационные стратегии территориального брендинга: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Казань, 2018. – 249 с.
25. Ладыгина Т.А. Музейные практики как инструмент формирования бренда малого уральского города: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Челябинск, 2021. – 197 с.
26. Лобода Л.Н. Маркетинговые технологии управления сервисно-ориентированным брендом: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Москва, 2018. - 22 с.
27. Серегина Е.В. Институциональные эффекты брендинга на потребительском рынке: автореф. дис. ... канд.экон.наук. - Тула, 2021. – 167 с.
28. Архитектурный облик ревитализованных промышленных территорий: маркетинговый подход: статья / Е. П. Воронина // Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал Московского городского университета Правительства Москвы. 2021. № 1 (51). С. 30-34.
29. Вендина О. Имиджевая стратегия России в контексте мирового опыта // Архипелаг Москва. 2020. № 6. Т. 16. С. 359.
30. Геймификация в социально-культурном проектировании: статья / Е.В. Климкович // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: Материалы IV городской научно-практической конференции (21 октября 2020 г.) / под ред. К. И. Вайсера ;

сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. - С. 103-106.

31. Гладилина И.П. Управление изменениями цифровой экономики в части Гладилина И.П., Дёгтев Г.В., Балдин А.С., Прохоров А.В., Сварник Т.А. Цифровые навыки в достижении профессиональной успешности 65 специалистов в области управления // Инновации и инвестиции. - №4. - 2020. - С.96 – 99.

32. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Современные подходы к оценке качества государственных услуг // Евразийский юридический журнал. 2019. № 12 (115). С. 336-337.

33. Городское администрирование «зеленого города». Какое образование нужно городским лидерам: статья / В.Ю. Фивейский // Современный мегаполис: формирование «зеленой экономики»: материалы II международной научно-практической конференции (12 декабря 2019 г.) / отв. за выпуск О. В. Горбулина. - М.: МГУУ ПМ, 2019. - С. 27-35.

34. Государственное управление развитием туризма в Казахстане: кластерный подход: статья / И.В. Денисов [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 12. - С. 3359-3374.

35. Государственно-частное партнерство: мировой опыт: статья / Л.В. Милованова // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: материалы III городской научно-практической конференции (23 октября 2019 г.) / под ред. К. И. Вайсеро ; сост. М. В. Селеменова. - М. : МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 57-62.

36. Девелопмент зеленых зон города: критерии и методика оценки эффективности развития: статья / О. А. Горанова, Е. В. Корендясева // Современный мегаполис: зеленая экономика умного города: материалы III международной научно-практической конференции (19 ноября 2019 г.) / отв. за выпуск О. В. Горбулина. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 107-120.

37. Иммерсивные формы социально-культурной деятельности в цифровой среде: статья / М. В. Селеменова // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики Материалы IV городской научно-практической конференции (21 октября 2020 г.) / под ред. К. И. Вайсера; сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. - С. 127-134.

38. Инструменты проектирования социально-культурных систем: статья / А. Ю. Трубецкая // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: Материалы IV городской научно-практической конференции (21 октября 2020 г.) / под ред. К. И. Вайсера; сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. - С. 146-153.

39. Кочукова Д.Д. Пространственное развитие - драйвер экономики города в сборнике: Цифровая трансформация управления мегаполисом: итоги, тренды, прогнозы. Сборник научных докладов. Ответственный редактор С.А. Сергеева. Москва, 2023. С. 40-43.

40. Кочукова Д.Д. Феномен котов как инструмент развития территории в сборнике: Тенденции развития экономики города в новых реалиях. Сборник научных докладов. Ответственный редактор И.П. Гладилина. Москва, 2023. С. 35-37.

41. Международный опыт реализации проектов благоустройства крупных городов: статья / Л.Ю. Михалевич, Н.В. Михалевич // Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал Московского городского университета Правительства Москвы. - 2021. - N 1 (51). - С. 40-45.

42. Международный социально-культурный проект как объект публичной дипломатии в глобализирующемся социокультурном пространстве: статья / А. А. Нистарова // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: материалы III городской научно-практической конференции (23 октября 2019

г.) / под ред. К. И. Вайсера; сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 63-68.

43. Направления кластерной политики в Российской Федерации: статья / П. А. Гирин, Т. А. Половова // Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии: материалы Всероссийских (национальных) научно-практических конференций (17.05.2018 и 23.05.2019) / сост. О. Н. Любина; под. общ. ред. Г. А. Сульдиной. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 62-68.

44. Нистратова А.А. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики [Комплект]: материалы III городской научно-практической конференции (23 октября 2019 г.) / под ред. К.И. Вайсера; сост. М.В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - 179 с.

45. Подходы к методологии исследования культурной жизни района: статья / А. Ю. Трубецкая // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: материалы III городской научно-практической конференции (23 октября 2019 г.) / под ред. К. И. Вайсера ; сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 86-91.

46. Правительство Москвы как основной девелопер озелененных и природных территорий города: статья / Е. В. Семенова // Современный мегаполис: зеленая экономика умного города: материалы III международной научно-практической конференции (19 ноября 2019 г.) / отв. за выпуск О. В. Горбулина. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2020. - С. 76-81.

47. Редевелопмент в инновационном развитии крупных мегаполисов: международный правовой опыт: статья / Л. В. Милованова // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: Материалы IV городской научно-практической конференции (21 октября 2020 г.) / под ред. К. И. Вайсера ; сост. М.В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. - С. 112-114.

48. Реорганизация индустриальных зон - важное условие территориального развития Москвы: статья / Л. А. Атрощенко, М. В. Быкова // Современный мегаполис: формирование «зеленой экономики»: материалы II международной научно-практической конференции (12 декабря 2019 г.) / отв. за выпуск О.В. Горбулина. - М.: МГУУ ПМ, 2019. - С. 164-167.

49. Системное обучение персонала - инвестиции в развитие городского хозяйства Москвы: статья / О. А. Горанова, Е. В. Корендясева // Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал Московского городского университета Правительства Москвы. - 2021. - N 2 (52). - С. 40-46.

50. Скрипачёва И.А. Городской образ жизни как составляющая часть культурной системы общества / И.А. Скрипачева // Культурное наследие России. –2020.–№ 2.–С. 71–76.

51. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: материалы IV городской научно-практической конференции (21 октября 2020 г.) / под ред. К. И. Вайсера ; сост. М. В. Селеменова. - М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. - 161 с.

52. Управление инвестиционными проектами: современные вызовы и подходы: монография / М.Ю. Погудаева, И.П. Гладилина, Г.В. Дёгтев, С.А. Сергеева, В.В. Колесник. — Москва: РУСАЙНС, 2022. — 72 с.

53. Формирование социального подхода к благоустройству районов Москвы: статья / О. А. Горанова, Л. А. Атрощенко, М. В. Быкова // Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал Московского городского университета Правительства Москвы. - 2021. - N 1 (51). - С. 23-29.

54. Хорольцева Е.В. Проектирование этнокультурного бренда региона как ресурс управления развитием территории//Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – Том 13. - №2.

56. ВЭБ РФ – [Электронный ресурс]. - URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/> (дата обращения: 14.05.2023).

57. Государственное казенное учреждение города Москвы «Мосреставрация» – [Электронный ресурс]. - URL: <https://mosrest.mos.ru/> (дата обращения: 14.05.2023).
58. Департамент культурного наследия города Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mos.ru/dkn/> (дата обращения: 14.05.2022).
59. Департамент культуры города Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mos.ru/kultura/> (дата обращения: 14.05.2022).
60. Департамента информационных технологий города Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mos.ru/dit/> (дата обращения: 14.05.2022).
61. Индекс качества городской среды – [Электронный ресурс]. - URL: <https://xn----dtbcccddtsypabxk.xn--p1ai/#/> (дата обращения: 14.05.2023).
62. Историко-культурный комплекс Пражский град – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hrad.cz/> (дата обращения: 14.05.2022).
63. Медиагруппа «Западная пресса» – [Электронный ресурс]. - URL: <https://klops.ru/news/> (дата обращения: 21.11.2021).
64. Музей «МУРАРИУМ» – [Электронный ресурс]. - URL: <https://murarium.ru/> (дата обращения: 21.11.2021).
65. Открытые данные CzechTourism – [Электронный ресурс]. - URL: <https://tourdata.cz/> (дата обращения: 14.04.2022).
66. Открытые данные Ростуризм – [Электронный ресурс]. - URL: <https://opendata.tourism.gov.ru/> (дата обращения: 17.05.2022).
67. Открытый бюджет города Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://budget.mos.ru/> (дата обращения: 14.05.2023).
68. Портал города-курорта Сочи – [Электронный ресурс]. - URL: <https://sochi.ru/> (дата обращения: 14.05.2022).
69. Портал Мэра города Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 14.04.2022).




70. Портал новостей из Японии – [Электронный ресурс]. - URL: <http://viewout.ru/news/> (дата обращения: 21.11.2022).
71. Федеральная государственная статистика – [Электронный ресурс]. - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 14.05.2023).
72. Экономика Москвы – [Электронный ресурс]. - URL: <https://economy.mos.ru/> (дата обращения: 14.05.2023).
73. Gladilina I.P. Creative Thinking and Development of Professionalism by Procurement Specialists in the Context of Digitalization // Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 2019. Т. 8. № 2. С.219-225.
74. Gladilina I.P., Sergeeva S.A., Kozhevnikova N., Tokareva E. The Impact of the Information Eco-environment on the Investment Attractiveness of the City // Special Issue on Computing Technology and Information Management, 2021
75. Herget J., Zdenka P., Josef A. City branding and its economic impacts on tourism // Economics and Sociology, 2019.
76. Polovova T.A., Gladilina I.P., Pogudaeva M.Y., Kolesnik V.V., Gusev Y.V. Transformation of traditional competitive advantages of companies within ensuring the economic security // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2019. Т. 8. № 2. С. 559-569
77. Sassen S. The global city: London, New York, Tokyo. 2nd ed. Princeton: Princeton University Press, 447 p.
78. Sergeeva S.A. Monitoring of Educational Programs for the Development of Professional Competencies by Procurement Specialists in Procurement // Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 2019. Т. 8. № 2. С. 239-246.
79. American Marketing Association - [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ama.org/> (дата обращения: 14.05.2023).
80. Cultural Heritage Partners, PLLC - [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.culturalheritagepartners.com/> (дата обращения: 21.11.2022).
81. Dream Impact - [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dreamimpacthk.com/contact/> (дата обращения: 21.11.2022).



82. European Union - [Электронный ресурс]. –  
URL: <https://culture.ec.europa.eu/> (дата обращения: 21.11.2022).
83. Landor Associates. What is Branding? - [Электронный ресурс]. –  
URL: [http:// www.landor.com/](http://www.landor.com/) дата обращения: 14.05.2023).
84. Open Heritage - [Электронный ресурс]. –  
URL: <https://openheritage.eu/> (дата обращения: 21.11.2022).
85. World's best cities 2021 – [Электронный ресурс]. -  
URL: <https://www.bestcities.org/> (дата обращения: 21.11.2022).
86. City Branding - [Электронный ресурс]. –  
URL: <https://citybranding.ru/> (дата обращения: 21.11.2022).


## Приложения

### Приложение 1

**Анализ объектов культурного наследия, отреставрированных в рамках программы «1 кв. м за 1 кв. рубль»**



п/п	Наименование	Цель использования	Фотография
1. 1	Жилой дом купца Николая Баулина 19 века по адресу: ул. Никольямская, д. 52, стр. 1	офисы	



2.	Чугунный павильон трамвайной остановки по адресу: Красностуденческий пр-д, д. 17	магазин, кофейня	
3.	Особняк Андрея Сытина по адресу: Сытинский пер., д. 5/10, стр. В	офисы	

4.	Трехэтажный особняк Московской межевой администрации по адресу: Хохловский пер., д. 1	офисы	
5.	Усадьба Матвеевых по адресу: Волховский переулок, д. 21/5, стр. 1	гостиница	

6.	Жилой дом 19 века Наумова-Волконского по адресу: ул. Пречистенка, д. 2	офисы, гостиница, розничная торговля, общественное питание.	
7.	Усадьба Э. А. фон Беренса памятник архитектуры в Москве по адресу: Гусятников пер., д. 7, стр. 1	частные цели	




8.	Городская усадьба купца М.Н. Гусева по адресу: ул. Полянка Б., д. 65/74, стр. 3	общественное питание	
9.	Садовый павильон городской усадьбы Лопатиных по адресу: пер. Сивцев Вражек, д. 42, стр. 2,3	кафе	

10.	Доходный дом Г.Е. Бройдо по адресу: Плотников пер., д. 4/5	коммерческая недвижимость (йога)	
11.	Дом Петра Сысоева («Дом с кариатидами») по адресу: Печатников пер., д. 7	кофейня, мини-отель	




## Модель эффективного брендинга территории города Москвы

Объекты культурного наследия (ОКН)			
	Количество (общая площадь)	Количество (неудовлетворительное состояние)	Стоимость реставрации 1 кв. м
г. Москва	40 млн кв. м	28 млн кв. м	130 тыс. руб.

ESG-драйверы для возрождения ОКН	
	I. Объекты культурного наследия, как точки притяжения II. Вторая жизнь объектов культурного наследия III. Создание баланса доступности и сохранности объектов культурного наследия

Вовлечение ОКН в хозяйственный оборот	
Способы коммерциализации объектов	Результат
1. Государственное-частное партнерство (ГЧП) 2. Программа ГЧП «1 кв. м за 1 рубль в год»	31 договор

Привлекательные меры поддержки	
	льготы отсрочка механизм льготная ставка НДС ОКН под ключ

**Опросный формуляр для проведенного статистического исследования**

- 1. Как часто вы покупаете сувенирную продукцию?**
  - Регулярно
  - Время от времени
  - Очень редко
  - Никогда
- 2. Сколько денег вы обычно тратите на сувениры?**
  - Менее 100 рублей
  - 100-500 рублей
  - 500-1000 рублей
  - Более 1000 рублей
- 3. Какие факторы влияют на ваш выбор сувениров? (Выберите все подходящие варианты)**
  - Цена
  - Уникальность
  - Качество
  - Использование натуральных материалов
  - Дизайн
- 4. Где вы обычно покупаете сувениры?**
  - В магазинах
  - На рынках
  - В интернет-магазинах
  - В туристических центрах
- 5. Какую категорию сувениров вы предпочитаете? (Выберите один вариант)**
  - Магниты
  - Футболки и одежда
  - Посуда и кухонные принадлежности

- Украшения
- Книги и журналы
- Традиционные ремесла (резьба по дереву, вышивка и т.д.)
- Другое (пожалуйста, укажите)

**6. Сколько времени вы тратите на выбор сувенира?**

- Менее 5 минут
- Около 15 минут
- 30 минут - 1 час
- Более 1 часа

**7. Что, по вашему мнению, должно быть важнее для покупателя: цена сувенира или его качество?**

- Цена должна быть важнее
- Качество должно быть важнее
- Оба аспекта важны, но цена немного важнее
- Оба аспекта важны, но качество немного важнее

**8. Готовы ли вы покупать сувениры на распродаже или со скидками?**

- Да, всегда
- Да, если мне понравится сувенир
- Нет, предпочитаю покупать по полной цене

**9. Какую долю вашего дохода вы готовы потратить на покупку сувениров?**

- Менее 1%
- 1-5%
- 5-10%
- Более 10%