Инновационная модель развития маркетинга территории

Викулова Евгения Юрьевна
кандидат экономических наук, доцент, Читинский институт Байкальского государственного университета, Kruger650@yandex.ru

В современном мире маркетинг территории становится ключом к её комплексному стратегическому развитию. В данном научном исследовании обоснована необходимость перехода от разрозненных концепций маркетинга территории к целостной модели. Инновационная модель способна преодолеть фундаментальные противоречия современной управленческой практики. На основе критического анализа эволюции методологий выявлены четыре ключевых противоречия, определяющих актуальность разработки данной модели, способной преодолеть их. Эти противоречия между внешним продвижением и внутренним развитием, между ориентацией на внешние и внутренние целевые аудитории, между стандартизацией инструментов и уникальностью территории, между директивным управлением и соучастием жителей. Предлагаемая инновационная модель «3И» (идентификация – интеграция - итерация) представляет собой циклический процесс, синтезирующий объективный экономико-географический анализ, механизмы согласования интересов целевых аудиторий и цифровые инструменты непрерывной обратной связи. Новизна подхода заключается во введении итеративного контура как обязательного элемента, обеспечивающего адаптацию стратегии к динамике запросов целевых групп. Практическая значимость модели рассмотрена на примере крупного (Екатеринбург), среднего (Томск) и малого (Урюпинск) городов России. Предложена система индикаторов оценки эффективности каждого этапа.

Ключевые слова: маркетинг территории, модель «3И», идентичность, интеграция, итерация, брендинг мест, соучастие жителей, цифровой мониторинг, территориальное развитие.

Введение

Современная территория перестаёт быть пассивным географическим фоном и превращается в активного субъекта конкурентной борьбы за человеческий, инвестиционный и туристический капитал. Однако практика маркетинга мест сталкивается с системными противоречиями, которые не находят разрешения в рамках существующих методологических подходов. Как показал анализ 1172 научных статей, проведённый Р. Вуанье, в этой области наблюдается недостаток концептуальной ясности, расхождения в определениях и слабая теоретическая основа, что приводит к разрыву между декларируемыми целями и реальными результатами развития территорий [5].

Актуальность разработки новой модели маркетинга территории диктуется необходимостью преодоления четырёх фундаментальных противоречий:

Между внешним продвижением и внутренним развитием. Коммуникационные кампании часто опережают или подменяют инфраструктурные преобразования, порождая разрыв между обещаниями и реальностью, что подрывает доверие к управленческим решениям и снижает устойчивость территориального бренда.

Между внешними и внутренними целевыми аудиториями. Инвесторы рассчитывают на доход, туристы хотят ярких впечатлений и досуга, а жители - на комфортную повседневную жизнь, доступные социальные услуги и сохранение своего лица. У этих групп свои интересы, и часто они прямо расходятся. Поэтому здесь нужен баланс.

3. Противоречие между едиными инструментами и уникальностью места. Когда удачные маркетинговые приемы начинают бездумно тиражировать, территория постепенно теряет свою особенность и становится менее узнаваемой. В итоге она хуже воспринимается и внешней аудиторией, и самими жителями.

4. Противоречие между жестким управлением и участием людей. Классическая схема «сверху вниз» не всегда готова отдавать часть решений местным сообществам, а это нередко замедляет развитие территории. Сейчас без вовлечения граждан в территориальный маркетинг уже не обойтись: это важно и для доверия, и для эффективности стратегии. Если таких механизмов нет, люди начинают отдаляться и сопротивляться изменениям. Именно эти противоречия и показывают, почему нужна новая модель. Она должна строиться на реальной оценке конкурентных преимуществ, согласовании интересов разных целевых групп и постоянной корректировке по обратной связи. Цель этого исследования — развить и уточнить модель «3И», которую автор уже предлагал в другой работе [11]. Такая модель призвана помогать комплексно решать перечисленные задачи и подходить для территорий любого масштаба.

1. Теоретические основы разработки инновационной модели

Территориальный маркетинг формировался постепенно. Сначала, в классической трактовке Ф. Котлера, модель маркетинг-микса перенесли на уровень территории, а саму территорию стали рассматривать как продукт, который предлагают внешнему рынку [1]. Но этот подход не смог учесть внутреннюю среду и интересы жителей, из-за чего между продвижением и развитием возникло противоречие.

С. Анхольт сместил фокус на конкурентную идентичность, подчеркнув роль культуры, политики и поведения населения [2]. Тем не менее его концепция осталась в значительной степени коммуникационной и не давала инструментов для согласования интересов разных целевых групп.

Регионоведческий подход М. Портера обосновал необходимость экономической специализации, но оставил без внимания социокультурные и управленческие аспекты, что не позволяло преодолеть противоречие между стандартизацией и уникальностью [3].

Маркетинг соучастия М. Кавараciса, Г. Эшворта провозгласил переход к управлению взаимоотношениями и вовлечению жителей [4]. Однако этот подход не предложил чёткой последовательности этапов и измеримых критериев для развития территории.

Отечественная школа (Н.Н. Баранский, А.П. Панкрухин, Д.В. Визгалов) внесла вклад в экономико-географический анализ и символический капитал, но страдала либо статичностью, либо преимущественно проектной ориентацией, не давая замкнутого управленческого цикла [6; 7; 9].

Таким образом, ни одна из существующих моделей не разрешает комплексно все четыре выделенных противоречия. Это и составляет основную проблему, на решение которой направлена инновационная модель «3И», концептуальные основы которой были заложены автором в предшествующей работе «Методологические подходы к развитию маркетинга территории: эволюция, противоречия и векторы развития» [11].

2. Характеристика инновационной модели «3И»

Модель «3И» представляет собой циклический процесс, включающий три взаимосвязанных этапа (рис.1). Каждый этап целенаправленно работает над преодолением конкретных противоречий. Как отмечалось в предшествующей публикации автора, данная модель построена на синтезе географических, социологических и цифровых методов, что позволяет преодолеть методологический разрыв между экономико-географическим подходом,

акцентирующим ресурсную базу, и коммуникативным подходом, ориентированным на имидж [11, с. 44-46].

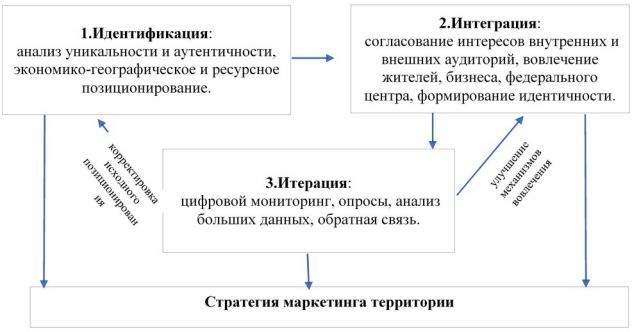


Рис.1. Инновационная модель «ЗИ» [11]

2.1. Идентификация, заключающаяся в формировании уникального территориального предложения

На этом этапе проводится комплексный анализ объективных конкурентных преимуществ территории на основе синтеза методик Н.Н. Баранского (экономико-географическое позиционирование) и М. Портера (кластерный анализ). Данный анализ позволит выявить аутентичные и уникальные характеристики, которые станут основой территориального бренда и позволят противостоять стандартизации. Аутентичность понимается как соответствие объекта его подлинной природе, происхождению, историко-культурному контексту, а уникальность как неповторимость географических, климатических, инфраструктурных и ресурсных параметров.

Инструментарием может служить ГИС-анализ, экономико-статистическое моделирование, оценка культурного наследия, SWOT-анализ. Результатом является сформулированное уникальное территориальное предложение (УТП), которое должно быть не искусственно сконструировано, а создано на реальном потенциале места.

2.2. Интеграция, которая заключается в согласовании интересов целевых аудиторий

Второй этап направлен на разрешение противоречий между внешними и внутренними аудиториями и между управленческой иерархией и соучастием. Под интеграцией понимается налаженный и постоянный разговор между жителями, бизнесом, инвесторами, туристами и властью на всех уровнях. Для этого применяют разные форматы участия: открытые обсуждения, краудсорсинговые платформы, проектные сессии, соглашения о сотрудничестве. На этом этапе особенно важно не потерять равновесие между интересами сторон. Жители хотят сохранить местный характер и получить удобную среду, бизнес рассчитывает на прибыль, туристы — на яркие впечатления, инвесторы — на возврат и рост вложений, а власти — на стабильный бюджет и политическую устойчивость. В такой ситуации маркетинг территории помогает собрать эти ожидания в общую логику.

Кроме того, интеграция — это еще и связь местных властей с федеральным центром, которая нужна, чтобы уменьшать разрыв между регионами. Поэтому этот процесс приобретает и более широкий, стратегический смысл для национальной безопасности.

2.3. Итерация через постоянную адаптацию на основе цифрового мониторинга

Третий этап основан на итерации и завершает инновационную модель, которая превращается в единый непрерывный цикл. Именно этот этап напрямую снимает конфликт между внешним продвижением территории и ее внутренним развитием, а также усиливает решение задач, обозначенных ранее. Итерация означает, что данные регулярно собирают и изучают, проверяют, насколько довольны целевые группы, как территория представлена в цифровой среде, как меняются ключевые показатели. Для этого используют цифровые каналы обратной связи, анализ больших данных, связанных с мобильностью и потреблением, а также мониторинг соцсетей и медиа. Затем эта информация становится основой для корректировок: пересматривают решения по идентичности, в том числе УТП, и дорабатывают механизмы интеграции, например каналы диалога. Каждый такой круг «опрос, анализ, корректировка» помогает исправлять ошибки, тиражировать удачные решения и делать стратегию сильнее.

Таким образом, инновационная модель «ЗИ» представляет собой управленческую систему развития маркетинга территории. Идентификация задает ей смысл, интеграция обеспечивает поддержку общества, а итерация позволяет постоянно подстраиваться под изменения. Как было показано в предыдущей работе автора, именно введение итеративного контура является ключевым элементом новизны, поскольку существующие модели либо фиксируют статичный анализ, либо фокусируются только на коммуникации, не содержа замкнутого цикла управления [11, с. 60-62].

Для практической реализации модели разработаны индикаторы каждого этапа (таблица 1), позволяющие объективно измерять прогресс и выявлять зоны для корректировки.

Таблица 1
Индикаторы этапов модели «ЗИ»

Этап	Индикаторы
Идентификация	Коэффициент локализации (специализация экономики); индекс уникальности природно-ресурсного потенциала; доля аутентичных культурно-исторических объектов в позиционировании; наличие ГИС-паспорта территории, индекс качества городской среды (методика Минстроя России).
Интеграция	Индекс вовлечённости жителей (доля участников опросов/проектов); количество соглашений с бизнесом и федеральными структурами; уровень социального доверия к администрации; соотношение внутренних и внешних инвестиций.
Итерация	Частота обновления цифровых платформ обратной связи; среднее время реакции на запросы; индекс репутации территории в цифровой среде (тональность упоминаний); количество завершённых циклов «опрос-анализ-корректировка».

Критерии общей эффективности включают рост качества жизни, увеличение турпотока и инвестиций при одновременном повышении аутентичности и удовлетворённости жителей.

Предлагаемая модель принципиально отличается от предшественников тем, что она:

1) интегрирует объективный анализ (в отличие от чисто коммуникационных моделей);

2) включает механизмы соучастия (в отличие от директивных подходов);

3) вводит обязательный итеративный контур (отсутствующий в статичных моделях Баранского или Портера);

4) предлагает измеримые индикаторы (в отличие от концептуальных моделей Анхольта).

Таким образом, модель «ЗИ» обеспечивает системное разрешение всех четырёх выделенных противоречий.

Для целей настоящего исследования используется классификация городов по численности населения, принятая в отечественной урбанистике и градостроительном нормировании. Согласно Своду правил (актуализированная редакция СНиП 2.07.01-89) Министерства строительства Российской Федерации, города классифицируются следующим образом: крупнейшие — с населением свыше 1 млн человек, крупные — от 250 тыс. до 1 млн человек, большие — от 100 тыс. до 250 тыс. человек, средние — от 50 тыс. до 100 тыс. человек, малые — до 50 тыс. человек [10]. В настоящей статье для упрощения изложения и в соответствии с распространённой в научной литературе практикой используются обобщённые категории: **крупные** (включая крупнейшие и большие города — свыше 100 тыс. жителей), **средние** (от 50 до 100 тыс. жителей) и **малые** (до 50 тыс. жителей). Росстат также использует детализированные группировки, выделяя города с населением 100–199 тыс., 200–249 тыс., 250–499 тыс., 500–749 тыс., 750–999 тыс. и 1 млн и более человек, что подтверждает правомерность использования указанных пороговых значений.

Крупный город: Екатеринбург (население — 1 377 792 чел., категория «крупнейший»)

В 2025 году Академия городских технологий «Среда» реализовала проект по формированию нового бренда Екатеринбурга, который демонстрирует все этапы модели.

Идентификация. В опросе поучаствовали 1847 человек, и 82,6% из них высказались за совместную работу над брендом. Исследование также показало, с чем у людей в первую очередь связан город: с уральским роком, горнозаводской историей и креативной средой. Сравнение с Казанью, Нижним Новгородом, Пермью и Новосибирском помогло лучше понять, в чём город силён — это, прежде всего, образованные специалисты и богатая культурная жизнь. Заодно стали заметны и слабые стороны: не хватает мест для отдыха, а экологическая ситуация вызывает вопросы.

Интеграция. Чтобы учесть разные взгляды и интересы, провели 14 подробных интервью с чиновниками, предпринимателями и представителями местных сообществ. Так бренд перестал быть чужой схемой сверху и превратился в общую линию, с которой согласны все участники.

Итерация. Анализ медиаполя показал явный перекос, касающийся того, что о достопримечательностях пишут много, а о живой культурной среде почти не говорят. Молодёжь сильнее всего откликается на визуальный стиль, а разговоры о качестве жизни чаще вызывают негатив. Эти наблюдения помогли точнее выстроить коммуникацию и стали базой для дальнейших шагов.

Средний город: Томск (население — более 50 тыс., категория «средний») Томск, расположенный довольно далеко от основных логистических путей, использовал этот подход, чтобы сформировать туристический бренд.

Идентификация. За основу взяли литературное наследие А. Волкова, который учился в Томске, и на этой основе собрали образ «Изумрудного города» — совершенно особенный для Сибири. Интеграция. Для города придумали концепцию туризма выходного дня «Томск — Изумрудный город!». Для разных групп сделали свои слоганы: «За разумом» — для тех, кому интересны университеты, «За храбростью» — для любителей экстрима, «За сердцем» — для поклонников деревянного зодчества. При этом в проекте учли интересы туристов, местного бизнеса и власти.

Итерация. Потом запустили железнодорожный маршрут «По дороге в Изумрудный город!» с программой прямо в поезде, и предложение начало постоянно обновляться. В итоге поток туристов вырос на 30%, средний чек — на 25%, бренд вышел в финал конкурса «Культурная столица России», а стенд на ВДНХ увидели больше 1 млн человек.

Малый город: Урюпинск (население — до 50 тыс., категория «малый»).

Урюпинск — хороший пример того, как можно превратить негативный стереотип в сильную сторону бренда. Идентификация. Неприглядный фольклорный образ «дыры» переосмыслили и сделали из него «столицу российского глубинного пространства».

Таблица 2
Специфика модели «3И» для разных типов городов

Критерий	**Крупный город (свыше 100 тыс. жителей)**	**Средний город (50–100 тыс. жителей)**	**Малый город (до 50 тыс. жителей)**
Идентификация	Бенчмаркинг, большие опросы	Литературное наследие, локальные символы	Переосмысление негатива, уникальность и аутентичность
Интеграция	Диалог с властью, бизнесом, сообществами	Разработка маршрутов для разных аудиторий	Вовлечение жителей в повседневное использование бренда
Итерация	Цифровой мониторинг, медиааудит	Обновление турпродуктов, рост показателей	Постоянная коммуникация, рост упоминаемости

Заключение

Разработанная модель «3И» представляет собой системный ответ на ключевые противоречия современного маркетинга территории, продолжая и развивая теоретические положения, заложенные автором в предшествующем исследовании [11]. Она позволяет:

1) убрать разрыв между продвижением и развитием за счет поэтапной проверки результатов;

2) сбалансировать интересы внешней и внутренней аудитории через механизмы объединения;

3) сохранить уникальность территории благодаря глубокой идентификации, которая не дает ей раствориться в стандартизации;

4) согласовать действия власти и участие жителей через диалог и обратную связь. Научная новизна состоит в том, что в модель введен итеративный контур как обязательный элемент, обеспечивающий постоянную настройку стратегии. Уже существующие подходы либо сводятся к статичному анализу (Баранский), либо делают акцент только на коммуникации (Котлер, Анхольт), либо не предусматривают замкнутый цикл управления (маркетинг соучастия) [11, с. 61-62]. В модели «3И» итеративный контур впервые прямо назван необходимой частью системы территориального маркетинга.

Практическая значимость подтверждена примерами из Екатеринбурга, Томска и Урюпинска, демонстрирующими гибкость модели для городов разного масштаба.

Дальнейшие исследования направлены на количественную верификацию предложенных индикаторов на более широкой выборке территорий.

Литература

1. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. — New York: Free Press, 1993.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
3. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 1990.
4. Kavaratzis M., Ashworth G.J. Place Branding: Where Do We Stand? // Place Branding and Public Diplomacy. — 2010. — Vol. 6, No. 1. — P. 2-13.
5. Vuignier R. Place Marketing and Place Branding: A Systematic (and Tentatively Exhaustive) Literature Review // Working Paper. — 2016.
6. Баранский Н.Н. Экономическая география: экономическая картография. — М.: Географгиз, 1960.
7. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: учебное пособие. — М.: РАГС, 2002.
8. Анимица Е.Г., Князева И.В. Территориальный маркетинг: теоретические подходы и практика реализации // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2003. — № 5. — С. 4-13.
9. Визгалов Д.В. Брендинг города. — М.: Институт экономики города, 2008.
10. Свод правил СП 42.13330.2016 «СНиП 2.07.01-89* Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» (актуализированная редакция). — М.: Минстрой России, 2016.
11. Викулова Е.Ю. Методологические подходы к развитию маркетинга территории: эволюция, противоречия и векторы развития // Теоретическая и прикладная экономика. — 2026. — № 2. — С. 158-182. DOI: 10.25136/2409-8647.2026.2.80380.

An Innovative Model for Territorial Marketing Development

Vikulova E.Yu.
Baikal State University

JEL classification: D24, D41, D84, D92, O11, O12, O31, O32, O34

In the modern world, territorial marketing is becoming key to comprehensive strategic development. This study substantiates the need to shift from fragmented territorial marketing concepts to a holistic model. An innovative model offers a way to overcome fundamental contradictions in contemporary management practice. A critical analysis of methodological evolution reveals four key contradictions that underscore the relevance of developing a model capable of resolving them: the tension between external promotion and internal development; the conflict between focusing on external versus internal target audiences; the clash between tool standardization and territorial uniqueness; and the opposition between top-down management and resident participation. The proposed innovative "3I" model (Identification – Integration – Iteration) is a cyclical process that synthesizes objective economic-geographic analysis, mechanisms for aligning target audience interests, and digital tools for continuous feedback. The approach's novelty lies in the introduction of an iterative loop as an essential element, ensuring the strategy adapts to the changing demands of target groups. The model's practical significance is demonstrated through examples of Russian cities of varying sizes: large (Yekaterinburg), medium-sized (Tomsk), and small (Uryupinsk). A system of indicators for evaluating the effectiveness of each stage is also proposed.

Keywords: territorial marketing, "3I" model, identity, integration, iteration, place branding, resident participation, digital monitoring, territorial development.

References

1. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. — New York: Free Press, 1993.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
3. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 1990.
4. Kavaratzis M., Ashworth G.J. Place Branding: Where Do We Stand? // Place Branding and Public Diplomacy. — 2010. — Vol. 6, No. 1. — P. 2-13.
5. Vuignier R. Place Marketing and Place Branding: A Systematic (and Tentatively Exhaustive) Literature Review // Working Paper. — 2016.
6. Baransky N.N. Economic Geography: Economic Cartography. — Moscow: Geografgiz, 1960.
7. Pankrukhin A.P. Territorial Marketing: A Textbook. — Moscow: RAGS, 2002.
8. Animitsa E.G., Knyazeva I.V. Territorial Marketing: Theoretical Approaches and Implementation Practice // Journal of the Ural State University of Economics. — 2003. — No. 5. — P. 4-13.
9. Vizgalov D.V. City Branding. — Moscow: Institute for Urban Economics, 2008.
10. Code of Practice SP 42.13330.2016 "SNiP 2.07.01-89* Urban Planning: Planning and Development of Urban and Rural Settlements" (Updated Edition). — Moscow: Ministry of Construction of Russia, 2016.
11. Vikulova E.Yu. Methodological Approaches to the Development of Place Marketing: Evolution, Contradictions, and Development Vectors // Theoretical and Applied Economics. — 2026. — No. 2. — P. 158–182. DOI: 10.25136/2409-8647.2026.2.80380.