

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-3-96-114
EDN: XTXFHJ

ГРНТИ 06.61.33
БАК 5.2.3
УДК 332.146.2

Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью региона

А. К. Кайдашова^{1*}

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал), Владимир, Россия

*akaidashova@mail.ru

Аннотация. В статье систематизируются научные взгляды на содержание понятия «конкурентоспособность региона». Выделены четыре подхода к его пониманию: социально-экономический, технико-технологический, институциональный, маркетинговый, определены их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость адаптации управления конкурентоспособностью региона к содержательной характеристике категории. В границах маркетингового видения сформулированы базовые основы управленческого этапа. Разработан алгоритм управления конкурентоспособностью региона, отправным пунктом которого является формирование концептуальной основы позиционирования территории, позволяющей определить значимые для нее группы потребителей, а результатом – достижение сбалансированной структуры потребителей и повышение конкурентоспособности региона как в целом, так и в разрезе адресных групп (населения, предприятий и туристов), вследствие соблюдения принципа целевой ориентации при распределении региональных ресурсов. Предложен набор индикаторов соотношения ресурсов региона и потоков потребителей для определения «недостающих», «достаточных», «избыточных» групп и разработаны модели управления ими с целью восстановления баланса потребительских потоков с учетом стратегических приоритетов региона. Получению значимых выводов способствовали методы сравнения, контент-анализа, моделирования, статистический и балансовый метод. Теоретико-методологические разработки, предложенные автором, упорядочивают систему взглядов на содержание и управление конкурентоспособностью региона с позиций маркетингового подхода и дают основание для дальнейших теоретических исследований в данной области знаний. Полученные выводы и предложения могут быть полезны в практической деятельности органов власти в процессе разработки документов стратегического планирования, достижения стратегических приоритетов и выработки эффективных управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности региона, а в перспективе адаптированы к разным уровням пространственной системы.

Ключевые слова: регион, конкуренция, конкурентоспособность региона, маркетинговый подход, конкурентные преимущества, поведение потребителей, управление конкурентоспособностью

Для цитирования: Кайдашова А. К. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью региона // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 3. С. 96–114. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-3-96-114.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Кайдашова А. К.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-3-96-114

A Marketing Approach to Managing the Competitiveness of a Region

A. Kaidashova^{1*}

¹*Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Vladimir Branch), Vladimir, Russia*

^{*}*akaidashova@mail.ru*

Abstract. The article systematizes scientific views on the content of the concept of "competitiveness of the region". Four approaches to its understanding are identified – socio-economic, techno-technological, institutional, marketing, their advantages and disadvantages are identified. The necessity of adapting the region's competitiveness management to the meaningful characteristics of the category is substantiated. The basic foundations of the managerial stage are formulated within the boundaries of the marketing vision. An algorithm for managing the competitiveness of the region has been developed, the starting point of which is the formation of a conceptual framework for positioning the territory, which makes it possible to identify significant consumer groups for it, and the result is to achieve a balanced consumer structure and increase the competitiveness of the region both as a whole and in the context of targeted groups – the population, enterprises and tourists, due to compliance with the principle of target orientation in the allocation of regional resources. A set of indicators of the ratio of regional resources and consumer flows has been proposed to identify "missing", "sufficient", and "redundant" groups, and management models have been developed to restore the balance of consumer flows, taking into account the strategic priorities of the region. The methods of comparison, content analysis, modeling, statistical and balance method contributed to obtaining significant conclusions. The theoretical and methodological developments proposed by the author streamline the system of views on the content and management of the competitiveness of the region from the standpoint of a marketing approach, and provide the basis for further theoretical research in this field of knowledge. The conclusions and suggestions obtained can be useful in the practical activities of government authorities in the process of developing strategic planning documents, achieving strategic priorities and developing effective management decisions aimed at increasing the competitiveness of the region, and in the future adapted to different levels of the spatial system.

Keywords: region, competition, competitiveness of the region, marketing approach, competitive advantages, consumer behavior, competitiveness management

For citation: Kaidashova, A. (2026). A Marketing Approach to Managing the Competitiveness of a Region. *Journal of Modern Competition*, 20(3), 96–114. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-3-96-114>

© Kaidashova A.,
2026.

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

Введение

Тенденция растущей регионализации, важность сохранения трудового потенциала, решения задач формирования инвестиционной и туристской привлекательности мест обостряют региональную конкуренцию и повышают внимание к управлению конкурентоспособностью региона. Для обоснования будущих управленческих воздействий требуется определенность в понимании данного научного термина, введенного в оборот М. Портером в 1990-х гг. Сформированные за это время в научном пространстве авторские взгляды на его содержание отличаются большим разнообразием при отсутствии на сегодняшний день единого научно-методического подхода, что неоднократно подчеркивали и подчеркивают исследователи в своих научных трудах [1–4]. Цели повышения конкурентоспособности территорий, закрепленные в документах стратегического планирования всех уровней, от национального¹ до муниципального², повышают значимость затронутой темы.

Накопленный автором опыт экспертной работы в Центре стратегического развития Владимирского филиала РАНХиГС и участие в формировании документов стратегического планирования территорий позволяют говорить об отсутствии со стороны органов исполнительной власти однозначности в понимании категории «конкурентоспособность региона»

и, как следствие, неопределенности в управленческом процессе. Разночтения возникают как на уровне субъектов Российской Федерации, так и на уровне муниципальных образований, входящих в границы субъекта, что затрудняет построение общего управленческого каркаса в решении задачи достижения конкурентоспособности региона в целом.

В этой связи формирование единого подхода к пониманию и управлению конкурентоспособностью актуально как с научной, так и с практической точки зрения, что и определило фокус нашего внимания. Оставляя за пределами данного научного исследования дискуссионные взгляды на понятие «регион», будем понимать под ним субъект Российской Федерации, опираясь на закрепленное в основах государственной политики регионального развития³ понятие региона.

Изучение ряда известных в отечественной и зарубежной литературе трактовок категории «конкурентоспособность региона» указало на существование разных научных подходов к пониманию термина, имеющих как преимущества, так и недостатки, систематизированные в данной работе. Каждый из подходов задает свою логику и этапы развития исследования. В числе прочих выделен маркетинговый подход, определивший угол зрения автора. В границах маркетингового видения сформулированы базовые основы управленческого этапа: алгоритм управления конкурентоспособностью региона, состоящий из трех связанных логической последовательностью этапов, индикаторы выбора модели управления разными группами потребителей, основанные на балансовом соотношении ресурсов региона и потоков потребителей, и, собственно, сами модели, предназначенные для координации выбора и поведения разных групп

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «О Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 26.01.2026).

² Решение Кемеровского городского Совета народных депутатов от 27.12.2019 № 294 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития города Кемерово до 2035 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561684287?ysclid=mk130ea6ds357110615> (дата обращения: 26.01.2026).

³ Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41641> (дата обращения: 26.01.2026).

с целью восстановления баланса потребительских потоков с учетом текущих возможностей региона.

Ожидаемым результатом практической реализации предложенного алгоритма станет:

- для потребителей: удовлетворение потребностей целевых сегментов;
- для органов власти: повышение конкурентоспособности региона с позиции разных адресных групп – предприятий, населения и туристов, при обоснованной ресурсной поддержке каждой из них.

Представленные в данной статье теоретико-методологические разработки в перспективе могут быть применимы к разным уровням пространственной иерархии и стать обоснованием принимаемых решений как на этапе целеполагания, так и на этапе управления конкурентоспособностью территории.

Методология исследования

Стратегические аспекты территориального маркетинга сформировали методологическую основу данного исследования. С целью разработки значимых в теории и практике выводов и предложений автором использовались метод сравнительного анализа, контент-анализ, статистический и балансовый методы, моделирование.

Для выявления и обоснования существования разных научных подходов к пониманию конкурентоспособности региона проведен контент-анализ известных дефиниций, в результате которого выделены социально-экономический, технико-технологический, институциональный и маркетинговый подходы к интерпретации категории, отражающие широту авторских взглядов, различия в дифференциаторах конкурентоспособности мест и формирующих основу для управленческих решений. Каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки, систематизированные в работе с использованием метода сравнительного анализа. Рассматривая конкурентоспособность региона через призму маркетингового

восприятия, предложен алгоритм управления конкурентоспособностью региона, состоящий из трех этапов.

На этапе формирования концептуальной основы развития территории осуществляется поиск локальной идентичности региона и проведение объективной оценки уникальности его ресурсов. Перспективными методами исследования могут стать методы маркетинговых исследований, кабинетных и полевых: контент-анализ документов стратегического и территориального планирования, отчетов глав регионов, статистических баз, новостных лент, проведение стратегических сессий, групповых дискуссий, интервью с представителями органов власти, бизнеса, гражданского общества, онлайн-опросы местного населения и др. Для наглядного представления позиции региона могут использоваться матрицы позиционирования.

На втором этапе с использованием статистического и балансового методов анализируется структура потребителей территории, выявляются диспропорции с опорой на разработанные автором индикаторы соотношения ресурсов региона и потоков потребителей.

На третьем этапе на основе метода моделирования для каждой группы потребителей – «недостающие», «достаточные», «избыточные» – разработаны и описаны модели управления с целью достижения сбалансированной структуры потребителей и повышения конкурентоспособности региона.

Теоретические предпосылки

Понятие «конкурентоспособность региона» за всю историю своего существования эволюционировало и имеет разные толкования при отсутствии на сегодняшний день единого научно-методического подхода к его интерпретации.

Обзор широко известных в научном пространстве дефиниций позволяет говорить о существовании как минимум четырех способов восприятия категории [5].

Социально-экономический или ресурсный подход просматривается в работах М. Портера [6], основателя концепции региональной конкурентоспособности, а также М. Энрайта [7], А.З. Селезнёва [8], Б.А. Чуб [9], Л.С. Шевцовцевой [10], А.И. Татаркина [11], С.Н. Гавриловой [12], Л.Н. Чайниковой [13], Ю.В. Тарануха [14], Ю.А. Шумиловой, Е.П. Даниловой, О.С. Мирошниченко [15] и других зарубежных и отечественных ученых. Авторы в своих определениях подчеркивают важность эффективного использования ресурсного потенциала региона – природного, финансового, трудового, инновационного, достижения высокой производительности труда, экономического роста, повышения уровня и качества жизни в завоевании конкурентоспособной позиции региона.

Технико-технологический или процессный способ интерпретации категории используют в своих трудах М.И. Гельвановский, В.М. Жуковская, И.Н. Трофимова [16], Н.А. Николаева [17], Н.Я. Калужнова, Ю.К. Перский [18], Р.А. Фатхутдинов [19], В.И. Видяпин [20], И.В. Гукалова [21] и другие исследователи, рассматривающие конкурентоспособность, прежде всего как процесс «производства» конкурентных преимуществ, включающий этапы поиска, завоевания, их развития и удержания.

Институциональный подход поддерживается в работах С.С. Ревенко [22], Г.Н. Дончевского, А.В. Ермишиной [23], С.Ю. Нечаева, И.Г. Шелудяковой [24], Р.К. Шакировой [25], Н.Н. Евченко [26] и других авторов, которые отмечают роль и значение органов власти в формировании конкурентных преимуществ территории, их способность создавать благоприятные условия для развития бизнеса, эффективно использовать трудовой потенциал региона, повышать его туристскую и инвестиционную привлекательность с помощью инструментов налоговой политики, административных мер, инфраструктурных решений и др.

Маркетинговый или рыночный подход транслирует в своих трудах Ф. Котлер,

К. Асплунд, Д. Хайдер, И. Рейн [27], Н.Р. Молочников [28], А.П. Панкрухин [29], Т.В. Сачук [30], С.Г. Светульников [31], В.В. Кулибанова, Т.Р. Тоэр [32], А.А. Угрюмова, Е.В. Ерохина, М.В. Савельева [33] и другие ученые, подчеркивающие ключевую роль потребителей территории в вопросах формирования ее конкурентоспособности, направленность характеристик региона на требования и ожидания населения, бизнеса, туристов и других значимых для региона адресных групп. По мнению авторов, именно потребитель определяет конкурентоспособность места, оценивая его не только по социально-экономическим, экологическим, природно-климатическим, инновационным и другим характеристикам, но и обращая внимание на субъективные факторы, которые едва ли можно формализовать – репутация территории, силуэт и атмосфера места [30]. В ряде случаев могут иметь значение доброжелательность местных жителей, клиентоцентричность органов власти, государственных и муниципальных услуг, сбалансированность эколого-социально-экономического развития и др.

Каждый из описанных подходов, бесспорно обладая преимуществами, имеет и недостатки (рис. 1).

В рамках социально-экономического способа интерпретации конкурентоспособности региона не учитывается значимость характеристик территории для некоторых групп потребителей, следовательно, ряд преимуществ места могут остаться невостребованными или несформированными по причине слабой ориентации на целевые группы, например туристов, дефицитных специалистов, молодежь и др. Технико-технологическая характеристика категории, на наш взгляд, недостаточно раскрывает содержательную основу и целевую составляющую рассматриваемой категории, в этой связи может восприниматься только как дополнение к ней. В рамках институционального обоснования конкурентоспособности подчеркивается роль продавцов места, усилия которых могут ока-

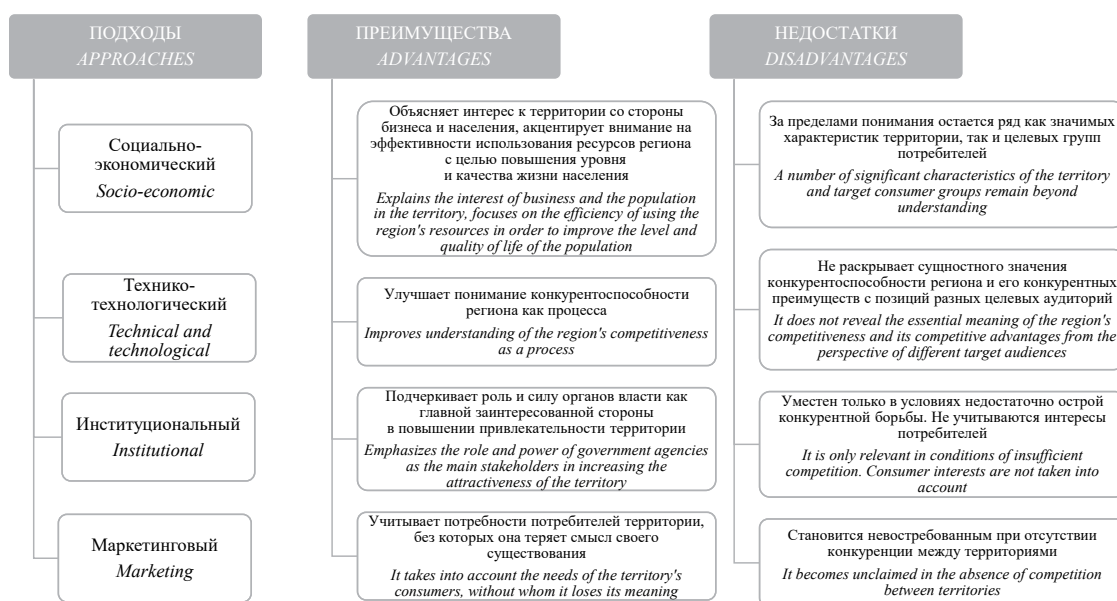


Рис. 1. Преимущества и недостатки подходов к определению конкурентоспособности региона

Fig. 1. Advantages and disadvantages of approaches to determining the competitiveness of a region

заться тщетными, если игнорировать их значение для потребителей территории. Маркетинговый подход компенсирует этот недостаток, но может быть актуальным лишь в рыночных условиях.

Вместе с тем совокупность исторически сложившихся в научном поле дефиниций и подходов способствует лучшему пониманию категории, ее многогранности и указывает на возможность, а в некоторых случаях целесообразность формирования широкого диапазона как методов измерения конкурентоспособности в зависимости от поставленных целей и задач, так и механизмов управления ею.

Так, в основе управления конкурентоспособностью региона на базе социально-экономического подхода будет лежать ориентация органов власти на улучшение статистических показателей, всесторонне характеризующих регион, — экономических, экологических, социальных, технологических, инновационных и др., позволяющих изменить его позицию в рейтингах.

С позиций технико-технологического видения оправдано внимание к формальным признакам в оценке и управлении конкурентоспособностью региона: количество прямых и косвенных конкурентных преимуществ территории, продолжительность их жизни, время, отведенное на формирование, период удержания и др.

В рамках институционального подхода к управлению конкурентоспособностью региона акцент смещается на оценку эффективности деятельности органов власти с помощью формализованных показателей: количество созданных и поддержанных ими за исследуемый период индустриальных парков, кластеров, особых экономических зон, построенных жилых комплексов, социально-значимых объектов, реализованных инфраструктурных проектов, а также положительных/отрицательных общественных отзывов, мнений и др.

В основе управления конкурентоспособностью региона с позиций маркетингового подхода лежит ориентация на удовлетворение потребностей потребителей территории, о чем

могут свидетельствовать динамические изменения их численности.

Перечисленное говорит о важности определения границ понимания конкурентоспособности региона, так как от этого будет зависеть измеримость показателя, выбор параметров для его оценки и методов диагностики, актуальность и уместность механизмов управления.

Опираясь на маркетинговое видение категории, обоснованно проводить оценку конкурентоспособности региона в разрезе разных целевых сегментов – туристов, жителей, субъектов хозяйственной деятельности, и, управляя конкурентоспособностью территории, фокусировать ограниченные ресурсы региона на дефицитном сегменте, наиболее актуальном в настоящее время. При недостатке рабочих мест на территории сместить фокус внимания на инвесторов, при слабой загруженности имеющейся туристской инфраструктуры направить усилия на привлечение в регион туристов и т. д.

Маркетинговая характеристика конкурентоспособности определяет вектор будущих управленческих решений и указывает на необходимость:

- уточнения перечня параметров территории, важных для разных рыночных сегментов;
- формирование конкурентных преимуществ места для разных аудиторий;
- поддержание постоянной обратной связи с потребителями для понимания их ожиданий, интересов и их изменений;
- формирование системы количественных и качественных показателей оценки конкурентоспособности региона, значимых для разных целевых аудиторий;
- целесообразность ориентации принимаемых решений на потребности интересующей группы потребителей;
- построение системы моделей управления рыночными сегментами;
- дифференциацию моделей управления адресными группами.

Разделяя мнение авторов-приверженцев маркетингового подхода, считаем, что без потребителя территория теряет смысл своего существования, вызывая потребность формировать такие условия и конкурентные преимущества места, которые притягательны для актуальных целевых групп потребителей, что подчеркивают авторы в своих трудах.

Так, Т. В. Сачук под конкурентоспособностью региона понимает совокупность индивидуальных конкурентных преимуществ, особо *значимых для потребителя* [30, с. 219].

Ф. Котлер указывает на способность «...*привлекать предприятия, жителей и туристов...*» на территорию [27, с. 10].

С. Г. Светульников подчеркивает «...*степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик региона требованиям потребителей...*» [31, с. 11].

Н. Р. Молочников утверждает, что «конкурентоспособность региона – это система, состоящая из таких элементов, как конкурентный потенциал региона, факторы и условия формирования конкурентной среды, эффективность использования ресурсов, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии хозяйствующих субъектов, государственные и рыночные механизмы управления экономическим потенциалом региона для более *полного удовлетворения потребностей человека*» [28, с. 19].

В приведенных определениях и их фрагментах авторами подчеркивается ключевая роль потребителей в процессе достижения конкурентоспособности региона, ориентация на их требования и удовлетворение их запросов.

Таким образом, конкурентоспособность региона – это соответствие характеристик места требованиям разных групп потребителей для удовлетворения их потребностей. Речь идет о разных ожиданиях адресных групп и формировании таких параметров региона, которые максимально приближаются к их запросам, – создании «лучших» условий для реализации

личностного потенциала человека, рекреации, для успешного функционирования субъектов предпринимательской деятельности и др.

Маркетинговое понимание категории определяет и особый подход к управлению конкурентоспособностью региона, основанный на воздействии управленческих решений на выбор и поведение потребителей.

Управление конкурентоспособностью региона

Управление региональной конкурентоспособностью в контексте маркетингового видения позволяет, по нашему мнению, решать широкий спектр задач регионального развития:

- оценивать конкурентоспособность региона как в целом, так и с позиции разных групп потребителей – конкурентоспособность региона для бизнеса, конкурентоспособность региона для населения, конкурентоспособность региона для туристов (в случаях если территория обладает туристским потенциалом), выявляя проблемные зоны;
- формировать таргетированные конкурентные преимущества с ориентацией на конкретную группу значимых для территории потребителей;
- форсировать формирование конкурентных преимуществ для наиболее актуальных адресных групп;
- эффективнее использовать ограниченные ресурсы региона благодаря их целевой концентрации;
- поддерживать баланс и регулировать потоки потребителей территории, сдерживая приток избыточных групп и поощряя интерес со стороны дефицитных целевых сегментов.

Представляется, что процесс управления конкурентоспособностью региона может иметь алгоритм, показанный на рисунке 2.

Первый этап направлен на формирование концептуальной основы развития территории и предполагает поиск локальной идентично-

сти, объективную оценку ресурсов региона, часть из которых может представлять собой конкурентные преимущества места, например природно-климатические условия. Это поможет определенным образом позиционировать территорию: инновационная, креативная, зеленая, удобная, рекреационная и т. д.

Для выявления уникальных особенностей места актуальны:

- контент-анализ документов стратегического и территориального планирования, отчетов глав регионов, статистических баз, новостных лент, мнений в сети, фольклора;
- проведение стратегических сессий, фокус-групп, интервью с представителями властных структур, бизнеса, музейными работниками, краеведами, уроженцами мест;
- онлайн-опросы местного населения, изучение платформ обратной связи и др.

Концептуальная основа позиционирования места может формироваться с опорой на название территории, особенности географии, экономики, промыслов и ремесел места, человеческие ресурсы и др.

Позиция места ведет к осознанию потребностей территории и пониманию того, каких потребителей ей не хватает, – нужно развивать технико-внедренческие экономические зоны или туристско-рекреационные, строить современные жилые комплексы или формировать туристские дестинации, развивать досуговую инфраструктуру для молодежи или сосредоточиться на «серебряных» потребителях, развивать культурно-познавательный или экологический туризм.

Концептуальное видение поможет не только «стройно» решать вопросы «бытия» территории, сконцентрировав все ресурсные возможности, проекты вокруг приоритетных задач и «точек роста», но и задаст целевую ориентацию места.

На *втором этапе* сообразно позиции места и стратегическим приоритетам его развития оценивается величина и структура потребителей территории, выявляются диспропорции. Например, прирост туристов на территорию



Рис. 2. Алгоритм управления конкурентоспособностью региона

Fig. 2. The algorithm for managing the competitiveness of the region

может сопровождаться оттоком местного населения, приток инвесторов может вызывать проблему дефицита кадров и др.

Говоря о потребителях территории, ряд авторов⁴ [27, 29, 30 и др.] единодушно признают в качестве таковых население (постоянное и временное), бизнес (действующие предприятия и инвесторы) и туристов. Внутри каждой группы возможно выделение отдельных рыночных сегментов, наиболее/наименее актуальных

для территории. В отношении населения это могут быть конкретные возрастные или профессиональные группы, в отношении бизнеса – субъекты хозяйствования с приоритетной отраслевой принадлежностью, в отношении туристов – представители сегментов B2B или B2C.

Осознание того, каких потребителей не хватает территории, оправдывает смещение внимания и ресурсной поддержки на улучшение параметров места для них:

- для населения это может быть строительство доступного современного жилья, досуговых пространств, жизнеобеспечивающей инфраструктуры, рабочих мест с учетом профессиональной структуры кадров региона и др.;

⁴ Гринчель Б. М., Костылева Н. Е. Важнейшие факторы повышения конкурентоспособности регионов // Ин-т «ЕВРОГРАД» (С.-Петербург) по заказу Исполнительной дирекции Форума. 2003. URL: <http://www.gionforum.ru/forum/materials/0> (дата обращения: 12.01.2026).

- для бизнеса актуальными будут налоговые преференции, возможность покупки/аренды земли, транспортная доступность, близость ресурсных источников, политика установления тарифов на энергоресурсы и т. д.;
- для туристов важны состояние и разнообразие туристской инфраструктуры, зна-

чимось объектов показа, стоимость туров, транспортное сообщение и др.

Критерием отнесения потребителей к недостающим (дефицитным), достаточным или избыточным, по нашему мнению, может стать соотношение ресурсов территории с количеством потребителей в группе. В таблице 1 предложены индикаторы, которые в комбинации друг

Таблица 1. Индикаторы выбора модели управления потребителями территории

Table 1. Indicators of the choice of the territory's consumer management model

Группа потребителей <i>Consumer group</i>	Набор индикаторов по группам потребителей <i>A set of indicators by consumer groups</i>		
	«Недостающие» потребители (Ресурсы > Потребители) <i>"Missing" consumers (Resources > Consumers)</i>	«Достаточные» потребители (Ресурсы = Потребители) <i>"Sufficient" consumers (Resources = Consumers)</i>	«Избыточные» потребители (Ресурсы < Потребители) <i>"Excess" consumers (Resources < Consumers)</i>
Бизнес	Резервные мощности сетей электро-, газо-, тепло-, водоснабжения, водоотведения, связи, неразработанные запасы полезных ископаемых, свободные земельные площади, низкий автомобильный трафик на подъездных путях, снижение спроса на промышленную недвижимость и транспортные средства, рост числа безработных, снижение цен	Равновесное потребление жизнеобеспечивающих и природных ресурсов, баланс спроса и предложения на рынке труда, промышленной недвижимости и транспортных средств, стабилизация цен	Дефицит жизнеобеспечивающих и природных ресурсов, рабочей силы, рост спроса на промышленную недвижимость и транспортные средства, перегруженность транспортных путей, рост цен
Население	Преобладание предложения жилья над спросом, снижение объемов жилищного строительства и цен на жилье, недогруженность социально значимых объектов – детских садов, школ, учреждений культуры и спорта, рост числа вакансий, снижение товарооборота, рост товарных запасов	Баланс спроса и предложения на рынке труда и жилья, стабильные объемы жилищного строительства, стабилизация цен на жилье, равномерная загрузка социально значимых объектов – детских садов, школ, учреждений культуры и спорта, стабилизация товарооборота и товарных запасов	Превышение спроса на жилье над его предложением, рост объемов жилищного строительства и цен на жилье, перегруженность социально значимых объектов – детских садов, школ, учреждений культуры и спорта, дефицит рабочих мест, рост товарооборота, снижение товарных запасов
Туристы	Устойчивое снижение средней загрузки объектов туристской инфраструктуры – средств размещения, объектов показа, мест отдыха, объектов общественного питания, снижение цен на туристские услуги	Устойчивая средняя загрузка объектов туристской инфраструктуры – средств размещения, объектов показа, мест отдыха, объектов общественного питания, стабилизация цен на туристские услуги	Устойчивый рост средней загрузки объектов транспортной, туристской инфраструктуры – средств размещения, объектов показа, мест отдыха, объектов общественного питания, рост цен на туристские услуги

с другим сигнализируют о состоянии сегмента потребителей – дефицитный/избыточный, и побуждают субъекта управления, а это прежде всего органы власти, к выбору соответствующей модели управления.

На *третьем этапе* для восстановления баланса покупательских потоков для каждой группы потребителей выбирается модель управления.

При достижении равновесия между ресурсными возможностями региона и потребителями актуальна модель «как есть». Она основана на инструментах поддерживающего маркетинга, направленных на удержание потребителей, и подразумевает поддержание обратной связи с целевыми группами, умеренную коммуникационную активность, сохранение ценовых решений и предложение ценовых стимулов, вовлечение в управленческие процессы для повышения интереса и лояльности потребителей по отношению к территории.

В случае обнаружения диспропорций и структурных несоответствий выбирается одна из двух моделей:

1. Привлечение «недостающей» группы

Модель требует осмысления причин низкого внимания целевой группы потребителей к территории:

- при недостаточной известности территории необходимо обратиться к инструментам стимулирующего маркетинга – позиционирование, геобрендинг, активное продвижение места, целенаправленное формирование имиджа и популярность региона в информационном пространстве с ориентацией на медиапривычки дефицитной группы;
- в случае неустойчивого внимания к территории, например сезонных колебаний туристского потока, использовать инструменты синхромаркетинга – дифференциацию ценовых предложений, событийный маркетинг, выход на новые сегменты (географические, демографические, B2B и др.);
- при несоответствии характеристик места требованиям и ожиданиям потреби-

телей, отсутствии свободных земель для строительства, рабочих мест, высоких цен на объекты капитального строительства, услуги и др. актуализировать задачи и инструментарий развивающего маркетинга, достигая таких условий пребывания и/или функционирования на территории, которые востребованы потребителями;

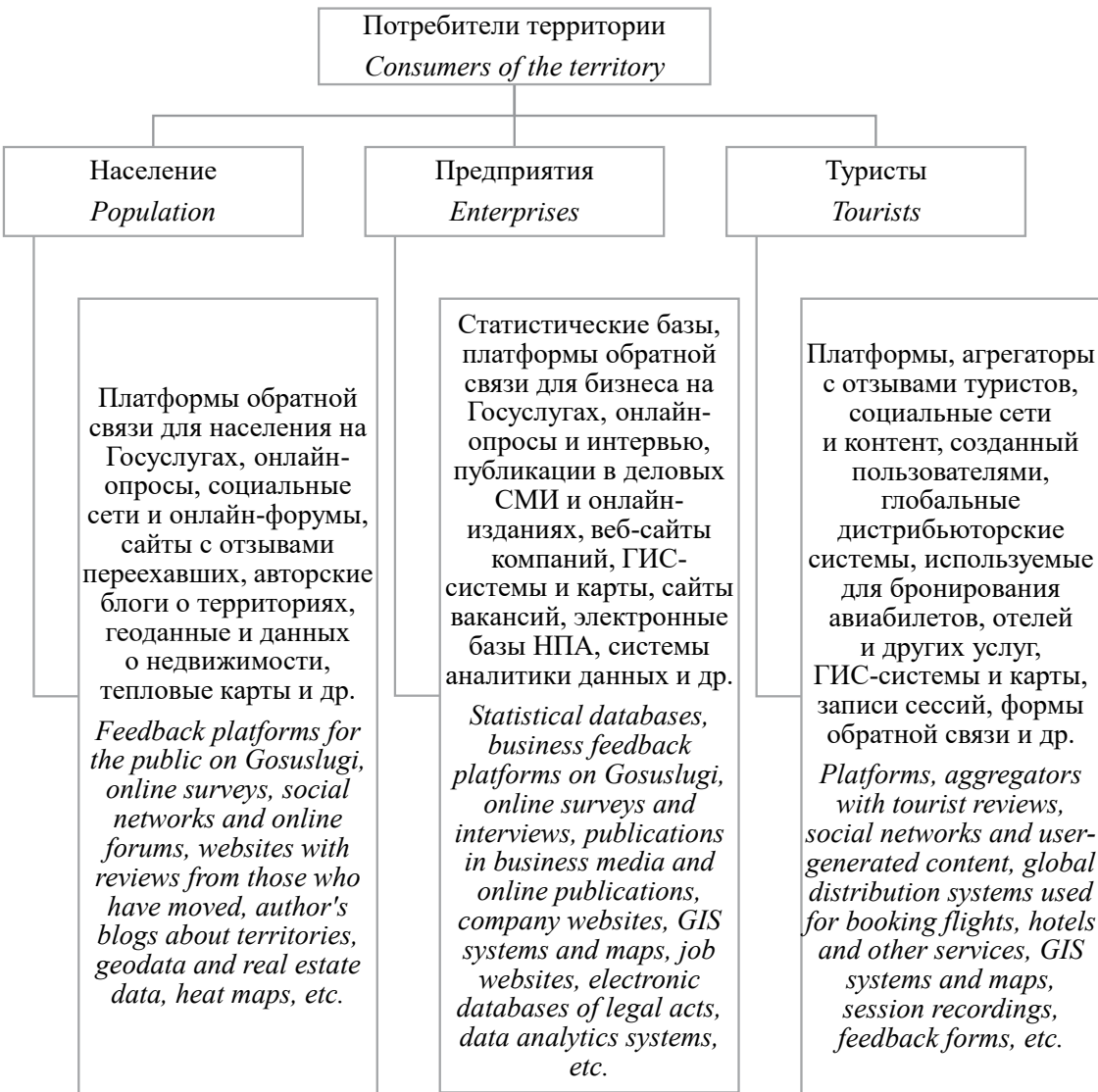
- при отсутствии/снижении интереса к территории со стороны целевых групп вследствие наличия/появления неблагоприятных факторов, сурового климата, отсутствия сбалансированности параметров территории, экологических нарушениях целесообразно минимизировать их негативное влияние на человека и сосредоточить внимание потребителей на «улучшениях» и конкурентных преимуществах места, прибегая к конверсионному маркетингу или ремаркетингу.

Реализация предложенной модели требует от органов власти серьезной финансовой поддержки, в этой связи для минимизации потерь и рисков необходимо опираться на надежную, актуальную информацию о потребительских ожиданиях и потребностях, что возможно только в условиях непрерывного диалога с ними. Выявлению причин недостаточного внимания потребителей к территории могут способствовать современные цифровые инструменты, представленные на рисунке 3.

2. Уменьшение внимания и мер поддержки «избыточной» группы

Данная модель актуальна в случаях чрезмерного притока на территорию потребителей разных категорий вопреки ресурсным возможностям территории:

- населения, что приводит к повышению цен на недвижимость, избыточной нагрузке на социально значимые объекты, перегруженности транспортных артерий, нехватке средств общественного транспорта, росту цен, дефициту рабочих мест и другим негативным последствиям;
- субъектов бизнеса, что неизбежно вызывает экологическую напряженность, потерю



Источник: создано автором на основе [34, с. 302].

Рис. 3. Цифровые источники информации о потребностях и ожиданиях потребителей территории
Fig. 3. Digital sources of information about the needs and expectations of consumers of the territory

ESG-баланса, дефицит жизнеобеспечивающих и природных ресурсов, рабочей силы, рост спроса на промышленную недвижимость и транспортные средства, перегруженность транспортных путей, рост цен;

- туристов, что сопровождается увеличением средней загрузки объектов туристской и обеспечивающей инфраструктуры,

транспортными проблемами и ведет к росту цен на туристские услуги и др.

Перечисленное подрывает конкурентоспособность места и приводит к усилению недовольства жителей и предприятий решением вопросов «бытия», протестным настроениям, ухудшению имиджа территории как внутри нее, так и во внешнем пространстве.

Для восстановления репутации территории целесообразно использовать инструменты де-маркетинга, основанного на снижении внимания и мер поддержки «избыточной» группы: свертывании программ по продвижению региона, проектов по улучшению места, ограничению ценовых стимулов и льгот. В случае пребывания на территории «нежелательных» потребителей (преступников, мигрантов и др.) следует обратиться к противодействующему маркетингу и актуализировать законодательные и административные меры по отношению к ним.

Ожидается, что восстановление баланса покупательских потоков и повышение конкурентоспособности региона произойдет вследствие:

- временного/постоянного сдерживания пребывания на территорию «избыточных» потребителей для предотвращения негативных последствия и перераспределения ограниченных ресурсов региона в пользу востребованных групп;
- укрепления конкурентных преимуществ и формирования комфортных условий для «недостающих» и «достаточных» потребителей и, как следствие, удовлетворения их потребностей;
- укрепления лояльности «достаточных» потребителей, уже находящихся на территории.

Согласно предложенному алгоритму *результатом* реализации моделей управления рыночными сегментами станет:

- повышение конкурентоспособности региона в целом и в разрезе целевых групп потребителей, важных для территории, вследствие соблюдения принципа целевой ориентации при распределении региональных ресурсов;
- сбалансированная структура потребителей территории, что говорит о ее соответствии текущим ресурсным возможностям региона и соблюдении баланса интересов разных адресных групп – население имеет достаточный выбор рабочих мест,

предприятия удовлетворены объемом и структурой кадров в регионе, приток туристов не сопровождается оттоком жителей и др.

В качестве дополнительного эффекта от реализации предложенного алгоритма можно выделить:

1. *Для человека*: удовлетворение потребностей разных групп потребителей – населения, предприятий, туристов, повышение их лояльности к территории, положительные отзывы о ней и, как следствие, приток «новых» потребителей, одобрение усилий органов власти, снижение протестных настроений, политических рисков и др.
2. *Для региона*: улучшение репутационной составляющей, позиции территории в статистических срезах, рейтингах и рэнкингах, приток на территорию ресурсов, включая инвестиционные.
3. *Для пространственного развития*: повышение роли и значения региона в пространственном развитии страны, улучшение его позиции на инвестиционной карте страны, глобальное позиционирование региона.

Успех реализации предложенного алгоритма будет зависеть от усилий продавцов территории – органов власти, главным образом заинтересованных в повышении конкурентоспособности региона посредством достижения рационального использования ресурсного потенциала региона, целевой ориентации на потребителя и клиентоцентричного подхода в реализации публичных функций и услуг.

Как отмечает Т. В. Сачук, отличительной чертой деятельности органов исполнительной власти, осуществляющих публичные функции и оказывающих публичные услуги жителям и организациям территории, является то, что целью управления территорией есть не доход – необходимо удовлетворить потребности физических и юридических лиц и достичь максимизации социального эффекта [35, с. 104].

Разделяя позицию автора, отметим не только целесообразность ориентации органов

власти на потребности разных целевых групп, но и актуальность поиска баланса между ними с учетом ресурсной составляющей и концептуальной основы развития территории. Достижению цели способствует маркетинговый подход, определивший основу нашего исследования как на уровне понимания конкурентоспособности региона, так и на уровне принятия управленческих решений с опорой на предложенные модели управления группами потребителей.

Заключение

Повышение конкурентоспособности территории, как важный императив государственного и муниципального управления, требует точности в понимании категории, определяющей пути и направления достижения указанной цели. Сложившееся разнообразие научных взглядов к определению региональной конкурентоспособности такой однозначности не дает и указывает на существование широкого диапазона трактовок, что, с одной стороны, лучше раскрывает содержание конкурентоспособности, с другой – вызывает трудности на уровне решения поставленных управленческих задач, устранению которых может способствовать уточнение границ понимания термина.

Проведенный обзор научных дефиниций позволил автору выделить не менее четырех подходов к содержанию категории, включая маркетинговый.

Выражая приверженность маркетинговому подходу, было уточнено, что конкурентоспособность региона – это соответствие характеристик места требованиям разных групп потребителей с целью удовлетворения их потребностей. Речь идет о создании лучших по сравнению с территориями-конкурентами условий для реализации личностного потенциала человека, для успешного функционирования субъектов предпринимательской деятельности, для более эффективного удовлетворения познавательных, рекреационных и иных потребностей туристов.

Маркетинговое понимание категории определяет и особый подход к управлению конкурентоспособностью региона, основанный на воздействии управленческих решений на выбор и поведение разных групп потребителей.

С этой целью автором был предложен алгоритм управления конкурентоспособностью региона, представляющий собой трехуровневую программу действий – от формирования концептуальной основы развития территории с опорой на ее потенциал и ресурсы до формирования моделей управления целевыми группами на основе результатов анализа структуры потребителей территории.

Концептуальное обоснование позиции региона поможет сконцентрировать проекты и ресурсы территории вокруг главной темы, образа и задаст целевую ориентацию места с пониманием приоритетности целевых групп потребителей. Опираясь на позиционирование места и его ресурсные возможности, упростится оценка величины и структуры потребителей территории, определение диспропорций. Анализ сбалансированности и динамики притока/оттока потребителей позволит выявить дефицит и избыток разных сегментов.

Для восстановления баланса потребительских потоков предложены модели управления для каждой группы потребителей. Индикаторами выбора модели, согласно авторской позиции, является соотношение ресурсов территории с потоками потребителей – населением, предприятиями, туристами. Предложенный комплекс индикаторов для каждой целевой аудитории позволяет диагностировать состояние целевого сегмента – «недостающий», «достаточный», «убыточный», и в зависимости от причин, обусловивших сложившуюся ситуацию, осуществить выбор модели воздействия на группу потребителей.

Результатом реализации разработанного алгоритма управления конкурентоспособностью региона станет сбалансированная

структура потребителей территории, приближенная к ресурсным возможностям региона и повышение конкурентоспособности региона как в целом, так и в разрезе адресных групп, значимых для территории, вследствие соблюдения принципа целевой ориентации при распределении региональных ресурсов.

С научной точки зрения автор исследования упорядочивает систему взглядов на содержание конкурентоспособности региона, выделяя четыре подхода к ее пониманию: социально-экономический, технико-технологический, институциональный, маркетинговый, и дает видение управленческих решений в границах маркетингового подхода, что может быть полезным для дальнейших теоретических разработок в данной области знаний и формирования документов стратегического планирования на уровне территориального управления.

Практическое значение результатов авторского исследования заключается в возможности использования алгоритма повышения конкурентоспособности региона, включая индикаторы соотношения ресурсов и потребителей, органами власти для выработки эффективных управленческих решений в вопросе достижения стратегической цели – повышения конкурентоспособности региона с последующей его адаптацией к разным уровням пространственной системы.

Дальнейшие исследования автора сосредоточены на разработке методики диагностики конкурентоспособности региона, отличающейся от существующих ориентацией на маркетинговое видение категории, с целью количественного измерения текущего состояния региональной системы и дополнительного информационного обеспечения будущих управленческих воздействий.

Список литературы

1. Андреева С.В., Баранов В.В. Конкурентоспособность региона: содержательная трансформация понятия // Экономика и предпринимательство. 2023. №2 (151). С. 452–456. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.088.
2. Мингалева Ж.А. Трансформация зарубежных теоретических подходов к трактовке региональной конкурентоспособности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №1. С. 21–25. EDN: VEECET.
3. Рудь Е.М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21. №1. С. 18–22. DOI: 10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22.
4. Спиридонов Г.Д., Маслов Д.А., Наш Р.А. Конкурентоспособность региона: оценка, индикаторы, стратегическое управление // Прикладные экономические исследования. 2025. №5. С. 47–54. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.5.5005.
5. Кайдашова А.К., Сизганова Е.Ю., Ашин А.А. Концептуальные аспекты понятия «конкурентоспособность территории» // Экономика и предпринимательство. 2022. №2 (139). С. 362–367. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.066.
6. Портер М. Международная конкуренция. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.
7. Enright, M. (1993). The Geographical Scope of Competitive Advantage (pp. 87–102). In: Dirven, E., Groenewegen, J., & van Hoof, S. (eds.) *Stuck in the Region? Changing Scales for Regional Identity*.
8. Селезнёв А.З. Конкурентоспособные позиции и инфраструктура рынка России. М. : Юристъ, 1999. 384 с.
9. Чуб Б.А. Управление инвестиционными процессами в регионе. М. : Буквица, 1999. 186 с.
10. Шеховцева Л.С. Концепция конкурентоспособности региона // Проблемы современной экономики. 2007. №3 (23). С. 276–280. EDN: JTIQLB.
11. Конкурентоспособность региона: новые тенденции и вызовы / под ред. А.И. Татаркина. Екатеринбург : Изд-во ИЭ УрО РАН, 2003. 360 с.

12. *Гаврилова С.Н.* Инвестиционная активность и конкурентоспособность региона: точки пересечения // *Экономико-правовые проблемы и перспективы развития Уральского региона: материалы II Международной научно-практической конференции.* Екатеринбург : Изд-во УрО РАН, 2006. С. 65–68.
13. *Чайникова Л.Н.* Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности региона: монография. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. 148 с. EDN: QTIYZR.
14. *Тарануха Ю.В.* О категории «конкурентоспособность» // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика.* 2013. №3. С. 3–17. EDN: RBZZAL.
15. *Шумилова Ю.А., Данилова Е.П., Мирошниченко О.С.* Доходы населения региона как фактор его конкурентоспособности // *Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: сборник аннотаций докладов IV Международной научной конференции памяти академика А.И. Татаркина / под ред. В.И. Бархатова, Д.А. Плетнева, О.В. Брижак, Г.П. Журавлевой.* Челябинск : Челябинский государственный университет, 2020. С. 124–125. EDN: GCVVZL.
16. *Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И.* Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // *Российский экономический журнал.* 1998. №3. С. 67–78. EDN: SIZCHT.
17. *Николаева Н.А.* Конкурентоспособность города: взгляд зарубежных ученых [Электронный ресурс] // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2001. №6. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/07.shtml> (дата обращения: 12.01.2026).
18. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / Ю.К. Перский, Н.Я. Калюжнова, Ж.А. Мингалева [и др.]. М. : ТЕИС, 2003. 472 с. EDN: RSLYVN.
19. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегическая конкурентоспособность. М. : Экономика, 2005. 504 с.
20. Видяпин В.И. Региональная экономика: учебник / под ред. В.И. Видяпина и М.В. Степанова. М. : ИНФРА-М, 2005. 666 с.
21. Конкурентоспособность территорий и качество жизни населения: подходы, оценки, перспективы: монография / С.К. Бийбосунова, А.В. Бобровицкий, А.В. Гладкий [и др.]; под ред. И.В. Гукаловой. Новосибирск : СибАК, 2015. 246 с. EDN: UNQXOT.
22. *Ревенко С.С.* Конкурентен ли российский федерализм? М. : Российская экономическая школа, 2001. 32 с.
23. *Дончевский Г.Н., Ермишина А.В.* Оценка конкурентоспособности предприятий для построения системы конкурент-менеджмента региона // *Регионология.* 2007. № 1. С. 94–104. EDN: MUUDIV.
24. *Нечаев С.Ю., Шелудякова И.Г.* Конкурентоспособность: институциональный аспект // *Фундаментальные исследования.* 2015. №5-1. С. 199–207. EDN: TWTOIR.
25. *Шакирова Р.К., Арутюнян С.М.* Анализ ресурсного потенциала, тенденций и перспектив развития сельских территорий Российской Федерации: региональный аспект // *Экономический анализ: теория и практика.* 2016. № 11. С. 33–49. EDN: XAIEMR.
26. Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики: в 3 т. / под ред. Н.Н. Евченко. Ростов н/Д.; Таганрог: Южный федеральный университет, 2017. Т. 3. 211 с. EDN: BMEXWK.
27. *Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д.* Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий и туристов в города, коммуны регионы и страны Европы. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 376 с.
28. *Молочников Н.Р.* Региональная конкурентоспособность: предметы конкуренции и методы оценки // *Российское предпринимательство.* 2005. № 1. С. 19–24.
29. *Панкрухин А.П.* Маркетинг территорий. СПб. : Питер, 2006. 416 с.
30. *Сачук Т.В.* Территориальный маркетинг: теория и практика. М. : ИНФРА-М, 2024. 561 с. DOI: 10.12737/2062425.
31. *Светульников С.Г.* Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб., 1997.

32. Кулибанова В.В., Тоэр Т.П. Выделение целевых аудиторий в контексте конкурентной привлекательности территории // Региональная экономика и развитие территорий. 2017. Т. 11. С. 195–197. EDN: YLEMUP.
33. Угрюмова А.А., Ерохина Е.В., Савельева М.В. Региональная экономика и управление. М. : Издательство Юрайт, 2026. 517 с.
34. Кайдашова А.К. Конкурентоспособность региона в условиях в цифровой трансформации // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации: материалы Международной научно-практической конференции (Оренбург, 29–30 октября 2025 г.). Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2025. С. 300–304. EDN: JWBSSH.
35. Сачук Т.В. Качество территориального управления // Современные вызовы развития муниципальных образований: социальные, экономические, правовые аспекты: материалы Региональной научно-практической конференции (Петрозаводск, 14–15 декабря 2023 г.). Воронеж : ООО «РИТМ», 2023. С. 103–108. EDN: OXQUXK.

Сведения об авторе

Кайдашова Анна Кимовна, ORCID 0000-0003-3922-694X, SPIN 4290-5106, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимир, Россия, akaidashova@mail.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 29.01.2026, рассмотрена 05.03.2026, принята 21.04.2026

References

1. Andreeva, S. V., & Baranov, V. V. (2023). Competitiveness of the Region: Meaningful Transformation of the Concept. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2, 452–456. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.151.2.088>
2. Mingaleva, J. A. (2015). *Transformaciya zarubezhnyh teoreticheskikh podhodov k traktovke regional'noy konkurentosposobnosti* [Transformation of Foreign Theoretical Approaches to the Interpretation of Regional Competitiveness]. *Sovremennye tendencii v ekonomike i upravlenii: novyy vzglyad*, 1, 21–25. <https://elibrary.ru/veecet>
3. Rud, E. M. (2021). Competitiveness: Conceptual Approaches and Pesearch Levels. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, 21(1), 18–22. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22>
4. Spiridonov, G. D., Maslov, D. A., & Nash, R. A. (2025). Regional Competitiveness: Assessment, Indicators, Strategic Management. *Applied Economic Research*, 5, 47–54. <https://doi.org/10.47576/2949-1908.2025.5.5005>
5. Kaidashova, A. K., Sizganova, E. Yu., & Ashin, A. A. (2022). Conceptual Aspects of the Concept of "Competitiveness of the Territory". *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2, 362–367. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.066>
6. Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaya konkurenciya* [International Competition]. *Mezhdunarodnye otnosheniya* Publ.
7. Enright, M. (1993). The Geographical Scope of Competitive Advantage (pp. 87–102). In: Dirven, E., Groenewegen, J., van Hoof, S. (eds.) *Stuck in the Region? Changing Scales for Regional Identity*. Utrecht.
8. Seleznev, A. Z. (1999). *Konkurentosposobnye pozicii i infrastruktura rynka Rossii* [Competitive Positions and Infrastructure of the Russian Market]. *Yurist* Publ.

9. Chub, B. A. (1999). *Upravlenie investicionnymi processami v regione* [Management of Investment Processes in the Region]. Bukvitsa Publ.
10. Shekhovtseva, L. S. (2007). *Koncepciya konkurentosposobnosti regiona* [The Concept of Regional Competitiveness]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, 3, 276–280. <https://elibrary.ru/jtiqlb>
11. Tatarkin, A. I. (eds.) (2003). *Konkurentosposobnost' regiona: novye tendencii i vyzovy* [Competitiveness of the Region: New Trends and Challenges]. Ural Branch of the Russian Academy of Sciences Publ.
12. Gavrilova, S. N. (2006). *Investicionnaya aktivnost' i konkurentosposobnost' regiona: tochki peresecheniya* [Investment Activity and Competitiveness of the Region: Points of Intersection] (pp. 65–68). In: Melnov, A. M., Starikov, A. I. (eds.) *Ekonomiko-pravovye problemy i perspektivy razvitiya Ural'skogo regiona: materialy II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference on Economic and Legal Problems and Prospects for the Development of the Ural Region]. Ural Branch of the Russian Academy of Sciences Publ.
13. Chaynikova, L. N. (2008). *Metodologicheskie i prakticheskie aspekty ocenki konkurentosposobnosti regiona: monografiya* [Methodological and Practical Aspects of Assessing the Competitiveness of the Region: Monograph]. Tambov State Technical University Publ. <https://elibrary.ru/qtiyzz>
14. Taranukha, Yu. V. (2013). About Category "Competitiveness". *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*, 3, 3–17. <https://elibrary.ru/rbzzal>
15. Shumilova, Yu. A., Danilova, E. P., & Miroshnichenko, O. S. (2020). Income of the Population as a Factor of Region's Competitiveness (pp. 124–125). In: Barkhatov, V. I., Pletnev, D. A., Brizhak, O. V., & Zhuravleva, G. P. (eds.) *Mezhdunarodnye otноKonkurentosposobnost' i razvitie social'no-ekonomicheskikh sistem: sbornik annotatsiy dokladov IV Mezhdunarodnoy nauchnoy konferencii pamyati akademika A. I. Tatarkinasheniya* [Competitiveness and Development of Socio-Economic Systems: A Collection of Abstracts of the Reports of the IV International Scientific Conference in Memory of Academician A. I. Tatarkin]. Chelyabinsk State University Publ. <https://elibrary.ru/gcvvzl>
16. Gelvanovsky, M., Zhukovskaya, V., & Trofimova, I. (1998). *Konkurentosposobnost' v mikro-, mezo- i makrourovnevom izmereniyah* [Competitiveness in Micro-, Meso- and Macro-Level Dimensions]. *Rossiyskiy ekonomicheskij zhurnal*, 3, 67–78. <https://elibrary.ru/sizht>
17. Nikolaeva, N. A. (2001). *Konkurentosposobnost' goroda: vzglyad zarubezhnykh uchenykh* [Competitiveness of the City: the View of Foreign Scientists]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 6. Available at: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/index.shtml> (accessed 12.01.2026).
18. Persky, Y. K., Kalyuzhnova, N. Ya., Mingaleva, Zh. A. et al. (2003). *Konkurentosposobnost' regionov: teoretiko-prikladnye aspekty* [Competitiveness of Regions: Theoretical and Applied Aspects]. TEIS Publ. <https://elibrary.ru/rslsyn>
19. Fatkhutdinov, R. A. (2005). *Strategicheskaya konkurentosposobnost'* [Strategic Competitiveness]. *Ekonomika* Publ.
20. Vidyapin, V. I. (2005). *Regional'naya ekonomika: uchebnik* [Regional Economics: Textbook]. INFRA-M Publ.
21. Biibosunova, S. K., Bobrovitsky, A. V., Gladkiy, A. V. et al. (2015). *Konkurentosposobnost' territoriy i kachestvo zhizni naseleniya: podhody, ocenki, perspektivy: monografiya* [Competitiveness of Territories and Quality of Life of the Population: Approaches, Assessments, Prospects: Monograph]. SibAK Publ. <https://elibrary.ru/uhqxot>
22. Revenko, S. S. (2001). *Konkurenten li rossijskij federalizm?* [Is Russian Federalism Competitive?]. Russian School of Economics Publ.
23. Donchevsky, G. N., & Ermishina, A. V. (2007). Evaluation of Enterprises Competitiveness for Regional Competitor-Management System Creation. *Russian Journal of Regional Studies*, 1, 94–104. <https://elibrary.ru/muudiv>
24. Nechaev, S. Yu., & Sheludyakova, I. G. (2015). Competitiveness: Institutional Aspect. *Fundamental Research*, 5/1, 199–207. <https://elibrary.ru/twtoir>

25. Shakirova, R. K., & Harutyunyan, S. M. (2016). Analysis of Resource Potential, Trends and Development Prospects of Rural Territories of the Russian Federation: a Regional Aspect. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 11, 33–49. <https://elibrary.ru/xaiemr>
26. Evchenko, N. N. (ed.) (2017). *Konkurentosposobnost' nacional'nyh ekonomik i regionov v kontekste global'nyh vyzovov mirovoj ekonomiki: v 3 t.* [Competitiveness of National Economies and Regions in the Context of Global Challenges of the World Economy: in 3 vol.]. Southern Federal University Publ. <https://elibrary.ru/bmexwk>
27. Kotler, F., Asplund, K., Rein, I. et al. (2005). *Marketing mest. Privlechenie investitsiy, predpriyatiy i turistov v goroda, kommuny regiony i strany Evropy* [Marketing of Places. Attracting Investments, Businesses, and Tourists to Cities, Communes, Regions, and European Countries]. Stockholm School of Economics in St. Petersburg Publ.
28. Molochnikov, N. R. (2005). Regional Competitiveness: Subjects of Competition and Methods of Assessment. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 1, 19–24.
29. Pankrukhin, A. P. (2006). *Marketing territoriy* [Marketing of Territories]. Peter Publ.
30. Sachuk, T. V. (2024). Territorial Marketing: Theory and Practice. *INFRA-M* Publ. <https://doi.org/10.12737/2062425>
31. Svetunkov, S. G. (1997). *Prognozirovanie ekonomicheskoy kon'yunktury v marketingovykh issledovaniyakh* [Forecasting the Economic Situation in Marketing Research].
32. Kulibanova, V. V., & Toer, T. R. (2017). The Identification of Target Audiences in the Context of the Competitive Attractiveness of the Territory. *Regional Economy and Territorial Development*, 1(11), 195–197. <https://elibrary.ru/ylemup>
33. Ugryumova, A. A., Erokhina, E. V., & Savelyeva, M. V. (2026). *Regional'naya ekonomika i upravlenie* [Regional Economics and Management]. Yurait Publ.
34. Kaidashova, A. K. (2025). *Konkurentosposobnost' regiona v usloviyakh v cifrovoy transformacii* [Competitiveness of the Region in the Context of Digital Transformation] (pp. 300–304). In: *Razvitie i vzaimodeystvie real'nogo i finansovogo sektorov ekonomiki v usloviyakh cifrovoy transformacii: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii (Orenburg, 29–30 oktyabrya 2025 g.)* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Development and Interaction of the Real and Financial Sectors of the Economy in the Context of Digital Transformation (Orenburg, October 29–30, 2025)]. Orenburg State University Publ. <https://elibrary.ru/jwbssh>
35. Sachuk, T. V. (2023). Quality of Territorial Management (pp. 103–108). In: *Sovremennye vyzovy razvitiya municipal'nyh obrazovaniy: social'nye, ekonomicheskie, pravovye aspekty: materialy Regional'noy nauchno-prakticheskoy konferencii (Petrozavodsk, 14–15 dekabrya 2023 g.)* [Proceedings of the Regional Scientific and Practical Conference on Modern Challenges of Municipal Development: Social, Economic, Legal Aspects (Petrozavodsk, December 14–15, 2023)]. RITM LLC Publ. <https://elibrary.ru/oxquxk>

About the author

Anna K. Kaidashova, ORCID 0000-0003-3922-694X, SPIN 4290-5106, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at State and Municipal Management Department, Vladimir Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir under the President of the Russian Federation, Russia, akaidashova@mail.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 29.01.2026, reviewed 05.03.2026, accepted 21.04.2026