ISSN 2078-6921
Эл № ФС77-46167

Маркетинг MBA
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA

2026 год Том № 17 Выпуск № 2
Volume № 17 Issue № 2

<2078-6922>

<2078-6922>

Маркетинг MBA
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA

Главный редактор:
Сидорчук Роман Роальдович, *доктор экономических наук*
Editor Sidorchuk Roman Roaldovich, *Doctor of Economics (marketing), Ph.D.,*

Ответственный редактор: Алексей Самойлов
Liability editor: Alexei Samoilov

*Адрес: 129018, Россия, г. Москва, Складочная ул. д.1, стр. 18, оф.*317
Address:129 018, Moscow, Russia, Skladochnaya Street. d.1, str. 18, of. 317
Электронный адрес: info@marketing-mba.ru
E-mail: info@marketing-mba.ru
Учредитель и издатель: Сидорчук Р.Р. и RSonsult ©
Founder and publisher: Sidorchuk R.R. & RSonsult ©
ОН-лайн Научный журнал: www.marketing-mba.ru
ON-line Scientific Journal: www.marketing-mba.ru

Copyright © On-line Journal Marketing management firms. Marketing MBA. 2010. All Rights Reserved.

2026 год Том № 17 Выпуск № 2
Volume № 17 Issue № 2

Начиная с 2014 г. нумерация томов идет по годам. В 2014 г. Том № 5

Содержание
Content

Ахкиямова Р. И.
Анализ маркетинговых исследований на промышленном предприятии: проблемы и направления развития
Regina I. Akhkiyamova
Analysis of marketing research at an industrial enterprise: problems and development directions
5

Волкодав Е. С.
Дизайн-код как эффективный инструмент формирования комфортной городской среды и бренда места на примере г. Луганска
Evgeniya S. Volkodav
The design code: an effective instrument for creating a comfortable urban environment and a city brand, using Luhansk as an example
16

Колосова А. Ю.
Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: проблемы и перспективы совершенствования (на примере Санкт-Петербурга)
Arina Yu. Kolosova
Performance evaluation of local self-government bodies: issues and avenues for enhancement (a case study of St. Petersburg)
25

Лукин М. П., Карчин Н. А.
Государственная политика в сфере образования: причины ограничения платных мест в вузах и влияние данного процесса на рынок труда Российской Федерации
Mikhail P. Lukin, Nikita A. Karchin
State policy in the field of education: reasons for limiting paid places in universities and the impact of this process on the labor market of the Russian Federation
41

Пантелейкин И. В., Эль Лавенди Лара
Повышение конкурентоспособности бренда места (на примере медицинского туризма в Камбоджу и Египет)
Ilya V. Panteleykin, Lara El Lawendy
Boosting the competitiveness of a place brand (a case study of medical tourism in Cambodia and Egypt)
53

Полякова К. В.
Исторические предпосылки формирования промышленной политики
Kseniia V. Poliakova
Historical prerequisites for the formation of industrial policy
61

Сутягина Д. Р., Малых А. А.
Цена стабильности и структурные сдвиги: исследование потребительского поведения студенческой молодежи Санкт-Петербурга (2019–2026 гг.)
Darya R. Sutyagina, Anna A. Malykh
The cost of stability and structural transformations: an examination of consumer behavior among St. Petersburg’s student youth (2019–2026)
72

Чинь Май Ча
Маркетинговые решения при создании трансграничного туристского стартапа «Viet Eurasia Travel»
Trinh Mai Tra
Marketing solutions for launching the cross-border tourism startup “Viet Eurasia Travel”
83

Шульга К. И., Яворская С. О.
Концепция «умного города» как инструмент государственной экономической политики на примере Барселоны
Kseniia I. Shulga, Sofya O. Yavorskaya
The concept of a “Smart City” as an instrument of state economic policy on the example of Barcelona
97

Ахкиямова Р. И.
магистрант Высшей школы креативных индустрий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, e-mail: reginaaahki@yandex.ru

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Аннотация

Статья посвящена организации маркетинговых исследований на промышленном рынке «бизнес для бизнеса». Материалом послужили научные публикации, учебные издания и нормативные документы, отобранные в рамках отчета по научно-исследовательской работе. Сопоставление показало, что стандартная последовательность исследования требует отраслевой настройки: единицей анализа может быть закупочный центр, договор, предприятие-покупатель или отраслевой сегмент, а кабинетные данные должны дополняться полевой проверкой. На этой основе систематизирована рабочая схема включения исследования в управленческий процесс предприятия химической промышленности. Она начинается с решения, для которого недостает информации, и завершается проверкой последствий принятого решения; ее применимость требует проверки на внутренних данных конкретной компании.

Ключевые слова: маркетинговые исследования; промышленное предприятие; B2B-маркетинг; кабинетное исследование; управление маркетингом.
RePEc: M31.
УДК: 339.138:658.8.

Regina I. Akhkiyamova
Master’s student, Higher School of Creative Industries, Plekhanov Russian University of Economics, e-mail: reginaaahki@yandex.ru

ANALYSIS OF MARKETING RESEARCH AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: PROBLEMS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

Abstract

The article examines the organization of marketing research in an industrial business-to-business market. The source base comprises academic publications, textbooks, standards, and regulatory documents selected for a research report. The comparison shows that the conventional research sequence needs industry-specific adjustment: the unit of analysis may be a buying center, a contract, a customer organization, or an industry segment, while desk data require field verification. The article systematizes a working sequence for incorporating research into the management process of a chemical-industry enterprise. It starts with a decision affected by an information gap and ends with an assessment of the decision’s consequences; its applicability still needs to be tested using internal company data.

Keywords: marketing research; industrial enterprise; B2B marketing; desk research; marketing management.
RePEc: M31.
UDC: 339.138:658.8.

УДК: 339.138:658.8.

Ахкиямова Р. И.
магистрант Высшей школы креативных индустрий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, e-mail: reginaaahki@yandex.ru

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Regina I. Akhkiyamova
Master’s student, Higher School of Creative Industries, Plekhanov Russian University of Economics, e-mail: reginaaahki@yandex.ru

ANALYSIS OF MARKETING RESEARCH AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: PROBLEMS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

Введение

Запрос на маркетинговое исследование в промышленной компании обычно возникает в момент выбора: выходить ли в новый сегмент, менять ли условия поставки, пересматривать ли продукт или канал сбыта. От качества исследования здесь требуется прежде всего одно: ясно очертить информационный дефицит, который мешает этот выбор сделать, — сам по себе объем собранных данных его не закрывает. Цифровые платформы заметно облегчили доступ к статистике и внутренней отчетности, задачу интерпретации они оставили исследователю. Р. Р. Сидорчук показывает, что массив данных становится частью маркетингового управления лишь после соотнесения со спросом, создаваемой ценностью и конкретным действием предприятия [1].

На промышленном B2B-рынке задача усложняется самим устройством спроса. Основную его долю нередко формируют несколько крупных покупателей, а внутри закупочного центра техническое заключение готовит один участник, коммерческие условия согласует другой, окончательное решение принимает третий. Массовый опрос отдельных сотрудников в такой ситуации дает формально сопоставимые ответы с небольшой управленческой ценностью. Метод выбирают после того, как определено, чья позиция измеряется и к какому объекту будет отнесен вывод: к специалисту, компании, договору, закупочной ситуации или отраслевому сегменту.

Из этого вырастают две задачи статьи. Первая — уточнить требования к выбору единицы анализа и к сочетанию кабинетных и полевых процедур применительно к промышленному рынку. Вторая — собрать эти требования в рабочую последовательность, встраивающую результаты исследования в планирование и контроль. Контекстом служит рынок минеральных удобрений, где выводы быстро теряют актуальность из-за изменения экспортного режима, логистики, цен и спроса отраслей-потребителей.

Материал и процедура обзора

Исходным материалом послужил раздел отчета по научно-исследовательской работе и собранная к нему библиография. В анализ вошли публикации о процедуре маркетингового исследования, о промышленном маркетинге и кабинетных методах; к ним добавлены ГОСТ, профессиональный стандарт и нормативный акт по рынку удобрений. Для каждого источника фиксировались объект исследования, используемый метод, тип данных, управленческая задача и ограничения, оговоренные авторами. Поиск выполнялся в Google Scholar, ScienceDirect, eLIBRARY и CyberLeninka; нормативные положения сверялись по официальным публикациям. Такой дизайн представляет собой проблемно-ориентированный обзор; исчерпывающий охват литературы, характерный для систематического обзора, в его задачи не входил.

Кабинетный этап ограничивал поле дальнейшего поиска. На узкоспециализированном рынке границы продукта, состав конкурентов и цепочки поставок редко восстанавливаются по одному источнику: статистика, корпоративные материалы и экспертные оценки описывают эти стороны рынка по-разному и относятся к разным датам. Работа И. И. Скоробогатых и соавторов показывает, что без взаимной проверки этих сведений даже подробная подборка показателей не образует достаточного основания для прогноза [2]. Итог кабинетного этапа в таком случае — перечень расхождений и вопросов, которые предстоит проверить в ходе полевого этапа.

Ограничение обзора связано с тем, что отчет не содержит протокола сплошного систематического поиска и полного массива отобранных публикаций. Выводы, соответственно, относятся к выявленным методическим противоречиям и не интерпретируются как исчерпывающая карта всей литературы.

Специфика маркетинговых исследований на промышленном рынке

Классическая логика маркетингового исследования включает постановку проблемы, разработку проекта, сбор и анализ данных, подготовку выводов и представление рекомендаций. На промышленном рынке эта последовательность сохраняется, но меняется содержание каждой операции. Объектом наблюдения становится не только предприятие-покупатель, но и закупочный центр, отрасль-потребитель, технологическая цепочка, регуляторная среда и условия долгосрочного контракта. В результате единица анализа должна быть определена до выбора метода: отдельный специалист, организация, закупочное решение, договор или отраслевой сегмент.

Обобщенные классификации исследований полезны как навигация, но не отвечают на вопрос о соответствии метода конкретному решению. Деление на поисковые, описательные и причинные проекты, на кабинетные и полевые исследования, на количественные и качественные методы должно дополняться критериями доступа к респондентам, конфиденциальности, стоимости ошибки и

возможности независимой проверки данных [3]. Для B2B-рынков дополнительное значение имеют технические спецификации, взаимозависимость участников канала и высокая концентрация спроса [4].

Таблица 1 - Почему особенности промышленного B2B-рынка меняют выбор метода

Особенность	**Риск стандартного подхода**	**Методическое следствие**
Ограниченное число покупателей	Массовый опрос не обеспечивает статистически устойчивой выборки	Экспертные интервью, анализ ключевых клиентов и отраслевых сегментов
Коллективное решение о закупке	Ответ одного представителя подменяет позицию закупочного центра	Разделение ролей инициатора, пользователя, технического эксперта и лица, принимающего решение
Техническая сложность продукта	Оценка общих предпочтений не раскрывает критические параметры	Параметризация продукта и совместная работа маркетологов с техническими специалистами
Длительные отношения	Разовая удовлетворенность не объясняет устойчивость контракта	Мониторинг динамики, причин отклонений и готовности к продолжению сотрудничества
Регуляторная и ценовая волатильность	Результат быстро устаревает	Фиксация даты среза, сценарный анализ и регулярное обновление данных

От кабинетной диагностики к полевой проверке

Начальный этап целесообразно строить вокруг нескольких конкретных вопросов: каковы границы товарного рынка, какие отрасли формируют спрос, кто влияет на закупку, какие нормативные изменения могут изменить условия сделки. Здесь сопоставляются внешнеторговые данные, отраслевые обзоры, сведения конкурентов и внутренняя отчетность. Если источники расходятся, расхождение фиксируется как гипотеза, а не сглаживается усреднением. По завершении этапа должно быть понятно, какую информацию можно считать достаточно подтвержденной, а какую придется получать у участников рынка.

Состав полевых методов зависит от оставшихся пробелов. Глубинное интервью уместно, когда нужно восстановить логику конкретной закупки;

экспертная панель — когда важны технологические или регуляторные оценки; стандартизированный опрос — только при наличии достаточно однородной совокупности организаций. Наблюдаемую связь между характеристикой клиента и решением о закупке нельзя автоматически объявлять причинной. Такой вывод потребовал бы эксперимента, квазиэксперимента либо иной процедуры, исключающей конкурирующие объяснения.

Для сопутствующих услуг — поставки, консультирования, технической поддержки и документооборота — полезно раздельно фиксировать их атрибуты. Параметрический подход делает контроль регулярным: можно установить, соблюден ли срок, предоставлен ли документ, выполнено ли действие. Однако он не заменяет оценку клиента. Исследование муниципального пассажирского транспорта показало, что наличие измеряемого параметра и его восприятие пассажиром не совпадают автоматически [5]. В промышленном контексте операционные показатели поэтому следует сопоставлять с интервью и оценками разных участников закупочного центра.

Внутреннее исследование, внешний подрядчик или комбинированная схема

Выбор исполнителя зависит от содержания задачи. Внутренняя команда лучше знает продукт и быстрее получает доступ к коммерческим данным, но ей сложнее дистанцироваться от уже принятой позиции руководства. Внешний подрядчик обеспечивает независимость и специализированный методический опыт, хотя без передачи отраслевого контекста рискует неверно интерпретировать ответы. Для сложного B2B-проекта наиболее обоснован комбинированный вариант: предприятие определяет решение и предоставляет внутренние данные, а внешний исполнитель проектирует полевой этап или проводит независимую проверку. Граница ответственности должна быть закреплена до начала сбора данных.

Стандарты задают минимальные требования к этой процедуре. ГОСТ Р ИСО 20252-2014 регулирует терминологию, документирование и качество исследовательской услуги [6]. Профессиональный стандарт для пищевой и перерабатывающей промышленности относит к функции специалиста мониторинг, анализ и прогнозирование рынка на основе маркетинговой информационной системы [7]. Эти документы не объясняют, какой метод выбрать для конкретной отрасли, но позволяют проверить, описаны ли источники, операции и ответственность исполнителей.

Таблица 2 - Рабочая последовательность включения исследования в управленческое решение

Этап	Содержание	Управленческий результат

1. Формулирование решения	Определение решения, информационного дефицита, объекта и даты среза	Согласованная исследовательская проблема
2. Кабинетная диагностика	Анализ рынка, конкурентов, цепочек поставок, регулирования и внутренних данных	Гипотезы и перечень недостающей информации
3. Полевое уточнение	Интервью, экспертные оценки, опросы или наблюдение по выбранным единицам анализа	Проверка гипотез и объяснение механизмов
4. Интеграция	Сопоставление внешних, внутренних и полевых данных; оценка альтернатив	Рекомендация с критериями выбора и ограничениями
5. Реализация и мониторинг	Назначение показателей, периодичности и ответственных	Проверка последствий решения и обновление данных

Рынок минеральных удобрений как контекст применения

На рынке минеральных удобрений срок пригодности вывода может быть короче срока самого исследования. Изменение экспортных квот, валютного курса, логистических маршрутов или положения сельскохозяйственных отраслей меняет и доступный рынок, и условия договоров. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 мая 2025 г. № 601 установило временные количественные ограничения на вывоз отдельных видов удобрений [8]. Поэтому в проекте необходимо указывать дату среза и заранее определять события, после которых данные подлежат обновлению. Результат, полученный при одном режиме экспорта, нельзя без повторной проверки переносить на другой.

Для небольших производителей и поставщиков к отраслевой неопределенности добавляется ограничение ресурсов. Собственное исследовательское подразделение может быть экономически нецелесообразным, а привлечение внешнего исполнителя — зависеть от бюджета и способности сформулировать задачу. В работе о барьерах малого предпринимательства среди факторов, ограничивающих фактическую возможность модернизации, названы доступ к финансированию, кадрам и инфраструктуре поддержки [9]. При таких ограничениях основная нагрузка ложится на кабинетный этап: чем тщательнее он

проведен, тем меньше объем дорогой полевой работы. Проверку критических предположений это не отменяет.

В качестве контекста дальнейшего прикладного исследования рассматривается АО «ОХК «Уралхим», однако открытых материалов недостаточно, чтобы доказательно судить о внутренней организации маркетинговых исследований компании. Утверждение о фрагментарности или слабой интеграции исследовательской функции поэтому рассматривается в статье как гипотеза, подлежащая проверке на основе регламентов, интервью с сотрудниками, массива выполненных проектов и анализа использования результатов в стратегических решениях.

Обсуждение

Проведенное сопоставление показывает: исследовательский разрыв состоит в другом. Классификации и методы известны, в практике же промышленного предприятия часто разрывается цепочка «управленческая проблема — исследовательская задача — данные — решение — контроль». Требование целостного маркетингового управления состоит во включении исследования в процессы создания и донесения ценности [1]; подготовкой отчета эта работа не завершается.

Предложенная в таблице 2 последовательность не претендует на статус новой апробированной модели. В рассмотренных подходах те же операции обычно описываются раздельно; здесь они собраны в одну цепочку с двумя контрольными точками — формулировкой управленческого выбора в начале работы и возвратом к данным после реализации решения. При таком построении кабинетные сведения задают границы, полевая работа проверяет конкретные неопределенности, а мониторинг показывает, сохранились ли условия, при которых была дана рекомендация. Это согласуется с пониманием маркетинговых исследований как элемента маркетинговой информационной системы [10].

Результаты исследования используются не в абстрактном «улучшении маркетинга», а в конкретных типах решений. Для малого промышленного предприятия источником данных способна стать межфирменная сеть: кластерные связи, как показано в [11], облегчают обмен отраслевой информацией и компетенциями. Эффект принятого решения следует оценивать по показателям, относящимся к его цели, например по динамике клиентской базы, продаж или деловой активности [12]. Эти работы не подтверждают саму последовательность из таблицы 2, но показывают, в каких управленческих контурах ее результаты могут применяться.

Ассортимент и структура канала образуют еще две области применения. При пересмотре номенклатуры данные о спросе необходимо сопоставлять с технологическими ограничениями и затратами на поддержание позиций [13]. На

специализированном оптовом рынке важна также конфигурация связей между производителями, посредниками и корпоративными покупателями [14]. Единица анализа выбирается при этом под конкретное решение: для ассортиментной задачи ею может быть товарная позиция или группа клиентов, для анализа канала — участник и характер его взаимодействий. Обобщать результаты между этими уровнями без отдельного основания нельзя.

До запуска проекта заказчик должен ответить на три вопроса: кто принимает решение по его результатам; какая единица наблюдения используется; по каким показателям и в какой срок будет оценен результат. Если ответы не зафиксированы, исследование может быть выполнено методически корректно, но останется невозможно установить, повлияла ли рекомендация на действие предприятия.

Заключение

Промышленный B2B-рынок не отменяет общую логику маркетингового исследования, но меняет ее практическое содержание. Единица анализа смещается с отдельного респондента на закупочный центр, договор или отраслевой сегмент, и сочетание кабинетных данных, интервью и количественных измерений каждый раз подбирается под конкретный информационный дефицит.

Систематизированная в статье последовательность удерживает связь исследования с решением на всем протяжении работы. В начале фиксируются управленческий выбор и дата среза, затем кабинетные сведения уточняются, гипотезы проверяются в ходе полевого этапа, а последствия принятого решения отслеживаются по установленным показателям. Рынок минеральных удобрений добавляет обязательное условие: после существенных регуляторных или внешнеторговых изменений выводы пересматриваются заново. Применимость схемы на внутренних данных конкретного предприятия еще предстоит подтвердить.

Обзорный характер работы и отсутствие доступа к внутренним данным конкретного предприятия ограничивают сделанные выводы. Следующий этап — аудит выполненных маркетинговых проектов и интервью с участниками принятия решений; отдельно потребуется проверить, как результаты исследований используются в планировании и контроле.

Библиография

1. Сидорчук Р. Р. (2021). Нужна ли целостная концепция маркетинга в цифровой среде или только цифровая трансформация? Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием, 12(1), 82–96. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44855203

2. Скоробогатых И. И., Сидорчук Р. Р., Гринева О. О., Кадерова В. А., Сергеева Е. А. (2013). Кабинетные исследования узкоспециализированных рынков. Маркетинг

и маркетинговые исследования, 3, 224–232. URL: https://grebennikon.ru/article-iqik.html

3. Aaker D. A., Kumar V., Leone R. P., Day G. S. (2013). Marketing Research. 11th ed. Wiley. URL: https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Research%2C+11th+Edition-p-9781118156635

4. Webster F. E. (1991). Industrial Marketing Strategy. 3rd ed. Wiley.

5. Sidorchuk R., Efimova D., Lopatinskaya I., Kaderova V. (2015). Parametric approach to the assessment of service quality attributes of municipal passenger transport in Moscow. Modern Applied Science, 9(4), 303–311. URL: https://doi.org/10.5539/mas.v9n4p303

6. ГОСТ Р ИСО 20252-2014. Исследование рынка, общественного мнения и социальных проблем. Словарь и сервисные требования. Москва: Стандартинформ.

7. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 сентября 2020 г. № 557н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по маркетинговым исследованиям в области пищевой и перерабатывающей промышленности”». URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009250011

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 мая 2025 г. № 601 «О введении временного количественного ограничения на вывоз отдельных видов удобрений». URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202505120011

9. Сидорчук Р. Р. (2012). Задачи, проблемы и барьеры малого предпринимательства в процессе модернизации российской экономики. Креативная экономика, 6(5), 96–101. URL: https://1economic.ru/lib/4727

10. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022). Marketing Management. 16th ed. Pearson.

11. Сидорчук Р. Р. (2012). Кластеры малых предприятий как катализатор инновационной концепции маркетинга. Практический маркетинг, 5(183), 17–22.

12. Сидорчук Р. Р. (2012). Роль маркетинга в комплексном подходе к оценке деловой активности предприятий. Бизнес в законе, 3, 239–242.

13. Сидорчук Р. Р. (2009). Маркетинговый аспект формирования оптимального промышленного ассортимента товара для малого бизнеса. Маркетинг в России и за рубежом, 1, 23–30.

14. Сидорчук Р. Р. (2010). Некоторые результаты исследования кластера малых специализированных оптовых предприятий. Маркетинг в России и за рубежом, 5, 68–76.

References:

Sidorchuk R. R. (2021). Nuzhna li tselostnaya kontseptsiya marketinga v tsifrovoy srede ili tolko tsifrovaya transformatsiya? [Does marketing need an integrated concept in the digital environment or only digital transformation?]. Marketing MBA. Marketing Management of an Enterprise, 12(1), 82–96. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44855203

Skorobogatykh I. I., Sidorchuk R. R., Grineva O. O., Kaderova V. A., Sergeeva E. A. (2013). Kabinetnye issledovaniya uzkospetsializirovannykh rynkov [Desk research of highly specialized markets]. Marketing and Marketing Research, 3, 224–232. URL: https://grebennikon.ru/article-iqik.html

Aaker D. A., Kumar V., Leone R. P., Day G. S. (2013). Marketing Research. 11th ed. Wiley. URL: https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Research%2C+11th+Edition-p-9781118156635

Webster F. E. (1991). Industrial Marketing Strategy. 3rd ed. Wiley.

Sidorchuk R., Efimova D., Lopatinskaya I., Kaderova V. (2015). Parametric approach to the assessment of service quality attributes of municipal passenger transport in Moscow. Modern Applied Science, 9(4), 303–311. URL: https://doi.org/10.5539/mas.v9n4p303

GOST R ISO 20252-2014. Market, opinion and social research. Vocabulary and service requirements. Moscow: Standartinform.

Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation. (2020). Order No. 557n of 2 September 2020 approving the professional standard “Marketing Research Specialist in the Food and Processing Industry”. URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009250011

Government of the Russian Federation. (2025). Resolution No. 601 of 8 May 2025 on temporary quantitative restrictions on exports of certain types of fertilizers. URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202505120011

Sidorchuk R. R. (2012). Zadachi, problemy i barery malogo predprinimatelstva v protsesse modernizatsii rossiyskoy ekonomiki [Tasks, problems and barriers of small business in the modernization of the Russian economy]. Creative Economy, 6(5), 96–101. URL: https://1economic.ru/lib/4727

Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022). Marketing Management. 16th ed. Pearson.

Sidorchuk R. R. (2012). Klastery malykh predpriyatiy kak katalizator innovatsionnoy kontseptsii marketinga [Clusters of small enterprises as a catalyst for an innovative marketing concept]. Prakticheskiy marketing, 5(183), 17–22. (In Russian).

Sidorchuk R. R. (2012). Rol marketinga v kompleksnom podkhode k otsenke delovoy aktivnosti predpriyatiy [The role of marketing in an integrated approach to assessing enterprise business activity]. Biznes v zakone, 3, 239–242. (In Russian).

Sidorchuk R. R. (2009). Marketingovyy aspekt formirovaniya optimalnogo promyshlennogo assortimenta tovara dlya malogo biznesa [Marketing aspects of forming an optimal industrial product assortment for small businesses]. Marketing v Rossii i za rubezhom, 1, 23–30. (In Russian).

Sidorchuk R. R. (2010). Nekotorye rezultaty issledovaniya klastera malykh spetsializirovannykh optovykh predpriyatiy [Some results of a study of a cluster of small specialized wholesale enterprises]. Marketing v Rossii i za rubezhom, 5, 68–76. (In Russian).

Волкодав Е. С.
студентка 3 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: evol.love.lg@gmail.com

ДИЗАЙН-КОД КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ И БРЕНДА МЕСТА НА ПРИМЕРЕ Г. ЛУГАНСКА

Аннотация

В статье рассматривается роль дизайн-кода в формировании комфортной городской среды. Автор описывает значимость дизайн-кода города, его определение и задачи, на решение которых направлено внедрение дизайн-кода. В работе также рассмотрены опыт внедрения дизайн-кода в городах России (г. Вологда, г. Ивангород, г. Калининград и др.) и возможность применения данного опыта в г. Луганске.

Ключевые слова: дизайн-код, бренд места, городская среда, визуальный шум, рекламные конструкции, благоустройство.
RePEc: M31
УДК: 339.138

Evgeniya S. Volkodav
3rd-year Bachelor’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: evol.love.lg@gmail.com

THE DESIGN CODE: AN EFFECTIVE INSTRUMENT FOR CREATING A COMFORTABLE URBAN ENVIRONMENT AND A CITY BRAND, USING LUHANSK AS AN EXAMPLE

Abstract

This article examines the role of design code in shaping a comfortable urban environment. The author describes the significance of a city's design code, its definition, and the tasks that its implementation aims to address. The paper also reviews the experience of implementing design codes in Russian cities (Vologda, Ivangorod, Kaliningrad, etc.) and the possibility of applying this experience in Luhansk.

Keywords: design code, place brand, urban environment, visual noise, advertising structures, urban improvement.
RePEc: M31
UDC: 339.138

УДК: 339.138

Волкодав Е. С.
студентка 3 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: evol.love.lg@gmail.com

ДИЗАЙН-КОД КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ И БРЕНДА МЕСТА НА ПРИМЕРЕ Г. ЛУГАНСКА

Evgeniya S. Volkodav
3rd-year Bachelor’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: evol.love.lg@gmail.com

THE DESIGN CODE: AN EFFECTIVE INSTRUMENT FOR CREATING A COMFORTABLE URBAN ENVIRONMENT AND A CITY BRAND, USING LUHANSK AS AN EXAMPLE

Введение

Дизайн-код города представляет собой комплекс норм, правил и рекомендаций, направленных на формирование единого визуального облика городской среды. Он охватывает архитектурные решения, элементы благоустройства, а также оформление общественных пространств. Его основная цель – создать комфортную и эстетически привлекательную городскую среду, способствующую улучшению качества жизни жителей и привлечению туристов. Городскую среду, которая становится основой или изменяет бренд города. [6] Возможно, дизайн-код становится первым шагом к изменению образа, ревитализации города. [4] Основными принципами дизайн-кода являются: уважение к историческому наследию города, использование современных материалов и др. Также дизайн-код города должен способствовать развитию местного самоуправления и вовлечению граждан в процессы формирования комфортной городской среды. «Практика брендинга территорий в значительной степени игнорирует жителей, и их приоритеты часто неправильно понимаются, даже несмотря на то, что они не являются пассивными бенефициарами, а являются активными партнерами и сопроизводителями общественных благ, услуг и политики». [7, p. 18] Как отмечают видные исследователи бренда территории Эрик Браун, Мигелис Каваратзис и Себестьян Зенкер, бренд и его ценности должны разделяться жителями (мой город – мой бренд). [7, p. 26] «Нет оснований сомневаться в значимости вклада бренда в конкурентоспособность территорий, зон, мест, городов и целых государств». [2, с. 20] Внедрение дизайн-кода города Луганска на этапе восстановления позволит обеспечить гармоничное сочетание разновременной застройки с современными элементами инфраструктуры. [5]

Актуальность статьи обусловлена социальным запросом на эстетически приятный визуальный облик городской среды, а также новыми законодательными

требованиями. В частности, актуальность исследованию придаёт Федеральный закон от 24.06.2025 № 168-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1], согласно которому с 1 марта 2026 года использование русского языка на вывесках и рекламных конструкциях становится обязательным.

Основной проблемой, которую призван решить дизайн-код является «визуальный шум», вызванный хаотичным размещением рекламных конструкций и вывесок, а также отсутствуем единых требований и стандартов к благоустройству территории, что приводит к снижению качества городского пространства.

Гипотеза. Внедрение дизайн-кода позволяет не только нивелировать «визуальный шум», но и способствует формированию целостного бренда территории, отражающего историко-культурный контекст, что повышает привлекательность и качество городской среды как для местного населения, так и для туристического потока.

Методология. Исследование базировалось на комплексе аналитических, эмпирических и теоретических методов. На основе анализа отечественных научных публикаций и материалов периодической печати выявлены актуальность и практики внедрения дизайн-кода в городах Российской Федерации. Изучение фотодокументации и презентационных материалов, демонстрирующих дизайн-код как нормативный документ и опыт его внедрения в Вологде, Ивангороде, Калининграде и др., позволило провести оценку реализованных проектов, их эстетической эффективности и определить потенциал применения подобных инструментов для формирования комфортной городской среды Луганска с учетом его историко-архитектурной специфики и градостроительных особенностей.

Дизайн-код российских городов. В данный момент Луганск находится в процессе активного восстановления и принятые решения в этот момент определят облик города на десятилетия вперед. Устаревшие градостроительные документы и принятие нового законодательства, касающегося вывесок и рекламных конструкций создаёт отличную почву для разработки и внедрения дизайн-кода. [8]

Дизайн-код – это документ, устанавливающий требования к архитектурно-художественному облику города. К объектам регулирования дизайн-кода относятся: фасады зданий, рекламные конструкции, вывески, малые архитектурные формы, элементы благоустройства, навигационные указатели и др. Разработка и внедрение дизайн-кода города призваны решать такие проблемы, как «визуальный шум». «Визуальный шум» возникает в следствие хаотичного размещения рекламных конструкций, несогласованности цветовых сочетаний, значительном различии архитектурных форм. Также дизайн-код становится инструментом сохранения исторического наследия, создания бренда города,

повышения его конкурентоспособности и формирования комфортной городской среды в целом. [3]

Анализ опыта российских городов позволяет выделить несколько основных подходов к разработке дизайн-кода, каждый из которых имеет свои акценты и потенциал внедрения в городе Луганске.

В таких городах как Вологда и Калининград преобладает акцент на сохранение и актуализацию исторического наследия. [9] При таком подходе присутствует чёткое разделение улиц на типы и выделяются зоны особого регулирования, такие как исторический центр и зоны, содержащие объекты исторического наследия. [13] В рамках данного подхода устанавливаются жёсткие требования к вывескам и рекламным конструкциям: выделяются цветовые гаммы и шрифты, разрешенные к использованию. Такой подход позволяет сохранить уникальность исторических районов, однако требует значительной проработки.

В городах Ленинградской области и городе Перми основой дизайн-кода служит системное регулирование всех элементов городской среды. [10] Разрабатываются каталоги типовых решений, которые относятся как к рекламным конструкциям, так и к малым архитектурным формам. [11] При таком подходе дизайн-код интегрируется в правила благоустройства, что обеспечивает ему взаимосвязь с действующими градостроительными документами.

Также существует подход, в рамках которого акцент делается непосредственно на создание бренда города. В таких городах, как Свободный и Ивангород основной задачей разработки и внедрения дизайн-кода является формирование уникальной идентичности, что способствует увеличению инвестиционных потоков и повышению туристической привлекательности. [12] Цветовые решения при таком подходе, как правило, связывают с локальными символами (например, флаг и герб города), историческими событиями и природными особенностями.

Дизайн-код Луганска. Луганск же имеет потенциал для синтеза данных подходов. Он обладает богатым историческим наследием, что позволит применить первый подход к «старому городу». Системный подход содержит в себе требования, относящиеся ко всем элементам городской среды, что может быть применимо к жилым районам и общественным пространствам. Третий подход, в свою очередь, станет инструментов формирования общегородской идентичности и непосредственно бренда города.

Важнейшим аспектом дизайн-кода города являются цветовые решения. Цветовая гамма должна не только сочетаться с архитектурой города, отдельно взятого района или улицы, но и нести определенную смысловую нагрузку. Основой для цветовых решений дизайн-кода города Луганска могут послужить цвета флага и герба Луганской Народной Республики (голубой, синий, красный,

белый, желтый), а также герба Луганска (желтый, красный, черный). Внедрение дизайн-кода с опорой на данные цветовые сочетания на этапе восстановления города позволит закрепить в нём важные для жителей символы и смыслы.

Разработка и внедрение дизайн-кода города представляют собой длительный многоуровневый процесс. На начальном этапе создаётся комитет, который будет осуществлять непосредственное руководство и состоять из представителей органов местной власти. Также должна быть создана рабочая группа, состоящая из специалистов в сфере архитектуры, градостроительства, истории, социологии, культурологии и юриспруденции. На этом этапе необходимо определить границы действия дизайн-кода, обдумать структуру и содержание планируемого документа и проанализировать имеющуюся нормативно-правовую базу. Далее для подключения местного сообщества запускается информационная кампания и анкетирование.

В рамках второго этапа проводится глобальный архитектурный анализ, направленный на определение возможности разделения города на зоны действия различных частей дизайн-кода исходя из преобладающего типа застройки и уже имеющегося разделения на промышленные, жилые и др. районы. Также необходимо изучить объекты культурного наследия, декоративные элементы и цветовые решения, характерные для исторической застройки. Социологи анализируют потребности населения, касающиеся формирования комфортной городской среды, а также успешные российские и зарубежные практики разработки и внедрения дизайн-кода городов.

На следующем этапе проводится систематизация полученных результатов, выделение принципов дизайн-кода и определение визуальной идентичности города, включая цветовую палитру, которая формируется с учетом местной символики и цветовой гаммы города, требования и рекомендации к шрифту на вывесках, рекламных конструкциях и навигационных указателях. Формируется итоговая структура документа, которая охватывает архитектурные элементы (фасады, кровли), благоустройство общественных пространств (малые архитектурные формы, освещение), рекламные конструкции, вывески, элементы городской инфраструктуру.

В рамках четвертого этапа осуществляется детализация каждого раздела с применением графических материалов (фото, схемы, чертежи и т.д.), а также цветовых палитр. Параллельно разрабатывается стратегия внедрения дизайн-кода, которая включает в себя согласование проектной документации, систему территориального зонирования с требованиями для исторических и жилых районов, промышленных зон и общественных пространств, механизмы мониторинга и контроля. Также необходимо разместить концепцию дизайн-кода города на сайте местной администрации для публичного доступа к документу.

Позднее запускается пилотный проект для отдельных зон или улиц для апробации дизайн-кода и анализа эффективности его применения. Дизайн-код закрепляется на законодательном уровне наряду с документами, относящимися к градостроительству и благоустройству.

Разработка и внедрение дизайн-кода Луганска будет олицетворять собой новый этап жизни города, направленный на его восстановление и преображение, а также визуально подчеркнут его уникальный характер.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что дизайн-код представляет собой эффективный инструмент формирования комфортной городской среды, функциональные возможности которого не ограничиваются устранением «визуального шума», но и включают конструирование территориального бренда, аккумулирующего элементы историко-культурного наследия. Изучение опыта разработки и внедрения дизайн-кода в российских городах (Вологда, Ивангород, Калининград и др.) демонстрирует вариативность подходов, в рамках которых выделяется несколько основных векторов, в том числе ориентацию на формирование городского бренда или же на сохранение исторического наследия.

Для Луганска, находящегося на этапе активного восстановления и обладающего значительным историко-культурным потенциалом, актуальным представляется синтез указанных подходов. Предложенная в работе поэтапная методика разработки и внедрения дизайн-кода позволяет обеспечить комплексный подход к формированию комфортной городской среды Луганска. Особое значение в рамках дизайн-кода приобретают цветовые решения, коррелирующие с локальным историко-культурным контекстом. Использование цветовой палитры флага и герба Луганской Народной Республики, а также герба города Луганска способствует установлению устойчивой взаимосвязи между визуальным обликом города и местным сообществом, для которого городская и республиканская символика обладает смыслообразующим значением.

Таким образом, своевременная разработка и последовательное внедрение дизайн-кода в Луганске обеспечит не только нивелирование «визуального шума», но и формирование комфортной городской среды, укрепление идентичности жителей, а также повышение инвестиционной привлекательности города.

Библиография

1. Федеральный закон от 24.06.2025 № 168-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – [Электронный документ]: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/52054 (Дата обращения: 18.06.2026).

2. Драгун П. К. Брендинг городов: основные понятия и примеры реализации стратегии // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – No 4. – С. 18-33

3. Культурная идентичность городов: концептуальные подходы, бренды и глобальная конкурентоспособность / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, Ю. М. Мальцева, Д. А. Куликова // Проблемы современной экономики. – 2022. – № 4. – С. 156-160.

4. Пантелейкин И.В. Общественные пространства: ревитализация устаревших построек или улучшение качества городской среды Санкт-Петербурга // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2024. – Т.15, № 1. – С. 75-85. EDN: TBDUNC

5. Шлендер Р.А., Алексеева А.В. Необходимость дизайн-кода современному российскому городу (на примере г. Омска) // Скиф. – 2019. – №11. – С. 731-738.

6. Anttiroiko A.-V. The Political Economy of City Branding. – Abingdon, UK: Routledge, 2014. – 216 p.

7. Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding // Journal of Place Management and Development. – 2013. – Vol. 6, no. 1. – Pp. 18-28.

8. ВРИП главы Луганска Яна Пащенко: «Будет правильно, если у города появится лицо, индивидуальность» – [Электронный документ]: URL: https://lug-info.ru/comments/vrip-glavy-luganska-jana-paschenko-budet-pravilno-esli-u-goroda-pojavitsja-lico/ (Дата обращения: 18.06.2026).

9. Дизайн-код Калининграда. – [Электронный ресурс]: URL: https://www.klgd.ru/activity/architecture/dizayn_kod.php (Дата обращения: 19.03.2026).

10. Дизайн-код Ленинградской области. – [Электронный ресурс]: URL: https://ingorod24.ru/media/news/files/Дизайн-код_Лениградской_области.pdf (Дата обращения: 19.03.2026).

11. Дизайн-код Перми. – [Электронный ресурс]: URL: https://www.gorodperm.ru/upload/news/2022/prez_dizajn-kod_goroda.pdf (Дата обращения: 19.03.2026).

12. Дизайн-код Свободного. – [Электронный ресурс]: URL: https://8architects.com/svb-dk (Дата обращения: 18.03.2026).

13. Стандарт оформления информационных конструкций (дизайн-код города Вологды). – [Электронный ресурс]: URL: https://vologda.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/arhitektura/dizayn-kod/dokumenty-omsu_2219.html (Дата обращения: 19.03.2026).

References:

Federal Law No. 168-FZ dated 06/24/2025 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" – [Electronic document]: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/52054 (Date of access: 06/18/2026).

Dragun P. K. (2018) Branding of cities: basic concepts and examples of strategy implementation // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – No. 4. – Pp. 18-33.

Cultural identity of cities: conceptual approaches, brands and global competitiveness (2022) / N. A. Pashkus, V. Y. Pashkus, Yu. M. Maltseva, D. A. Kulikova // Problems of Modern Economics. – No. 4. – Pp. 156-160.

Panteleykin I. V. (2024) Public spaces: revitalizing outdated buildings or improving the quality of the urban environment of St. Petersburg // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – Vol. 15, No. 1. – Pp. 75-85.

Shlender R. A., Alekseeva A. V. (2019) The need for a design code for a modern Russian city (on the example of Omsk) // Skif. – No. 11. – Pp. 731-738.

Anttiroiko A.-V. (2014) The Political Economy of City Branding. – Abingdon, UK: Routledge. – 216 p.

Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. (2013) My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding // Journal of Place Management and Development. – Vol. 6, No. 1. – Pp. 18-28.

The Speech of the Head of Luhansk, Jana Paschenko: "It would be right if the city had a face, individuality" (2025) – [Electronic resource]: URL: https://lug-info.ru/comments/vrip-glavy-luganska-jana-paschenko-budet-pravilno-esli-u-goroda-pojavitsja-lico/ (Date of access: 06/18/2026).

Kaliningrad Design Code. – [Electronic resource]: URL: https://www.klgd.ru/activity/architecture/dizayn_kod.php (Date of access: 03/19/2026).

Leningrad Region Design Code. – [Electronic resource]: URL: https://ingorod24.ru/media/news/files/Дизайн-код_Ленинградской_области.pdf (Date of access: 03/19/2026).

Perm Design Code. – [Electronic resource]: URL: https://www.gorodperm.ru/upload/news/2022/prez_dizajn-kod_goroda.pdf (Date of access: 03/19/2026).

Svobodny Design Code. – [Electronic resource]: URL: https://8architects.com/svb-dk (Date of access: 03/18/2026).

Standard for the Design of Information Structures (Vologda City Design Code). – [Electronic resource]: URL: https://vologda.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/arhitektura/dizayn-kod/dokumenty-omsu_2219.html (Date of access: 03/19/2026).

Колосова А. Ю.
студентка 3 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: arina2005.05@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (на примере Санкт-Петербурга)

Аннотация

Статья посвящена анализу существующих подходов к оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления на примере муниципальных образований Санкт-Петербурга. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью местного самоуправления в обеспечении качества жизни граждан, а также необходимостью формирования действенных механизмов контроля и повышения управленческой результативности в условиях динамично развивающегося мегаполиса. В статье систематизируются и анализируются существенные подходы к оценке, включающие как количественные индикаторы (финансово- экономические показатели), так и качественные критерии (степень удовлетворенности населения). Выявляются ключевые проблемы, препятствующие достижению высокого уровня эффективности, такие как недостаточная прозрачность процессов оценки и принятия решений на муниципальном уровне. Особое внимание уделяется специфике муниципальных образований Санкт-Петербург, как крупного федерального города, что накладывает отпечаток на структуру управления, распределение полномочий и характер возникающих проблем. В рамках исследования рассматриваются перспективные направления совершенствования системы оценки. Предлагается внедрение передовых цифровых технологий (например, отдельные платформы для сбора обратной связи) для повышения объективности и оперативности мониторинга. Подчеркивается значимость усиления механизмов гражданского участия, включая вовлечение жителей в процесс формирования и оценки муниципальных программ. Рассматриваются необходимость разработки комплексных стратегических подходов к управлению эффективностью, фокусирующихся не только на процессе, но и на достижении конкретных результатов, ориентированных на потребности горожан и устойчивое развитие территорий.

Ключевые слова: оценка эффективности, органы местного самоуправления, критерии эффективности, методология оценки, муниципальное управление.
RePEc: M38, L38
УДК: 338.23, 321.01

Arina Yu. Kolosova
3rd-year Bachelor's student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: arina2005.05@mail.ru

PERFORMANCE EVALUATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: ISSUES AND AVENUES FOR ENHANCEMENT (A CASE STUDY OF ST. PETERSBURG)

Abstract

This article analyzes existing approaches to assessing the effectiveness of local self-government bodies, using the example of the municipal formations of St. Petersburg. The article systematizes and analyzes significant assessment approaches, including both quantitative indicators (financial and economic indicators) and qualitative criteria (the degree of public satisfaction). Key problems hindering the achievement of a high level of efficiency are identified, such as insufficient transparency in assessment and decision-making processes at the municipal level. Special attention is paid to the specifics of the municipal formations of St. Petersburg as a large federal city, which impacts the management structure, distribution of powers, and the nature of emerging problems. The research examines promising directions for improving the assessment system. The implementation of advanced digital technologies (e.g., dedicated platforms for feedback collection) is proposed to enhance the objectivity and timeliness of monitoring. The importance of strengthening mechanisms for civic engagement, including involving residents in the process of developing and evaluating municipal programs, is emphasized. The necessity of developing comprehensive strategic approaches to performance management, focusing not only on the process but also on achieving specific results oriented towards the needs of citizens and the sustainable development of territories, is considered.

Keywords: efficiency assessment, local governments, efficiency criteria, evaluation methodology, municipal management.
RePEc: M38, L38
UDC: 338.23, 321.01

УДК: 338.23, 321.01

Колосова А. Ю.
студентка 3 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: arina2005.05@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (на примере Санкт-Петербурга)

Arina Yu. Kolosova
3rd-year Bachelor’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: arina2005.05@mail.ru

PERFORMANCE EVALUATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: ISSUES AND AVENUES FOR ENHANCEMENT (A CASE STUDY OF ST. PETERSBURG)

Введение

Федеральный закон от 20.03.2025 №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» закрепляет местное самоуправление как фундаментальный элемент конституционного строя России. Этот закон подтверждает право граждан на непосредственное участие в управлении своей территорией и самостоятельное решение вопросов местного значения, включая владение и распоряжение муниципальным имуществом. Для эффективной работы этой системы критически важна четкая система основополагающих принципов. [1]

Актуальность научного исследования принципов местного самоуправления сегодня обусловлена несколькими факторами. Во-первых, местное самоуправление является неотъемлемой частью основ конституционного устройства Российской Федерации. Во-вторых, оно служит ключевым механизмом реализации власти народом, укрепляя демократические основы и правовое государство. В-третьих, институты местного самоуправления играют важную роль в формировании зрелого и активного гражданского общества.

В современных условиях, эффективность деятельности органов местного самоуправления в муниципальных образованиях Санкт-Петербурга напрямую зависит от уровня развития системы оценки результатов их работы, которая в настоящее время характеризуется фрагментарностью, недостаточной объективностью критериев и ограниченным цифровых институтов мониторинга. [10] Существуют разные точки зрения среди ученых относительно перечня принципов, лежащих в основе местного самоуправления. [5; 8; 11] К примеру, В.И. Фадеев, автор одного из первых исследований по современному российскому муниципальному праву, пришел к выводу о наличии четырех базовых принципов местного самоуправления. [8, с. 52-59]

Пронизывая все сферы деятельности местного самоуправления, принцип самостоятельности получает правовое оформление в Конституции РФ, федеральном законодательстве и, безусловно, в муниципальных правовых актах. Это, в свою очередь, имеет право свидетельствовать о фундаментальном значении для всей системы местного самоуправления. Благодаря самостоятельности органы местного самоуправления могут результативно решать задачи местного уровня, учитывая при этом интересы населения и оперативно реагировать на возникающие проблемы. [4] Так, данный принцип способствует повышению качества жизни граждан и развитию территорий. Также принцип самостоятельности отражает децентрализацию власти и гарантирует органам местного самоуправления автономию в принятии решений.

Принцип законности, аналогично самостоятельности, применяется ко всем аспектам деятельности органов местного самоуправления, подкреплен законодательной базой. Для всех муниципальных образований законность безусловна и обязательна, что требует от органов местного самоуправления строго следовать законодательству. Законность интегрируется с другими принципами местного самоуправления и выступает важнейшим элементом системы, обеспечивая порядок и защищая права граждан.

Принцип выборности органов местного самоуправления имеет ключевое значение в формировании представительных органов власти. Закрепленный в Конституции РФ, федеральных законах, принцип служит основой демократизации местного самоуправления, предоставляя право участвовать в управлении. [7] Также обеспечивает представительство интересов населения во власти, повышает легитимность принимаемых решений, а также создает условия, в целях обеспечения обязанности органов власти отчитываться перед избирателями и несение ответственности за свою деятельность.

Обеспечивая открытость, прозрачность и возможность участия граждан в принятии решений, принцип гласности и учета общественного мнения оказывает влияние на все направления деятельности органов местного самоуправления. Он закреплен в федеральных законах, регулирующих местное самоуправление, и в муниципальных правовых актах, включая уставы. Данный принцип способствует повышению доверия населения к власти, позволяют учитывать интересы различных социальных групп при принятии решений, повышают эффективность управления и создают условия для общественного контроля за деятельностью органов местного самоуправления.

Можно сделать вывод, что все рассмотренные принципы местного самоуправления отвечают критериям выделения и обладают характеристиками, подтверждающими их важность и необходимость для эффективного функционирования местного самоуправления. Универсальность, однозначность,

взаимосвязанность и системность принципов, в совокупности с их общим характером, закрепленностью в законодательстве, ценностным значением и отражением сущности муниципального права, позволяют создать устойчивую и демократичную систему управления на местном уровне, направленную на удовлетворение потребностей населения, обеспечение устойчивого развития территории и повышении конкурентоспособности места. [12]

Слабая исследованность вопросов результативной деятельности органов местного самоуправления и управление на уровне муниципалитета представляет собой довольно серьезную управленческую проблему. Анализ эффективности исполнительной власти, тем самым помогает оценить правильность стратегических решений и их результативность. Тем более, сейчас, когда огромную роль играет цифровизация управления, например, на основе концепции «электронного государства». [9] Местное самоуправление будет успешным лишь в том случае, если местные власти способны обеспечить эффективное и результативное управление.

На основе действующих в стране правовых норм, которые определят функции и задачи местного самоуправления, а также принципы и способы оценки результатов их работы и эффективности, исследователи высказывают свои мнения относительно сути и оптимальных методов такой оценки. Мнения экспертов относительно оптимальной методики такой оценки расходятся, однако преобладает точка зрения, подкрепленная Президентскими указами и постановлениями Правительства, предлагает сравнительный анализ показателей различных муниципальных образований. Этот анализ охватывает ключевые аспекты жизни населения: здравоохранение, культуру, хозяйство и качество муниципального управления, с оценкой как текущего состояния, так и динамики изменения.

Методы оценки. Эффективность деятельности органов местного самоуправления в Российской Федерации в настоящее время оценивается на основании Указа Президента РФ № 607, датированного 28 апреля 2008 года. [2] Этот указ требует проведения ежегодного анализа работы муниципалитетов с использованием ряда установленных показателей, дополненных Распоряжением Правительства РФ № 1313-р от 11 сентября 2008 года. [3] При оценке приоритет отдается измеримым параметрам, например, объёму потребления энергии и доле облагаемой налогом земли.

Повышение эффективности работы органов местного самоуправления– ключевое условие развития России, так как именно на муниципальном уровне определятся качество деятельности власти. Местное самоуправление играет особую роль в экономике, поскольку вопросы удовлетворения потребностей

населения решаются непосредственно самими органами местного самоуправления.

Эффективность органов местного самоуправления напрямую влияет на социально-экономическое развитие муниципального образования. Поэтому важно регулярно оценивать их деятельность, применяя как количественные, так и качественные критерии. Российские исследователи определяют эффективность как степень достижения поставленных целей в решении местных проблем. [11; 13] Такая оценка помогает выявлять и устранять недостатки, являясь ключевым элементом управления в РФ. Система оценки должна быть всеобъемлющей, учитывая специфику каждой территории.

Рассмотрим методы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления в таблице 1.

Таблица 1.

Методы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления

Методы оценки	**Основные показатели/ критерии**	**Результат оценки**
Оценка социально-экономического развития муниципалитета (Указ Президента РФ №607)	-Экономика (инвестиции, доходы), -Социальная (образование, здравоохранение), - ЖКХ	- Сравнение значений показателей с целевыми -Рейтинг муниципалитета

Оценка реализации стратегии развития (Муниципальные правовые акты)	- Достижение целей и задач, установленных в стратегии -Выполнение плановых мероприятий -Эффективность использования бюджетных средств	- Степень реализации стратегических приоритетов Соответствие фактических результатов запланированным
Оценка качества органов местного самоуправления с точки зрения населения	Удовлетворенность населения качеством муниципальных услуг - Оценка работы органов власти	-Уровень удовлетворенности населения -Выявление проблемных зон
Оптимизация управления и повышением его социальной эффективности (Социологические и управленческие исследования (Социальный аудит))	-Социальные проблемы и потребности населения -Влияние на качество жизни	-Оценка надежности системы социального управления

Источник: [6]

Критериями социальной эффективности являются социально-психологические аспекты: удовлетворенность граждан и уровень социальной напряженности. Управленческая деятельность ориентирована на людей, поэтому важно учитывать их субъективное восприятие власти. Хотя главной целью местного самоуправления является удовлетворение потребностей населения, приоритетом может быть и социально-экономическое развитие, исходя из

имеющихся ресурсов. Социологические методы, оценивающие удовлетворенность, балансируют систему показателей эффективности. Преимущества такого подхода – учет мнения граждан, выявление приоритетов и оценка с позиции потребителя. Однако существуют и ограничения, связанные с субъективностью оценок и качеством проведения опросов.

Следует подчеркнуть, что оценка удовлетворенности населения является важным инструментом в системе муниципального управления, позволяющим органам власти принимать более обоснованные решения, тем самым, повышая качество жизни граждан и укреплять их доверие.

Одним из перспективных, но мало изученных направлений в исследовании местного самоуправления является социальный аудит. Он рассматривается как социальная технология, направленная на оптимизацию работы органов местного самоуправления. В отличие от традиционных видов аудита (финансового, управленческого), акцент здесь делается на социальных аспектах. Основной целью является оптимизация управления, для чего проводится детальное изучение социальных проблем, потребностей населения, а также оценка деятельности органов местного самоуправления.

Конституция РФ определяет задачу местных властей как обеспечение достойной жизни и поддержание ее качества на территории муниципалитета. Это требует дополнения существующей методики оценки эффективности качественными показателями, а также проведения социологических исследований с дифференцированными подходом и применением разнообразных методов.

Таким образом, можно подчеркнуть, что оценка работы органов МСУ невозможна без анализа эффективности всех управленческих структур. Анализ современной методики оценки в России позволяет выявить развитую нормативно-правовую базу, направленную не только на измерение количественных результатов деятельности власти, но и на учет мнения граждан о ее работе, отраженного в различных показателях удовлетворенности.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге необходима для достижения ряда важных целей.

Во-первых, она обеспечивает рациональное использования бюджетных средств, выявляя, насколько эффективно органы местного самоуправления расходуют ресурсы для решения вопросов местного значения. Это позволяет оптимизировать расходы, перераспределять средства в приоритетные сферы и предотвращать их не рациональное использование.

Во-вторых, способствует повышению качества муниципальных услуг, помогая определить, насколько эффективно органы местного самоуправления предоставляют населению такие услуги, как образование, здравоохранение и т.д.

На основе данных разрабатываются меры по улучшению их доступности и качества.

Третья цель – это стимулирование социально-экономического развития, которое достигается за счет выявления факторов, влияющих на развитие территории, разработки мер по привлечению инвестиций, созданию новых рабочих мест и повышению экономического роста. Также оценка способствуют возрастанию прозрачности и подотчетности органов местного самоуправления перед населением. Доступность информации о результатах оценки позволяет гражданам контролировать деятельность властей и участвовать в решении местных вопросов.

Кроме того, результаты оценки помогают оптимизировать управление, совершенствовать структуру органов местного самоуправления, улучшать управленческие процессы и повышать квалификацию муниципальных служащих. Еще одной важной задачей является помощь в принятии обоснованных решений, предоставляя власти объективную информацию для межбюджетного планирования и распределения трансфертов. Также оценка эффективности обеспечивает механизм обратной связи с жителями, что позволяет учитывать их мнение и реальный спрос при разработке и реализации социальных программ. Все эти аспекты делают оценку ключевым инструментом для создания благоприятных условий для жизни в городе.

Наконец, наличие механизма оценки способствует требованиям федерального законодательства и помогают городу выполнять обязательства перед федеральным центром. В целом, оценка эффективности органов местного самоуправления направлена на улучшение качества жизни населения, повышение эффективности управления муниципальными образованиями и обеспечение устойчивого социально-экономического развития города.

Результаты исследования. В ходе работы внутригородских муниципальных образований был проведен мониторинг социального и экономического развития внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга по итогам 2022 и 2023 годов. Он проводится в государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Интегрированная система информационно-аналитического обеспечения деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» (ИС ИАО).

Согласно рисунку 1 доля расходов местного бюджета внутригородских муниципальных образований (ВМО), направленная в 2022 году на содержание органов местного самоуправления ВМО, в общей сумме расходов местного

бюджета ВМО в среднем по городу составила 27,57%. А в 2023 году на содержание органов местного самоуправления ВМО, в общей сумме расходов местного бюджета ВМО в среднем по городу составила 26,97%, что несколько ниже, чем годом ранее (27,57%).

Самый высокий процент расходов у МО Семеновский за 2022 год (50%). Значительное снижение наблюдается у МО Владимирский округ в 2023 году по сравнению с прошлым годом (38,96% до 25,21%). Небольшой спад можно наблюдать у МО Георгиевский с 32,99% в 2022 году до 32,56% в 2023 году. В большинстве муниципальных образований доля расходов на содержание ОМСУ немного снизилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

В рамках исследования был проведён опрос населения Санкт-Петербурга, который позволил собрать мнения горожан для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. В опросе приняли участие жители 8 муниципальных округов в Санкт-Петербурге (МО Владимирский округ, МО Георгиевский, МО Семеновский, МО Юнтолово, МО Автово, МО город Колпино, МО Обуховский, МО Невский округ) в возрасте от 18 до 70 лет. Этот опрос стал важным инструментом обратной связи и помог выявить области, требующие особого внимания и улучшения в социальной политике разных муниципальных образований.

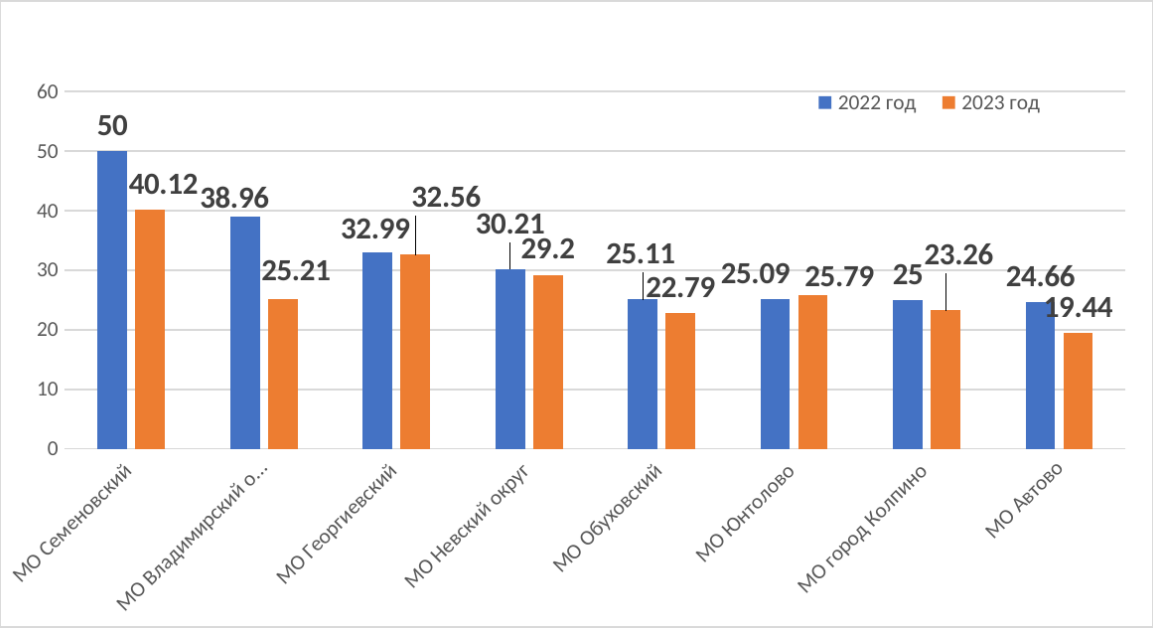

Рисунок 1. Доля расходов местного бюджета ВМО, направленная в отчетном периоде на содержание ОМСУ ВМО, в общей сумме расходов местного бюджета ВМО, % . [14]

Так одним из аспектов анализа эффективности работы органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге стало изучение того, какие именно источники информации жители муниципальных округов используют чаще всего. Это

позволит оценить, насколько эффективно органы местного самоуправления доносят информацию до населения, а также определить, какие каналы коммуникации наиболее востребованы для взаимодействия с гражданами.

Рисунок 2. Источники информации о деятельности муниципального округа, которые чаще всего используют жители, в %.

На рисунке 2 показаны результаты опроса жителей муниципальных округов о наиболее используемых источниках информации. Социальные сети (ВКонтакте, Telegram и др.) лидируют с 36,8% голосов. Информационные стенды занимают второе место – 22,8%. Печатные издания (газеты, листовки) используют 17,5% респондентов, официальный сайт муниципального округа – 12,3%, а информацию от друзей, родственников и соседей – 10,5%. Личные встречи с депутатами не выбрал ни один респондент.

Таким образом, результаты наглядно демонстрируют, что большее предпочтение отдается цифровым платформам, что отражает тенденцию к цифровизации и стремление к оперативному доступу к информации. Вместе с тем традиционные средства коммуникации продолжают занимать заметное место, а личные взаимодействия используются реже всего.

Для исследования эффективности работы органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге важно изучить уровень удовлетворенности жителей качеством благоустройства территорий. Анализ восприятия текущего состояния благоустройства позволит определить, насколько реализуемые меры соответствуют ожиданиям граждан и потребностям муниципальных округов.

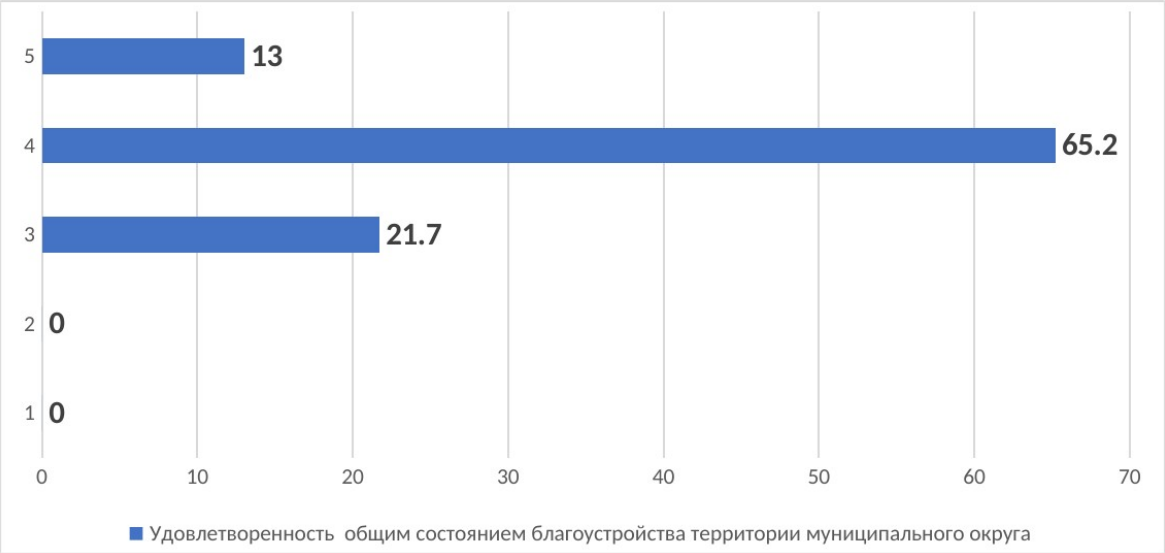

Рисунок 3 –Результаты опроса жителей удовлетворенностью общим состоянием благоустройства территории муниципального округа (по шкале от 1 до 5, где 1- совершенно не удовлетворены, 5- полностью удовлетворены)

Согласно рисунку 3, большинство жителей муниципальных округов в целом удовлетворены благоустройством территорий: 65,2% оценили его на «4», 13% – на максимальную «5», а 21,7% поставили «3». Полной неудовлетворенности («1» и «2») не было. Несмотря на положительную оценку, наличие 21,7% респондентов с неполной удовлетворенностью указывает на проблемы, требующие внимания местных властей.

Эффективность работы органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге страдает из-за недостаточной прозрачности, ограниченного доступа к полной информации и слабой вовлеченности жителей в принятие решений. [10] Отсутствие единой методики оценки также осложняет анализ и сравнение результатов между районами, снижая эффективность административных процессов и доверие населения.

Еще одна проблема- слабая обратная связь с населением. Которая важна для учета нужд граждан. В санкт- Петербурге процессы сбора жалоб и предложений часто мало структурированы, что ведет к игнорированию важных проблем и снижает качество услуг. Формальный подход к оценке исполнения показателей не учитывает реальную значимость для жителей, из- за чего проекты могут быть успешны лишь номинальной. Уникальные социально-экономические и культурные особенности города требуют индивидуального подхода к оценке эффективности в каждом районе, чего стандартные модели не обеспечивают. Ограниченные бюджеты и нехватка ресурсов также сказываются на качестве работы, вынуждая идти на компромиссы.

Кроме того, недостаток координации с другими органами власти затрудняет достижение целей и снижает доверие населения. Для улучшения ситуации

необходимо внедрять интегрированные системы оценки, учитывать разнообразие потребностей населения и развивать открытый диалог с гражданами. Это повысит эффективность и укрепит доверие к органам местного самоуправления.

Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций по улучшению работы органов местного самоуправления важна для развития муниципального управления и качества городской среды. Внедрение комплексных индикаторов, объединяющих количественные и качественные показатели, позволит объективно отражать изменения и своевременно выявлять проблемы. Вовлечение населения и институтов гражданского общества повысит доверие к власти и улучшит обратную связь, что позволит лучше учитывать потребности разных групп и снизить социальные конфликты. Независимый аудит с участием экспертов и НКО обеспечит общественный контроль и прозрачность деятельности. Использование цифровых инструментов и единой платформы для обратной связи повысит оперативность реагирования и ускорит принятие решений, способствуя инновационному анализу данных и рациональному распределению ресурсов. Регулярный мониторинг и рецензирование методик обеспечат гибкость системы и её адаптацию к изменениям.

В итоге реализация рекомендаций повысит эффективность муниципального управления, улучшит качество услуг, увеличит социальный капитал и обеспечит устойчивое развитие городской среды.

Заключение

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления представляет собой одну из ключевых задач современного муниципального управления, напрямую влияющую на уровень доверия населения, качество предоставляемых услуг и социально- экономическое развитие территорий. Анализ современных проблем в данной сфере показывает, что существующие методы и критерии оценки требуют дальнейшего совершенствования с учетом специфики муниципальных образований, возрастающих требований граждан к открытости и прозрачности власти, а также необходимости постоянного внедрения инновационных подходов.

Основные сложности связаны с недостаточной адаптацией универсальных методик к местным условиям, ограниченным привлечением общественности к процессу оценки, а также слабой интеграцией цифровых инструментов обратной связи. Несмотря на это, потенциал для развития сферы оценки эффективности остается значительным. Перспективными направлениями совершенствования являются внедрение комплексных количественных и качественных индикаторов, расширение практик общественного контроля, а также активное взаимодействие с жителями при формировании критериев оценки.

Внедрение проектно-практических рекомендаций, основанных на правовых нормах и лучших управленческих практиках, позволит повысить результативность муниципального управления, укрепить доверие к власти, а также создать условия для устойчивого развития муниципальных образований.

Таким образом, последовательная реализация предложенные мер обеспечит повышение объективности и прозрачности оценки, поможет своевременно выявлять и устранять недостатки в работе органов местного самоуправления, и это станет важным шагом к построению современного и эффективно функционирующего местного самоуправления, ориентированного на потребности общества и развитие территорий.

Библиография

1. Федеральный закон от 20.03.2025 №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» – [Электронный документ] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732 (дата обращения: 20.03.2025).

2. Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» – [Электронный документ] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/27276 (дата обращения: 20.03.2025).

3. Распоряжение Правительства РФ № 1313-р от 11 сентября 2008 года – [Электронный документ] URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93897/ (дата обращения: 20.03.2025).

4. Балаев С.А. К вопросу о полномочиях и ответственности органов местного самоуправления как элемента единой публичной власти России // Северо-Кавказский юридический вестник. – 2024. – № 2. – С. 82-89.

5. Бутова Т.В., Добрина Л.Р. Понятие эффективности деятельности органов власти // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 7-1. – С. 114-117. – EDN TANZMF.

6. Измайлова Л.Н., Степанова Т.А. Проблемы и направления совершенствования анализа и оценки эффективности работы органов местного самоуправления // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 2(158). – С. 20-34. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2023/2/20-34. – EDN DOFIEU.

7. Каминская Е. А., Коровин Д. А. Актуальные вопросы реализации принципов организации местного самоуправления // Эпомен. – 2020. – № 49. – С. 163-170.

8. Муниципальное право: учебник для бакалавров /отв. ред. В. И. Фадеев. – М.: Проспект, 2013. – С. 52-59

9. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю., Волкова А.В. Конкурентоспособность общественного сектора в новой экономике: адаптация, информатизация и "электронное государство" // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 63-80. EDN: YTPHXF

10. Семёнов В.А., Ерешкин В.В. Современные вызовы становлению эффективного функционирования органов местного самоуправления (на примере г. Санкт-Петербурга) // Управленческое консультирование. – 2023. – №2. – С. 8-23.

11. Ульянов А.Ю. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: проблемы и вызовы» // Государственная власть и местное самоуправление. – 2021. – №6. – С. 25-29.

12. Фролова Н.Н., Белинская И.В., Терентьева Ю.Г. Эффективность государственного управления как фактор повышения инвестиционной активности в регионе // Дискуссия. – 2021. – № 4. – С. 68-77. EDN: ECTNHC

13. Шевцова Н. М. Методики оценки эффективности стратегического управления социально-экономическим развитием муниципального образования // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем: Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 29 мая 2024 года. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2024. – С. 217-222. – EDN DGINTM.

14. Комитет территориального развития Санкт-Петербурга. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга – [Электронный ресурс] URL: https://www.gov.spb.ru/ (Дата обращения: 08.04.25).

References:

Federal Law No. 33-FZ dated 03/20/2025 "On the general principles of the organization of local Self–government in the unified system of public Authority" – [Electronic document] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732 (date of request: 03/20/2025).

Decree of the President of the Russian Federation No. 607 dated April 28, 2008 "On evaluating the effectiveness of local Government bodies in urban districts and municipal districts" – [Electronic document] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/27276 (date of request: 03/20/2025).

Order of the Government of the Russian Federation No. 1313-r dated September 11, 2008 – [Electronic document] URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93897/ (date of access: 03/20/2025).

Balaev S.A. (2024) On the issue of the powers and responsibilities of local self-government bodies as an element of the unified public authority of Russia // North Caucasian Law Bulletin. – No. 2. – Pp. 82-89.

Butova T. V., Dobrina L. R. (2014) The concept of efficiency of public authorities // Actual Problems of Humanities and Natural Sciences. – No. 7-1. – Pp. 114-117. – EDN: TANZMF.

Izmailova L.N., Stepanova T.A. (2023) Problems and directions of improving the analysis and evaluation of the effectiveness of local government // Modern economy: problems and solutions. – № 2. – Pp. 20-34. DOI 10.17308/meps/2078-9017/2023/2/20-34. – EDN DOFIEU.

Kaminskaya E. A., Korovin D. A. (2020) Actual issues of the implementation of the principles of the organization of local self-government // Epom. – No.49. – Pp. 163-170.

Municipal law: a textbook for bachelors (2013) /Ed. by V. I. Fadeev. – Moscow: Prospekt Publ. – Pp. 52-59

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu., Volkova A.V. (2018) Competitiveness of the public sector in the new economy: adaptation, informatization and the "electronic state" // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – Vol. 9, No. 4. – Pp. 63-80. EDN: YTPHXF

Semenov V.A., Ereshkin V.V. (2023) Modern challenges to the formation of effective functioning of local governments (on the example of St. Petersburg) // Management consulting. – #2. – C. 8-23.

Ulyanov A.Y. (2021) Evaluation of the effectiveness of local government: problems and challenges" // State power and local government. – #6. – C. 25-29.

Frolova N.N., Belinskaya I.V., Terentyeva Yu.G. (2021) Efficiency of public administration as a factor of increasing investment activity in the region // Discussion. – No. 4. – Pp. 68-77. EDN: ECTNHC

Shevtsova N. M. (2024) Methods for evaluating the effectiveness of strategic management of socio-economic development of a municipal entity // Political and economic problems of the development of modern agroeconomic systems: Proceedings of the International Scientific and practical conference, Voronezh, May 29, 2024. – Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I. – pp. 217-222. EDN DGINTM.

Committee for Territorial Development of St. Petersburg. The official website of the Administration of St. Petersburg – [Electronic resource] URL: https://www.gov.spb.ru/ (Date of request: 04/08/25).

Лукин М. П.
студент 1 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: st140766@student.spbu.ru
Карчин Н. А.
студент 1 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: st144014@student.spbu.ru

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ПРИЧИНЫ ОГРАНИЧЕНИЯ ПЛАТНЫХ МЕСТ В ВУЗАХ И ВЛИЯНИЕ ДАННОГО ПРОЦЕССА НА РЫНОК ТРУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

Одной из тем, вызвавшей общественный резонанс в 2025 году, стали меры по ограничению платных мест в высшие учебные заведения, реализованные правительством Российской федерации. Абитуриенты и их родители были обеспокоены повышением конкуренции при поступлении в ВУЗы, сами учебные заведения – способами получения финансирования в условиях сокращения платного набора. Для избежания искажения фактов и формирования объективной картины мира следует проанализировать причины и последствия данного процесса, механизм и хронологию ограничения платных мест. В данной статье будут рассмотрены основные нормативные правовые акты, позволяющие правительству РФ регулировать платный набор в ВУЗах, причины побудившие государство начать регулирование этого аспекта образования, а также возможное влияние данного процесса на рынок труда.

Ключевые слова: государственная политика в сфере образования, рынок труда, ограничения в сфере образования
RePEc: I21, H52
УДК: 338.22

Mikhail P. Lukin
1st-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: st140766@student.spbu.ru
Nikita A. Karchin
1st-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: st144014@student.spbu.ru

STATE POLICY IN THE FIELD OF EDUCATION: REASONS FOR LIMITING PAID PLACES IN UNIVERSITIES AND THE IMPACT OF THIS PROCESS ON THE LABOR MARKET OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract

One of the topics that caused public outcry in 2025 were the measures to limit paid places in higher education institutions, implemented by the government of the Russian Federation. Prospective students and their parents were concerned about increased competition for university admission, while educational institutions themselves were concerned about funding methods amidst a reduction in paid enrollment. To avoid distortion of facts and to form an objective picture of the world, it is necessary to analyze the causes and consequences of this process, as well as the mechanism and chronology of limiting paid places. This article will examine the main regulatory legal acts that allow the government of the Russian Federation to regulate paid enrollment in universities, the reasons that prompted the state to begin regulating this aspect of education, and the potential impact of this process on the labor market.

Keywords: state policy in education, labor market, educational restrictions
RePEc: I21, H52
UDC: 338.22

УДК: 338.22

Лукин М. П.
студент 1 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: st140766@student.spbu.ru
Карчин Н. А.
студент 1 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: st144014@student.spbu.ru

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ПРИЧИНЫ ОГРАНИЧЕНИЯ ПЛАТНЫХ МЕСТ В ВУЗАХ И ВЛИЯНИЕ ДАННОГО ПРОЦЕССА НА РЫНОК ТРУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Mikhail P. Lukin
1st-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: st140766@student.spbu.ru
Nikita A. Karchin
1st-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: st144014@student.spbu.ru

STATE POLICY IN THE FIELD OF EDUCATION: REASONS FOR LIMITING PAID PLACES IN UNIVERSITIES AND THE IMPACT OF THIS PROCESS ON THE LABOR MARKET OF THE RUSSIAN FEDERATION

Введение

Сегодня образование – это та основа, которая обеспечивает развитие страны на многие годы вперед. Правильно построенная система образования дает нам «ключи» к новой реальности и обеспечению технологического суверенитета, к повышению конкурентоспособности национальной экономики. [4; 7] Современное российское образование имеет ряд важнейших фокусов развития, которые являются предметом исследований российских ученых. Это и развитие суверенной системы образования [13], и воспитание гражданина-патриота своей страны [10], новые формы оплаты труда и финансирования университетов [14], цифровизация [12], развитие научного потенциала всех субъектов системы образования [11], развитие кадрового потенциала и человеческого капитала [9], компетентностный профиль преподавателя экономических дисциплин [8], а также ожидания и перспективы реформы высшего образования [5]. В данной статье будет рассмотрена последняя тенденция, так как именно она больше всего влияет на рынок труда Российской Федерации и связана с такой проблемой, как дефицит кадров. Недостаток трудовых ресурсов – это одна из проблем российской экономики, далее нами будут рассмотрены меры, применяемые государством для её решения. Именно с тенденцией развития кадрового потенциала, связано такое решение государства как ограничение платных мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования. Даная тенденция, как и предпринятые меры ограничений,

связана с обновлением системы образования, предусматривающим необходимость повышения эффективности обучения и востребованности специалистов на рынке труда, вызванное потребностью направить все усилия для решения задач государства [6].

Причины ограничений

Для того чтобы более подробно разобрать причины таких ограничений в сфере высшего образования со стороны государства (введение ограничений платных мест в ВУЗах) – необходимо описать ситуацию на рынке труда РФ, предшествующую этим мерам. В 2025 году глава Центрального банка Эльвира Набиуллина описывала дефицит трудовых ресурсов как «важнейшую причину» инфляции [15]. В этом же году накануне объявления ограничений министр науки и высшего образования Валерий Фальков на заседании Совета при президенте РФ по науке и образованию заявлял об «остром дефиците кадров на рынке труда», в особенности инженеров [17]. Министр сделал акцент на необходимости получения Минобрнауки полномочий для регулирования платных мест, что связано с необходимостью направить не только бюджетный, но даже и платный приём на задачи государства. Слова Валерия Фалькова подтверждаются и статистическими данными. Так в 2024 году экономике требовались 263025 специалистов в области здравоохранения и социальных услуг, что составляло 6,9 % от общей численности специалистов данной категории и 175 889 специалистов в сфере образования, что составляет 3,6 % от общей численности специалистов данной категории [16].

Таким образом, в связи с проведением Специальной Военной Операции и частичной мобилизации, в результате которых неизбежно произошёл отток кадров, а так же на фоне «формировавшихся десятилетиями финансово-экономических моделей, когда многие технические вузы жили за счет того, что принимали юристов, экономистов, менеджеров» [18], сформировался устойчивый кадровый голод, связанный с инженерными, медицинскими, а также образовательными специальностями. С другой стороны, образовался переизбыток представителей таких специальностей как: юристы, экономисты, и управленцы.

В таких условиях государство столкнулось с необходимостью повлиять на рынок труда за счёт регулирования сферы высшего образования. Первым шагом в сторону решения проблемы кадров, стала разработка и принятие закона о регулировании платного обучения в вузах, внесённого группой депутатов и сенаторов во главе с председателем Государственной Думы РФ, Вячеславом Володиным и председателем Совета Федерации Валентиной Матвиенко. Разобравшись с причиной ограничений, необходимо также рассмотреть нормативно-правовые акты, которые были приняты для регулирования платных мест в ВУЗах.

Законодательная база ограничений: Первым из ограничительных документов стал Федеральный закон от 23.05.2025 г. № 114-ФЗ О внесении изменений в статьи 101 и 104 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [1]. Данный нормативный правовой акт позволил правительству получить полномочия для введения ограничений: определять перечень специальностей высшего образования, по которым устанавливается предел количества платных мест.

Следующим шагом стало определение данных специальностей. Постановление правительства от 19 ноября 2025 г. № 1830 «Об утверждении Правил определения предельного количества мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического лица и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» [2] устанавливало порядок и сроки определения предельного количества мест на платные места. Данные правила применялись ко всем образовательным организациям, осуществляющим обучения по программам высшего образования. Исключение составили учебные заведения федеральных государственных органов, которые осуществляют подготовку кадров для охраны правопорядка, обороны и безопасности государства. Это ВУЗы, находящиеся под началом Генпрокуратуры, Следственного комитета и ряда других органов, перечисленных в п.1 ст. 81 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Далее в законе устанавливалось министерство, которое будет ответственно за установление предела платных мест – Министерством науки и высшего образования.

Прописывалась и процедура определения предела платных мест. Она предусматривала учёт обучающихся, принятых на платные места за последние три года. Предел устанавливался на уровне среднего числа от этих трёх значений. По профильным же для ВУЗа направлениям (если более 50% студентов ВУЗа учатся на этой специальности) к получившемуся среднему арифметическому прибавляется 10%. Однако если средний балл зачислившихся на платные места будет меньше 50 или же среднее число платных мест за три года меньше 10, а бюджетные места по данному направлению вообще отсутствуют – платный приём будет полностью прекращён. Учитывается также и востребованность выпускников на рынке труда.

Для согласования предельного количества платных мест Министерство науки и высшего образования создало межведомственную рабочую группу, которая состояла из учредителей ВУЗов, федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в образовательной сфере, других главных

распорядителей средств федерального бюджета, общероссийских объединений работодателей и иных организаций, представляющих предложения об общих объемах контрольных цифр приема для обучения по программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета.

Далее Министерство науки и высшего образования должно было разместить на своём сайте информацию о создании личных кабинетов для образовательных организаций, в которых, в свою очередь, будет размещена информация о количестве платных мест. После получения данной информации ВУЗы имеют право посредством всё того же личного кабинета в течение 5 рабочих дней предложить корректировки с обосновывающими материалами. Министерство науки и высшего образования рассматривает данные корректировки и представляет проект предельного количества мест для платного приема по каждому направлению. Межведомственная группа должна была рассмотреть данный проект и скорректировать его при необходимости, учтя региональную потребность в кадрах. После данных процедур Министерство науки и высшего образования утверждает предельное количество мест платного приёма.

В одно время с данным федеральным законом вышло распоряжение правительства РФ от 19.11.2025 N 3339-р «Об утверждении перечня направлений подготовки и специальностей высшего образования, научных специальностей, по которым определяется предельное количество мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» [3]. В нём были перечислены специальности, по которым устанавливались ограничения. Перечень (см. таблицу 1) включал в себя 40 направлений (28 направлений бакалавриата и 12 специальностей специалитета).

Таблица 1.

Перечень направлений, по которым был ограничен платный приём

Направления подготовки высшего образования - бакалавриата	**Специальности высшего образования - специалитета**
Архитектура	Горное дело
Дизайн архитектурной среды	Нефтегазовые техника и технологии
Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств	Психология служебной деятельности
Нефтегазовое дело	Стоматология
Психология	Экономическая безопасность

Конфликтология	Таможенное дело
Экономика	Правовое обеспечение национальной безопасности
Менеджмент	Правоохранительная деятельность
Управление персоналом	Судебная экспертиза
Государственное и муниципальное управление	Судебная и прокурорская деятельность
Бизнес-информатика	Перевод и переводоведение
Торговое дело	Пожарная безопасность
Товароведение	
Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура	
Юриспруденция	
Зарубежное регионоведение	
Международные отношения	
Публичная политика и социальные науки	
Реклама и связи с общественностью	
Журналистика	
Издательское дело	
Телевидение	
Медиакоммуникации	
Сервис	
Филология	
Лингвистика	
Фундаментальная и прикладная лингвистика	
Прикладная этика	

Таким образом, был ограничен набор на специальности, которыми перенасыщен рынок труда. Как отмечают законодатели, это позволит направить абитуриентов на обучение специальностям (медицинским, педагогическим и инженерным), которые сейчас важны.

Возможные последствия. Последствием образовательных ограничений станет сокращение 45 000 платных мест, что составит 13 % от всех платных мест.

Таким образом, можно говорить о значительном изменении структуры как платного, так и образования в общем.

Другим последствием может стать рост конкуренции за платные места. Из-за их сокращения, на каждое отдельное место будет претендовать больше абитуриентов, а значит, будут выявляться претенденты с более высоким количеством баллов.

Также возможен резкий скачок цен, так как ВУЗам необходимо будет компенсировать средства, потерянные из-за сокращения платных мест, ведь как уже было сказано выше некоторые организации, обеспечивали своё финансирование именно за счёт расширения платного набора на специальности, которые теперь будут ограничены [1].

Важнейшим последствием для всей системы высшего образования может стать снижение доступности обучения, в особенности на гуманитарных направлениях. Так в условиях поднявшихся цен и увеличения конкурса на платные места меньшее число студентов сможет позволить себе обучение материально, а пройти конкурс теперь будет значительно сложнее. Таким образом, школьники будут меньше задумываться о получении среднего общего и высшего образования. Отметим, что влияние снижения доступности обучения на молодежную политику России пока трудно оценить и разработать механизмы компенсации новых возможных «провалов». [10]

Среди тех, кто всё же решится перейти на следующую после основного общего образования ступень, может наблюдаться рост интереса к тем специальностям, которых не коснулись ограничения, чего и пытались добиться законодатели. Абитуриенты в сложившихся обстоятельствах будут всё чаще задумываться о выборе более доступных направлений, подбирая в соответствии с ними единые государственные экзамены.

Опираясь на перечень ограниченных специальностей, можно также прогнозировать уменьшение количества представителей гуманитарных наук [3]. Сокращение платных мест позволит меньшему количеству представителей социокультурного знания выйти на рынок труда в будущем, а значит через несколько лет меньше политологов, социологов, экономистов и юристов будут выходить на рынок труда, что приведет к дефициту специалистов. Отметим, что эти сокращения носят беспрецедентный характер. «России крайне важно извлечь уроки из опыта других стран, столкнувшихся с подобными проблемами» [6].

Заключение. Таким образом, нами был проведён краткий обзор причин ограничения в области высшего образования, связанный с такой его тенденцией как развитие кадрового потенциала. Также мы рассмотрели основные нормативно правовые акты, позволяющие осуществлять такие меры и возможные их последствия. Степень разработанности этого вопроса, а также относительно

небольшое время, прошедшее с момента ограничений, не позволяет сделать точных выводов о последствиях подобной государственной политики и оставляет большие возможности для анализа и интерпретаций.

Библиография

1. Федеральный закон от 23.05.2025 № 114-ФЗ «О внесении изменений в статьи 101 и 104 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»». – [Электронный ресурс]: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/51945 (дата обращения: 28.03.2026)

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.11.2025 № 1830 «Об утверждении Правил определения предельного количества мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического лица и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» – [Электронный ресурс]: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007305/ (дата обращения: 28.03.2026)

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.11.2025 № 3339-р «Об утверждении перечня направлений подготовки и специальностей высшего образования, научных специальностей, по которым определяется предельное количество мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» – [Электронный ресурс]. https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007285/ (дата обращения: 28.03.2026)

4. Алиаскарова Ж.А. Российское образование на пороге новой экономики: проблемы и возможности // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 27-43.

5. Безлепкина М.В., Герасимова Е.С., Чекан А.А. Ожидания и перспективы реформы высшего образования в России // Вестник Академии управления и производства. – 2026. – №1. – С. 614-619. EDN UUDNBM.

6. Белов А.В., Пашкус В.Ю., Алиаскарова Ж.А. Государственная политика в сфере образования: опыт Японии как пример для России // Проблемы современной экономики. – 2019. – Вып. 1. – С. 189-192. EDN: XAWSFQ

7. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Трансформация роли университетов в обеспечении социально-экономического развития // Экономика и управление. – 2017. – № 6. – С. 55-62.

8. Кольцова А. А., Яковлева Т. В. Компетентностный профиль преподавателя экономических дисциплин в вузе: мнение студентов // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – №4. – С. 250—255.

9. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Человеческий потенциал устойчивого развития: региональные диспропорции // Экономика: теория и практика. – 2023. – N 1. – С. 24-30. EDN: MCMIVO

10. Корчагина А.В., Пашоликов М.С., Фролова Н.Н. Молодежная политика: понятие, инструменты и проблемы реализации в России // Проблемы современной экономики. 2025. № 1 (93). С. 87-89. EDN: TAFOTG

11. Кошкин А.В. Студенческие научные общества как форма молодежной организации // Вестник СНО Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2024. – Т.1, Вып. 1. – С. 6-31. EDN: OCFLDR

12. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. COVID-19, принудительная цифровизация и конкурентоспособность высших учебных заведений // Проблемы современной экономики. – 2022. – № 2 (82). – С. 192-195. EDN: AMIPXS

13. Фатьянов Е.В. Конституционная реформа 2020 года и развитие образовательного законодательства России: формирование суверенной национальной системы образования // Юридическая наука. – 2026. – № 3. – С. 66-68.

14. Халин В.Г., Чернова Г.В. Разработка сбалансированной системы показателей для количественной оценки стратегических решений по управлению российскими вузами в контексте вызовов цифровой экономики // Теоретическая экономика. – 2020. – № 1. – С. 45-50.

15. Банк России. Выступление Э. С. Набиуллиной на пленарном заседании Государственной Думы Российской Федерации по Основным направлениям единой государственной денежно-кредитной политики на 2026–2028 годы (2025) – [Электронный ресурс]: URL: https://cbr.ru/press/event/?id=28064 (дата обращения: 28.03.2026).

16. Росстат. О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам – [Электронный ресурс]: URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13266 (дата обращения: 28.03.2026).

17. Фальков предложил позволить Минобрнауки регулировать платный набор в вузы (2025) // ТАСС. – [Электронный ресурс]:: https://tass.ru/obschestvo/23073755 (дата обращения: 28.03.2026).

18. Фальков: треть от общего числа студентов России учатся на экономистов и юристов (2026) // ТАСС. – [Электронный ресурс]: URL: https://tass.ru/obschestvo/26681639 (дата обращения: 28.03.2026)

References:

Federal Law of May 23, 2025 No. 114-FZ (2025) On Amending Articles 101 and 104 of the Federal Law "On Education in the Russian Federation" // [Electronic resource]: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/51945 (accessed: 28.03.2026).

Decree of the Government of the Russian Federation of November 19, 2025 No. 1830 (2025) On Approval of the Rules for Determining the Maximum Number of Places for Admission to Higher Education Programs under Education Contracts Concluded for Admission to Education at the Expense of an Individual and (or) Legal Entity for the 2026/27 Academic Year // [Electronic resource]: URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007305/ (accessed: 28.03.2026).

Directive of the Government of the Russian Federation of November 19, 2025 No. 3339-r (2025) On Approval of the List of Higher Education Fields of Study and Specialties, Scientific Specialties for Which the Maximum Number of Places for Admission to Higher Education Programs under Education Contracts Concluded for Admission to Education at the Expense of an Individual and (or) Legal Entity for the 2026/27 Academic Year is Determined // [Electronic resource]: URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007285/ (accessed: 28.03.2026).

Aliaskarova Zh. A. (2020) Russian education on the threshold of a new economy: problems and opportunities // Marketing MBA. Marketing Management Firms. – Vol. 11, No. 2. – Pp. 27-43.

Bezlepkina M.V., Gerasimova E.S., Chekan A.A. (2026) Expectations and prospects of higher education reform in Russia // Bulletin of the Academy of Management and Production. – Iss. 1. – pp. 614-619. EDN: UUDNBM

Belov A.V., Pashkus V.Yu., Aliaskarova Zh.A. (2019) State policy in the sphere of education: Japan's experience as an example for Russia // Problems of Modern Economy. – Iss. 1. – pp. 189-192. EDN: XAWSFQ

Vertakova Yu.V., Plotnikov V.A. (2017) Transformation of the role of universities in ensuring socio-economic development // Economics and Management. – Iss. 6. – pp. 55-62.

Koltsova A.A., Yakovleva T.V. (2023) Competence profile of a university teacher of economic disciplines: students' opinion // Business. Education. Law. – Iss. 4. – pp. 250-255.

Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2023) Human potential for sustainable development: regional disparities // Economics: Theory and Practice. – Iss. 1. – pp. 24-30. EDN: MCMIVO

Korchagina A.V., Pasholikov M.S., Frolova N.N. (2025) Youth policy: concept, tools and implementation problems in Russia // Problems of Modern Economy. – Iss. 1 (93). – pp. 87-89. EDN: TAFOTG

Koshkin A.V. (2024) Student scientific societies as a form of youth organization // Bulletin of the SSS of St. Petersburg University. Social Sciences. – Vol. 1, Iss. 1. – pp. 6-31. EDN: OCFLDR

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu. (2022) COVID-19, forced digitalization and competitiveness of higher educational institutions // Problems of Modern Economy. – Iss. 2 (82). – pp. 192-195. EDN: AMIPXS

Fatyanov E.V. (2026) Constitutional reform of 2020 and development of educational legislation in Russia: formation of a sovereign national education system // Legal Science. – Iss. 3. – pp. 66-68.

Khalin V.G., Chernova G.V. (2020) Development of a balanced scorecard for quantitative assessment of strategic decisions for managing Russian universities in the context of digital economy challenges // Theoretical Economics. – Iss. 1. – pp. 45-50.

Bank of Russia (2025) Speech by E.S. Nabiullina at the plenary session of the State Duma of the Russian Federation on the Main Directions of the Unified State Monetary Policy for 2026–2028 // [Electronic resource]: URL: https://cbr.ru/press/event/?id=28064 (accessed: 28.03.2026).

Rosstat (n.d.) On the number and demand of organizations for employees by professional groups // [Electronic resource]: URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13266 (accessed: 28.03.2026).

TASS (2025) Falkov proposed allowing the Ministry of Science and Higher Education to regulate paid enrollment in universities // [Electronic resource]: URL: https://tass.ru/obschestvo/23073755 (accessed: 28.03.2026).

TASS (2026) Falkov: a third of the total number of students in Russia study to be economists and lawyers // [Electronic resource]: URL: https://tass.ru/obschestvo/26681639 (accessed: 28.03.2026).

Пантелейкин И. В.
студент 4 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: Panteleykini@mail.ru
Эль Лавенди Лара
учащаяся 11 класса Dr. Nermien Ismail School, American School Sherouk Campus, Каир, Египет, e-mail: Silverlara@yandex.ru

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДА МЕСТА (НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА В КАМБОДЖУ И ЕГИПЕТ)

Аннотация

В статье рассмотрены продвижения бренда места за счет одной из разновидностей туризма – медицинского (стоматология и косметология). В современном мире конкурентный статус территории зачастую определяется ее брендом, особенно это касается привлекательности туристских дестинаций. На основе концепции бренда территории, предложенной Саймоном Анхольтом, проводится анализ туристической дестинации. Показано, что расширение ее возможностей за счет появления новых альтернатив позволяет усилить бренд и увеличить поступления в бюджет города. Сильный бренд в свою очередь усиливает привлекательность территории и приводит к росту бизнеса и благосостояния жителей. В работе приведены примеры медицинского туризма как значимой составляющей туристского бренда (на примере Камбоджи), так и процесс становления медицинского туризма (на примере Египта).

Ключевые слова: туризм, бренд территории, медицинский туризм, конкурентоспособность
RePEc: L83, I11, M31
УДК: 338.22, 339.138

Ilya V. Panteleykin
4th-year undergraduate student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: Panteleykini@mail.ru
Lara El Lawendy
11th-grade student, Dr. Nermien Ismail School, American School Sherouk Campus, Cairo, Egypt, e-mail: Silverlara@yandex.ru

BOOSTING THE COMPETITIVENESS OF A PLACE BRAND (A CASE STUDY OF MEDICAL TOURISM IN CAMBODIA AND EGYPT)

Abstract

This article examines the promotion of a territory's brand through one of its tourism varieties – medical tourism (dentistry and cosmetology). In the modern world, a territory's competitive status is often determined by its brand, especially concerning the attractiveness of tourist destinations. Based on Simon Anholt's concept of the territory brand, a tourist destination is analyzed. It is shown that expanding its capabilities through new alternatives allows for strengthening the brand and increasing city budget revenues. A strong brand, in turn, enhances the territory's attractiveness and leads to business growth and the well-being of its residents. The paper provides examples of medical tourism as a significant component of a tourist brand (using Cambodia as an example) and the process of medical tourism development (using Egypt as an example).

Keywords: tourism, territory brand, medical tourism, competitiveness.
RePEc: L83, I11, M31
UDC: 338.22, 339.138

УДК: 338.22, 339.138

Пантелейкин И. В.
студент 4 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: Panteleykini@mail.ru
Эль Лавенди Лара
учащаяся 11 класса Dr. Nermien Ismail School, American School Sherouk Campus, Каир, Египет, e-mail: Silverlara@yandex.ru

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДА МЕСТА (НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА В КАМБОДЖУ И ЕГИПЕТ)

Ilya V. Panteleykin
4th-year undergraduate student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: Panteleykini@mail.ru
Lara El Lawendy
11th-grade student, Dr. Nermien Ismail School, American School Sherouk Campus, Cairo, Egypt, e-mail: Silverlara@yandex.ru

BOOSTING THE COMPETITIVENESS OF A PLACE BRAND (A CASE STUDY OF MEDICAL TOURISM IN CAMBODIA AND EGYPT)

Introduction

The global economy is, first and foremost, an economy of competition. In this economy, everything competes – goods, services, ideas, and even territories. Territories compete for tourists, for investors, and for participation in state and international projects. If previously one could ignore the existing situation if a territory did not intend to change its position and strive for leadership, then now those places that do not use tools to improve their image and develop their brand do not remain in their initial competitive position but decline, losing their competitive status. Today, every territory forms a specific "information footprint" that directly influences consumer choices. [13] This leads, among other things, to a decrease in monetary flows from the state. [5] Therefore, in a complex geopolitical situation, territories actively compete with each other.

As noted by N.A. Pashkus, V.Yu. Pashkus, and a group of researchers, "a territory's brand is formed based on creating direct associations with the place and a positive image, which contribute to the development of consumer preferences." [3] These associations form the basis of a territory's brand, which enhances its competitiveness [10]. "The issue of territorial competitiveness is becoming one of the central questions for ensuring employment stability, gaining benefits from external integration, and the continuous growth of local well-being and prosperity." [12]

Methods and Materials

According to Anholt's model (Fig. 1), the "hexagon" of a territory's national brand is "formed by six areas: tourism, exports, governance, investment and immigration,

culture and heritage, and people." [1] It should be noted that the development of medical organizations, which make high-quality healthcare services accessible, undoubtedly has a positive impact on a territory's competitiveness by creating additional place brand attributes [7; 9].

Simon Anholt proposed several channels through which a territory's reputation can be enhanced: promoting tourism; exporting brands; government policy (domestic or aimed at the foreign sector); the reputation of the population; cultural heritage; and the ability to attract investment and skilled labor. In 2007, he added another indicator related to the importance of national leaders' performance on the international stage, but as we are researching co-branding, this factor is insignificant for our analysis, and we will use the classic model.

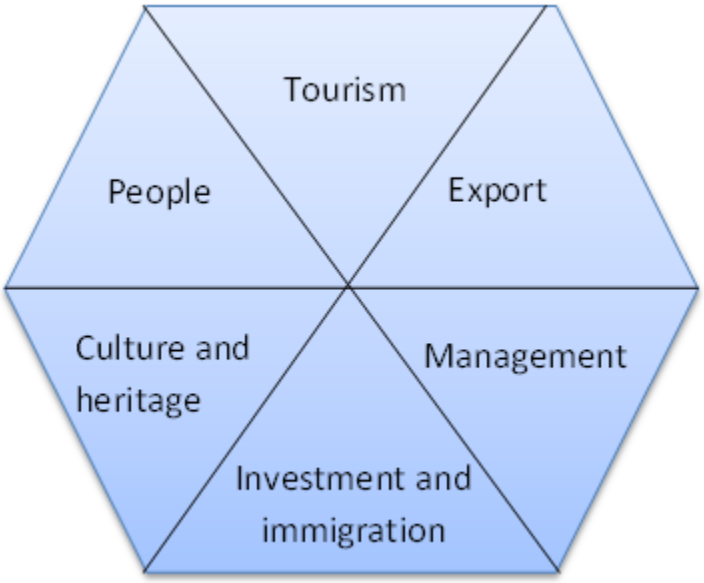

Figure 1. – The Hexagon of National Branding

Source: [8]

Results

Let's consider a territorial brand from the perspective of a tourist destination.

Exports – This reflects the image of goods and services in the minds of consumers, influencing their willingness to purchase or their intention to avoid them. "Package tours" or individual offers for resorts in Egypt or Cambodia rely on natural beauty (the Red Sea or the Gulf of Siam). At the same time, ancient sites and their strong cultural brand are of immense importance (for Egypt – these are the Great Pyramids of Giza (the last remaining Wonder of the World), the Monuments of "Hundred-Gated Thebes" – Luxor and Aswan (the Dam and Abu Simbel); for Cambodia – it's Siem Reap, where Angkor Wat is located (77 hectares of ancient temples)). The image of the tourist product is very high.

Tourism – This expresses the desire to visit or not visit a particular country and what various man-made or natural attractions capture the attention of potential tourists.

Both for Cambodia and Egypt, tourism takes on different forms: recreational, historical-cultural, and ecological (primarily for Egypt, for example, in the Ras Muhammad Nature Reserve on the Sinai Peninsula).

Investment and Immigration – This implies the country's attractiveness in the eyes of investors and its potential to attract skilled specialists and investors. Naturally, a strong territorial brand plays a crucial role here, forming an appealing image.

Culture and Heritage – This refers to the global image of a country's heritage and its contemporary culture in its various forms. Both Egypt and Cambodia possess immense potential related to their cultural heritage.

People – This is an evaluative element of a country's global reputation based on its citizens' skills, friendliness, and openness. The level of hostility and discrimination among the population is also considered. Typically, the local population is positively disposed towards tourists (sometimes persistently trying to sell something).

Governance – The image of the state in these countries is almost replaced by a long history of statehood.

Therefore, medical tourism can strengthen a territorial brand and contribute to increasing its competitiveness, as it expands the alternatives for choice and contributes to the so-called "territorial product." The development of medical tourism in Cambodia is already showing excellent results. Dental services (including the creation of a "Hollywood smile") and cosmetology services are in demand.

Tourists are offered a combined product (treatment + leisure). According to statistics, about 7% of tourists who stay for extended periods (more than a week) are consumers of various medical services.

A similar situation is observed in Egypt, although we are at the beginning of this process there. At resorts (for example, in Hurghada), tours combining cosmetology with leisure at Bel Air Azur Resort are already gaining traction, and hair transplantation services are very popular.

In Cairo, dentistry for tourists is beginning to develop. For instance, the Platinum clinic (Nasr City, Cairo Governorate), primarily targeting Russian-speaking patients, is using a model that can be described as "treatment + leisure," suggesting the combination of dental procedures with stays at Red Sea resorts.

This marketing strategy involves not only medical services but also a comprehensive tourist product, including airport meet-and-greet, transfers, and accommodation in hotels and apartments. By reducing the cost of dental services (lower operating costs, lower rental expenses, and general business overhead), and utilizing local medications, patients receive high-quality medical care at a more attractive price.

Through social media, clinics showcase treatment results, real patient testimonials, and the capabilities of comprehensive dental services. Over the past 2 years, the

popularity of such clinics has been growing, partly due to attractive pricing and a focus on the European and Russian markets while utilizing the most advanced technologies.

Discussion

Medical tourism may not always align perfectly with various types of leisure activities, making comprehensive programs quite non-trivial. Furthermore, a reliable and high-tech infrastructure is necessary to make receiving such services comfortable [2]. All of this leads to issues with brand revitalization [14]. It should be noted that territorial revitalization can solve problems with the local population (who now consider the brand their own [11]) and with the territory itself becoming "alive," which in turn will improve both tourist perception and local resident satisfaction [6].

Encouraging rapidly developing cities to establish (and develop) their own personal brand can stem from the realization that the established perception of the city may be outdated and needs to be updated to reflect modern realities [15]. This is particularly true for large, dynamically developing cities. Here, significant attention is paid to the emergence of new alternatives for tourists. Medical tourism with a "flair" of high-tech solutions addresses this problem.

Conclusion

"A city's brand should not be an illusion propagated by a marketing team; first and foremost, a brand must be grounded in reality and actuality, albeit somewhat embellished, which then forms the mythical space of the brand." [4] Therefore, creating additional brand attributes appears to be a good idea, increasing various alternatives for both tourists and locals. In the case under consideration, the Anholt model clearly demonstrates the relevance of adding a new alternative – medical tourism – and the excellent prospects of this process.

Библиография

1. Алиев У.Ж., Чекмарев О.П., Пантелейкин И.В. Культура и искусства как фактор создания развитого бренда территории // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Vol. 14(12-1). – Pp. 645-651.

2. Волкова А.В., Кулакова Т.А., Волков А.П. Социально-политические эффекты инновационных технологий городского развития и политика цифровизации // Проблемы современной экономики. – 2020. – №4. – С. 127-131. EDN: PAQRXE

3. Глобальная конкурентоспособность территории в постковидную эпоху (на примере индустрии туризма Санкт-Петербурга) / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, А.Б. Асадулаев, В.П. Иванова // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 1. – С. 144-148. EDN: IXICUO

4. Драгун П.К. Брендинг городов: основные понятия и примеры реализации стратегии // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – No 4. – С. 18-33

5. Кошкин, А.В. Политика Правительства города, направленная на развитие Креативных индустрий (на примере Санкт-Петербурга) // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 28-38. EDN: VXLAXM

6. Пантелейкин И.В. Общественные пространства: ревитализация устаревших построек или улучшение качества городской среды Санкт-Петербурга // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2024. – Т.15, № 1. – С. 75-85. EDN: TBDUNC

7. Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Швец П.В. Прорывное позиционирование медицинских учреждений (на рынке медицинских услуг Санкт-Петербурга) // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 2. – С. 161-164. EDN: GJKWBE

8. Anholt S. Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. – New York: Palgrave Macmillan, 2007. – 147 p.

9. Asadulaev A., Starobinskaya N., Shvets P. Competitiveness of Regional Health Systems and Specific Medical Organizations in the Context of the Coronovirus Pandemic // SHS Web of Conferences. – 2021. – Vol. 92. – P.01002. EDN: WAPPIR

10. Boisen M., Terlouw K., van Gorp B. The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities // Journal of Place Management and Development. – 2011. – Vol. 4(2). – Pp. 135-147.

11. Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding // Journal of Place Management and Development. – 2013– Vol.6, Iss. 1. – p. 18- 28

12. Bristow G. Everyone’s a “Winner”: Problematizing the Discourse of Regional Competitiveness // Journal of Economic Geography. – 2005. – Vol. 5 (3). – Pp. 285–304

13. Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, Ph.J. & Foroudi, M.M. A framework of place branding, place image, and place reputation: Antecedents and moderators // Qualitative Market Research: An International Journal. – 2016. – Vol. 19(2). – Pp. 241-264.

14. Närvänen E., Goulding Ch.: Sociocultural brand revitalization: The role of consumer collectives in bringing brands back to life // European Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 50 (7/8). – Pp. 1521-1546.

15. Pashkus V.Y., Pashkus N.A., Asadulaev A.B., Bulina A.O. Socio-cultural sphere, Governance and City branding in new economy // Review of European Studies. – 2015. – Vol. 7 (6). – Pp. 86–92.

References:

Aliev U.Zh., Chekmarev O.P., Panteleykin I.V. (2024) Culture and arts as a factor in creating a developed brand of the territory // Economics: yesterday, today, tomorrow. – Vol. 14(12-1). – Pp. 645-651.

Volkova A.V., Kulakova T.A., Volkov A.P. (2020) Socio-political effects of innovative urban development technologies and digitalization policy // Problems of modern economics. – 2020. – №4(76). – Pp. 127-131.

Pashkus N.A., Pashkus V.Y., Asadulaev A.B., Ivanova V.P. (2021) Global competitiveness of the territory in the post-Covid era (on the example of the St.

Petersburg tourism industry) // Problems of modern Economics. – 2021. – No. 1. – Pp. 144-148.

Dragun P. K. (2018) Branding of cities: basic concepts and examples of strategy implementation // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – No. 4. – Pp. 18-33.

Koshkin A.V. (2022) The policy of the city Government aimed at the development of Creative industries (on the example of St. Petersburg) // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – Vol. 13, No. 2. – Pp. 28-38.

Panteleykin I.V. (2024) Public spaces: revitalizing outdated buildings or improving the quality of the urban environment of St. Petersburg // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – 2024. Vol. 15, No. 1. – Pp. 75-85.

Pashkus V.Yu., Pashkus N.A., Shvets P.V. (2019) Breakthrough positioning of medical institutions (in the St. Petersburg medical services market) // Problems of modern economics. – No. 2 (70). – Pp. 161-164.

Anholt S. (2007) Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. – New York: Palgrave Macmillan. – 147 p.

Asadulaev A., Starobinskaya N., Shvets P. (2021) Competitiveness of Regional Health Systems and Specific Medical Organizations in the Context of the Coronovirus Pandemic // SHS Web of Conferences. – Vol. 92. – P.01002. EDN: WAPPIR

Boisen M., Terlouw K., van Gorp B. (2011) The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities // Journal of Place Management and Development. – Vol. 4(2). – Pp. 135-147.

Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. (2013) My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding // Journal of Place Management and Development. – Vol.6, Iss. 1. – Pp. 18- 28

Bristow G. (2005) Everyone's a "Winner": Problematizing the Discourse of Regional Competitiveness // Journal of Economic Geography.– Vol. 5 (3). – Pp. 285–304

Foroudi P., Gupta S., Kitchen Ph.J., Foroudi M.M. (2016) A framework of place branding, place image, and place reputation: Antecedents and moderators // Qualitative Market Research: An International Journal. – Vol. 19(2). – Pp. 241-264.

Närvänen E., Goulding Ch. (2016) Sociocultural brand revitalization: The role of consumer collectives in bringing brands back to life // European Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 50 (7/8). – Pp. 1521-1546.

Pashkus V.Y., Pashkus N.A., Asadulaev A.B., Bulina A.O. (2015) Socio-cultural sphere, Governance and City branding in new economy // Review of European Studies. – Vol. 7 (6). – Pp. 86–92.

Полякова К. В.
студентка 1 курса бакалавриата экономического факультета СПбГУ, e-mail: St143028@student.spbu.ru

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация

В статье рассмотрены этапы формирования российской промышленной политики, начиная с императорской России 1700-х годов и заканчивая современным этапом геополитического противостояния. Особое внимание уделяется изменению инструментов государственного регулирования. Делается вывод, что исторический опыт и изменение политико-экономических условий являются ключевыми факторами обеспечения национальной безопасности и независимости российской промышленности в условиях внешних вызовов.

Ключевые слова: промышленная политика, импортозамещение, рыночные реформы, государственное регулирование, исторические этапы
RePEc: E60
УДК: 338.22

Kseniia V. Poliakova
1st-year undergraduate student, Faculty of Economics, St. Petersburg State University,
e-mail: St143028@student.spbu.ru

HISTORICAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF INDUSTRIAL POLICY

Abstract

The article examines the stages in the formation of Russian industrial policy, spanning from Imperial Russia in the 1700s to the contemporary period of geopolitical confrontation. Special attention is paid to the evolution of state regulation instruments. The author concludes that historical experience and shifting political and economic conditions serve as key factors in ensuring national security and the independence of Russian industry in the face of external challenges.

Keywords: industrial policy, import substitution, market reforms, state regulation, historical stages
RePEc: E60
UDC: 338.22

УДК: 338.22

Полякова К. В.
студентка 1 курса бакалавриата экономического факультета СПбГУ, e-mail: St143028@student.spbu.ru

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Kseniia V. Poliakova
1st-year undergraduate student, Faculty of Economics, St. Petersburg State University, e-mail: St143028@student.spbu.ru

HISTORICAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF INDUSTRIAL POLICY

Введение

Изучение этапов эволюции промышленной политики России и исторических предпосылок ее формирования необходимо для понимания современных инструментов управления экономикой. Обращение к опыту прошлых лет обусловлено тем, что многие практики государственного регулирования сохраняют актуальность, но уже забыты обществом. В современных условиях этот опыт адаптации к внешним проблемам приобретает новое значение, позволяя легче справляться с санкциями.

В основе исследования лежат исторический и структурно-отраслевой анализ, а также формально-логический метод, позволяющие проанализировать основные причины изменения приоритетов государства и выбор конкретных инструментов госрегулирования, отвечающих на актуальные вызовы.

При изучении промышленной политики России можно выделить несколько больших периодов: имперский, советский и современный. Для каждого из них характерны свои этапы, которые будут рассмотрены ниже.

Государственное регулирование промышленности в императорской России

Промышленная политика при Петре I (1718-1725). Петр I всесторонне поддерживал развитие ключевых отраслей промышленности (судостроение, металлургия, текстиль), открывая первые заводы, а промышленная политика основывалась на активном государственном вмешательстве и изменении системы государственного управления. В 1718-1720 гг. были учреждены коллегии. Первоначально промышленностью и торговлей управляла Берг-мануфактур-коллегия, которая впоследствии разделилась на две: Берг-коллегию и мануфактур-коллегию в 1722 г. [9, с.71]. Помимо них промышленной политикой, которая только начинала формироваться, управляли Коммерц-коллегия и Главный магистрат. Для поощрения коммерческой инициативы была ликвидирована монополия государства на торговлю большинством товаров. А сами промышленные предприятия разделились на три группы: казенные, дворцовые,

частные. В 1722 г. была создана и цеховая организация ремесел, что в дальнейшем способствовало их развитию. Помимо этого, делалась ставка на развитие человеческого капитала. С 1711 г. на крупных предприятиях создавались ремесленные школы, где иностранные мастера должны были обучать российских учеников. 22 ноября 1696 г. был издан указ об обучении дворян за границей.

Промышленная политика Елизаветы Петровны и Екатерины II (1741-1796). Этот этап характеризуется переходом к «просвещённому абсолютизму». В 1754 году были отменены внутренние таможенные пошлины, что помогло создать единый внутренний рынок. Протекционистская политика поддерживалась импортными тарифами, которые защищали отечественного производителя, за счёт финансовой поддержки через первые банки, а также при стимулировании частной инициативы. Ключевым событием стало принятие Манифеста 1775 г., разрешившего открывать фабрики всем сословиям, а также отменившего частные и казенные монополии. Для лучшей работы экономики выпущены бумажные деньги, которые облегчили крупные расчеты. Также в 1765 г. было создано Вольное экономическое общество — первое гражданское объединение для помощи предпринимательству, которое функционирует и в наши дни.

Промышленное развитие России в начале XIX в. — на этом этапе был осуществлен постепенный переход от ремесленного производства к промышленному. Правительство не отходило от курса протекционизма, поддерживая отечественное производство и стимулируя внедрение новых технологий. Для развития промышленности и товарооборота активно использовали кредит. Важным инструментом стали регулярные промышленные выставки. Они создавались по европейскому образцу и были направлены на показ технологических достижений. В 1829 г. в Санкт-Петербурге состоялась первая публичная выставка российских мануфактурных изделий, показавшая успехи отечественных фабрик и заводов в работе с новыми производствами.

Государственно-капиталистический курс развития С.Ю.Витте (вторая половина XIX века) — особый этап развития промышленной политики. С.Ю. Витте считал, что «отсталость отечественной промышленности определяет регулирующие функции правительства». [8, с.15] Курс С.Ю. Витте привел к бурному росту железнодорожного строительства, финансированию ключевых отраслей промышленности (металлургии, машиностроения, угледобычи) за счет государства. В это время практиковались государственные займы как внутренние, так и внешние. Также развитию промышленности способствовала знаменитая денежная реформа, главное в ней — переход на золото. Золотые монеты существенно укрепили значение рубля на мировом рынке. Введение винной монополии (государственное право на производство и продажу спиртных напитков), рост налогов, укрепление денежного обращения и многое другое

сочеталось с усилением роли государства в экономике. Налоговые, таможенные, тарифные и иные виды регулирования, осуществляемые государством, — обязательное условие динамичного развития промышленности. [9, с.76].

Промышленная политика в советский период.

Индустриализация и ее особенности (1920-1930-е). Основная задача этого этапа заключалась в создании материально-технической базы и активном развитии промышленности. С 1926г. начались реорганизации Высшего совета народного хозяйства. В 1927 г. было принято «Положение о государственных промышленных трестах». [2] Ключевым инструментом промышленной политики стала жесткая плановая система. Она позволила государству осуществлять контроль финансовых и сырьевых ресурсов. За счет планирования удалось быстро преодолеть технологическое отставание и обеспечить мобилизационный характер экономики. Таким образом, промышленная политика в период индустриализации была централизованной и жесткой. Мобилизация ресурсов позволяла в кратчайшие сроки создать мощную тяжелую промышленность.

Период Великой Отечественной войны и послевоенное восстановление (1941-1950-е гг.). В годы войны все усилия государства были направлены на мобилизацию сил и средств, экономику перевели на военные «рельсы» [9, с.84]. Массовая эвакуация, жесткая дисциплина, открытие новых производств в восточных районах страны, подчинение всего на нужды фронта. Главной задачей было восстановление экономики. Одним из важных событий стала денежная реформа 1947 г. А.Г. Зверев писал, что на финансы повлияли высокие взносы и платежи населения, а также возросший оборот денежного обращения. [5, с. 231-232] Чрезмерная эмиссия, фальшивые деньги в обороте нанесли огромный ущерб финансовой системе. В годы войны возросли дотации на продукцию промышленности. Основной задачей было снижение себестоимости продукции, что позволяло снижать оптовые цены. Трудовые ресурсы пополнялись за счет сельской молодежи, которая направлялась в училища и школы для подготовки кадров. В 1950-е политика была направлена на модернизацию экономики, укрепление материально-технической базы отраслей народного хозяйства.

Подъем и упадок (1960-1980-е). Этот этап начался с хозяйственной реформы в 1965 г., целью которой было внедрение способов материального стимулирования и хозрасчета на предприятиях. Пятилетка 1966-1970 гг. стала самой успешной в советской истории по темпам роста. Развивались автопром и нефтехимия. Однако к середине 1970-х гг. активное преобразование остановилось. Промышленная политика приобрела экстенсивный характер с упором на топливно-энергетический комплекс и экспорт сырья. К началу 1980-х гг. это привело к замедлению темпов роста и технологическому отставанию отраслей. [8, с.16]

Промышленная политика в современной России.

Подготовка и проведение рыночных реформ (1991-1995). Промышленность представляла мощный многоотраслевой комплекс с развитыми перерабатывающими и добывающими предприятиями. В начале 1990-х гг. государственная собственность занимала основную долю в промышленности. Однако постепенно уклон сместился в сторону создания рыночной инфраструктуры и либерализации внешнеэкономической деятельности. Главной особенностью стали приватизация и «шоковая терапия». При этом государственная поддержка промышленности носила минимальный характер (кредитование, взаимозачет задолженности предприятий) [4, с.7]. Среди косвенных мер можно выделить денежную эмиссию, которая впоследствии привела к гиперинфляции.

Промышленная политика в период между банковским кризисом и кризисом ГКО (1996–1999). Госдума выразила недоверие правительству, объяснив это несоответствием проводимого курса нынешним угрозам. Основной ошибкой в этот период стал острый дефицит госрегулирования. На практике промышленная политика свелась к выборочной поддержке конкретных отраслей. В итоге, несмотря на осознание опасности, правительство не смогло выработать надежную программу реформ, что привело к кризису 1998 года.

Политика восстановительного экономического роста (2000–2003). В посткризисный период приоритетными направлениями стали восстановление экономики и преодоление негативных последствий. Основы промышленной политики были заложены в «Стратегии развития Российской Федерации до 2010 г.», которая неформально была прозвана «Программой Грефа» [4, с.8]. Данный проект предполагал трехэтапную модернизацию. Однако из-за сходства подходов с прошлыми этапами, стратегия подверглась серьезной критике. На практике государство применяло преимущественно мягкие инструменты промышленной политики. Регулирование валютного курса, контроль тарифов естественных монополий, налоговая политика. Результат этих средств оказался неоднозначным: поддержка валютного курса, налоговая политика, контроль тарифов естественных монополий. Тем не менее, после кризиса в 1998 году в стране начиналось восстановление экономического роста.

Долгосрочное проектирование на базе институтов развития (2004–2007). На этом этапе промышленная политика приобрела вертикальный характер, обусловленный укреплением государственной власти в экономике. Основной уклон был сделан на консолидацию ресурсов и централизацию управления через создание институтов развития, таких как Росатом, Внешэкономбанк, Олимпстрой и др. За счёт федеральных целевых программ и формирования отраслевых стратегий сохранился научно-производственный потенциал в

высокотехнологичных сферах. Однако, несмотря на усиление власти государства и внедрение горизонтальных мер, экономический рост был прерван мировым финансовым кризисом.

Компенсационная антикризисная политика (2008–2009). На этом этапе начался переход к антикризисному «ручному» управлению. Усилились государственные меры поддержки, государство сосредоточилось на ОПК, автопроме, сельском хозяйстве и транспорте. Практиковались такие протекционистские инструменты, как госзаказы, корректировка таможенных пошлин и финансовые гарантии. В качестве основы для дальнейшего развития был закреплен приоритет базовых и высокотехнологичных отраслей.

Развитие после кризиса (2010–2011). Государство сконцентрировалось на развитии инноваций. При содействии экспертного сообщества была разработана «Стратегия инновационного развития до 2020 года». [3] Основными инструментами промышленной политики были горизонтальные меры, такие как стимулирование спроса на инновации с помощью госзаказов, создание технологических платформ и др.

Промышленная политика после вступления в ВТО (2012– 2014). Вступление в ВТО требовало соблюдения глобальных правил конкуренции. Однако санкционное противостояние 2014 года активизировало пересмотр промышленной политики. Количество приоритетных отраслей увеличилось до 14. Все они были разделены на 3 группы: новые рынки, традиционные отрасли, ОПК, что привело к утрате понятия приоритета. Создание рабочих мест и внедрение «дорожных карт» были главными инструментами этого этапа.

Импортозамещающая промышленная политика (2014–2017). Этот этап мы выделяем отдельно, т.к. он внес большие изменения в промышленную политику. Был совершён переход к политике импортозамещения в ответ на западные санкции, которые затронули нефтегазовый, финансовый, оборонный сектора. Ключевым событием в 2014 г. стало введение ответного продовольственного эмбарго и ограничений в легкой промышленности, в связи с этим государство сместило фокус на укрепление внутреннего научно-производственного потенциала. Был принят федеральный закон «О промышленной политике РФ» [1] и утвержден отраслевой план содействия импортозамещению до 2020 года. Основным инструментом поддержки был созданный Фонд развития промышленности. Помимо него были также субсидирование НИОКР и кредитных ставок, специальные инвестиционные контракты, которые были направлены на привлечение инвестиций в производства. Параллельно шло активное формирование инфраструктуры. Итогом этапа стало создание основы для перехода к экспортоориентированной промышленной политике.

Курс на экспортоориентированное развитие промышленности (2018-2019) был закреплен в майских указах Президента 2018 г. и зафиксирован в качестве одной из целей национального развития до 2024 г. Импортозамещение рассматривалось, как важный шаг для выхода российской продукции на мировой рынок. Для реализации этой цели особую поддержку получили сельское хозяйство, топливно-энергетическая промышленность, деревообработка, производство удобрений, чугуна и стали.

Стабилизация экономики в период пандемии коронавируса (2020–2022). В этот период государство использовало различные меры поддержки как бизнеса, так и населения. Для населения были выделены такие меры, как: обеспечение бесплатными лекарствами, выплата на детей разных возрастов, больничные и другие. Для бизнеса были приняты немаловажные меры: освобождение ИП от налогов, различные субсидии, кредитные каникулы и т.д. Говоря о государственном регулировании, следует отметить, что в первую очередь внимание Правительства РФ было направлено на обеспечение стабильного состояния государственных корпораций. Одной из проблем, ограничивающих эффективность промышленной политики, была неравномерная загрузка производственных предприятий. Анализ данных показывает, что наиболее высокие показатели преобладают в добывающем секторе, а также в предприятиях производящих удобрения, пластик, изделия из металла и другие. «В 2021 году заметен восстановительный рост, превышающий значения предыдущих годов». [10, с.142] Средний уровень загруженности характерен для конкретных потребительских товаров, таких как сыры, кондитерские изделия, обувь. Низкий показатель характерен для тканей. Приоритет отдается ресурсному и сырьевому производству, домохозяйство характеризуется меньшей интенсивностью. Такой подход указывает на схожесть с советской политикой. Государственная политика специализируется на поддержке полуфабрикатов и сырья, что делает почти невозможным развитие отраслей, выпускающих потребительские товары. Для выхода из этой ситуации, государство поддерживало другие отрасли за счет мер, указанных выше. «В этот период в России были предприняты ряд мер, касающихся непосредственной прямой поддержки развития промышленности, так и мер социальной поддержки населения, косвенно способствующих сглаживанию негативной ситуации в развитии промышленных предприятий». [7, с.2437]

Промышленная политика в период геополитического противостояния (с 2022 г.). В конце февраля 2022 года из-за большого количества санкций торговля с Европой почти остановилась. Это стало крупнейшим разрывом отношений в новейшей истории. Для поддержания экономического роста потребовался «поворот» на Восток и упор на имеющиеся ключевые преимущества. Выбор отраслей, поддерживаемых государством, обусловлен требованиями

экономической безопасности, технологической автономией, уязвимостью поставок. Приоритетными направлениями являются: медицинская продукция, телекоммуникационные и электронные аппараты, автомобили и другие. Эти отрасли были выбраны, потому что именно в них уровень импортозависимости был наиболее высоким [11]. Отсутствие отечественных аналогов в этих областях создает угрозу технологическому суверенитету. При этом промышленная политика направлена не на поддержку уже конкурентоспособных секторов, а на развитие новых технологических наработок. [6, с.176]

Заключение

Анализ показал, что эволюция промышленной политики носит поэтапный характер, обусловленный исторической спецификой, а накопленный опыт госрегулирования позволяет грамотно развиваться даже в условиях санкционного давления, обеспечивая технологическую безопасность и независимость российской промышленности. В связи с этим можно дать рекомендации по дальнейшему развитию промышленной политики. Необходимо активно использовать потенциал выставок и ярмарок, которые служат инструментом для налаживания контактов между промышленниками. Опыт предыдущих лет наглядно показывает, что отсутствие четких приоритетных отраслей снижает общий результат поддержки государства. Поэтому, опираясь на советский опыт, можно рассмотреть возврат к индикативному планированию, что позволит государству поддерживать стратегические ориентиры и приоритетные показатели. Однако для исключения перегибов важным является развитие многостороннего партнерства между государственными структурами, предпринимателями и представителями гражданского общества. Кроме того, необходимо развивать систему стимулирования внутреннего спроса через госзаказы, разрабатывать субсидии и льготы для компаний, внедряющих отечественные продукты, и др. Грамотное сочетание исторического опыта с накопленным потенциалом позволит российской промышленной политике выйти на новый уровень, обеспечив стабильность и конкурентоспособность экономики.

Благодарности

Автор благодарит своего научного руководителя (ассистент кафедры экономической теории и истории экономической мысли

СПБГУ, e-mail: zhamilya.aliaskarova@spbu.ru)

– Жамилю Агыновну Алиаскарову за помощь в разработке концепции и создании статьи.

Библиография

1. Федеральный закон Российской Федерации от 31 декабря 2014 г. №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» – [Электронный

документ]. URL: https://frprf.ru/download/federalnyy-zakon-_o-promyshlennoy-politike-v-rossiyskoy-federatsii_-ot-31-dekabrya-2014-g_-_488_fz.pdf (дата обращения 30.03.2026)

2. Постановление СНК СССР от 29 июня 1927 года «Об утверждении положения о государственных промышленных трестах» – [Электронный документ]. URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/ online.cgi? req=doc&base=ESU&n=19094#A3wpjMVsnehncyYJ (дата обращения 30.03.2026)

3. Стратегия инновационного развития до 2020 года – [Электронный документ]. URL: http://static.government.ru/media/files/ 4qRZEpm161xctpb156a3ibUMjILtn9oA.pdf

4. Алиаскарова Ж.А. Эволюция промышленной политики современной России // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 4–21.

5. Зверев А.Г. Записки министра. – М., Политиздат, 1973. – 270 с

6. Коршук В.А., Челышева Э.А. Эволюция приоритетов промышленной политики Российской Федерации // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2023. – № 3. – С. 161-179.

7. Печаткин В.В. Совершенствование антикризисной промышленной политики на федеральном и региональном уровнях в условиях пандемии COVID-19 // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 11. – С. 2431-2450.

8. Рыбаков Ф. Ф. Экономическая политика: сущность и эволюция взглядов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – № 34. – С. 17-20.

9. Рыбаков Ф.Ф. Промышленная политика России: история и современность: Монография. – СПб.: Наука, 2011. – 189 с.

10. Суздалева Н.Н. Промышленная политика государства и ее эффективность на современном этапе // Экономические науки. – 2023. – №2 (219). – С. 138-144.

11. Промполитика «на вырост»: Россия делает ставку на поддержку сложной промышленности / Аналитический материал НИУ ВШЭ. 2024. – [Электронный ресурс]. URL: https://economics.hse.ru/ecjourn/news/1090692344.html (дата обращения 30.03.2026)

References:

Federal Law of the Russian Federation No. 488-FZ of December 31, 2014 "On Industrial Policy in the Russian Federation" – [Electronic document]. URL: https://frprf.ru/download/federalnyy-zakon-_o-promyshlennoy-politike-v-rossiyskoy-federatsii_-ot-31-dekabrya-2014-g_-_488_fz.pdf (accessed: 30.03.2026).

Decree of the Council of People's Commissars of the USSR of June 29, 1927 "On Approval of the Regulations on State Industrial Trusts" – [Electronic document]. URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi? req=doc&base=ESU&n=19094#A3wpjMVsnehncyYJ (accessed: 30.03.2026).

Strategy for Innovative Development until 2020 – [Electronic document]. URL: http://static.government.ru/media/files/4qRZEpm161xctpb156a3ibUMjILtn9oA.pdf

Aliaskarova Zh.A. (2020) Evolution of industrial policy of modern Russia // Marketing MBA. Marketing Management Firms. – Vol. 11, No. 4. – Pp. 4–21.

Zverev A.G. (1973) Notes of the Minister. – Moscow: Politizdat. – 270 p.

Korshuk V.A., Chelysheva E.A. (2023) Evolution of industrial policy priorities of the Russian Federation // Scientific Articles. Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. – No. 3. – Pp. 161-179.

Pechatkin V.V. (2021) Improving anti-crisis industrial policy at the federal and regional levels during the COVID-19 pandemic // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. – Vol. 11, No. 11. – Pp. 2431-2450.

Rybakov F.F. (2011) Economic policy: essence and evolution of views // National Interests: Priorities and Security. – No. 34. – Pp. 17-20.

Rybakov F.F. (2011) Industrial policy of Russia: history and modernity: Monograph. – St. Petersburg: Nauka. – 189 p.

Suzdaleva N.N. (2023) State industrial policy and its effectiveness at the present stage // Economic Sciences. – No. 2 (219). – Pp. 138-144.

Industrial policy "for growth": Russia bets on supporting complex industry / HSE University Analytical Materials. 2024. – [Electronic resource]. URL: https://economics.hse.ru/ecjourn/news/1090692344.html (accessed: 30.03.2026).

Сутягина Д. Р.
студентка 1 курса магистратуры Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: dari_stn@mail.ru
Малых А. А.
студентка 1 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: anna-mal.y@yandex.ru

ЦЕНА СТАБИЛЬНОСТИ И СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА (2019-2026 ГГ.)

Аннотация

В статье на основе данных Росстата, Петростата, аналитических агентств и результатов эмпирического опроса анализируются изменения в потребительских стратегиях петербургской студенческой молодежи в период с 2019 по 2026 год. Авторы приходят к выводу, что за указанный период сформировался устойчивый разрыв между динамикой доходов студентов и ростом цен на базовые товары и жилье. Этот разрыв привел к принудительной трансформации структуры расходов от потребления «по своему усмотрению» (досуг, одежда) к модели выживания, ориентированной на удовлетворение базовых нужд. Особое внимание в работе уделяется психологической цене адаптации.

Ключевые слова: потребительское поведение, студенческая молодежь, трансформация расходов, адаптация, психологическая цена.
RePEc: D14
УДК: 316.34

Darya R. Sutyagina
1st-year Master’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: dari_stn@mail.ru
Anna A. Malykh
1st-year Bachelor’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: anna-mal.y@yandex.ru

THE COST OF STABILITY AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS: AN EXAMINATION OF CONSUMER BEHAVIOR AMONG ST. PETERSBURG'S STUDENT YOUTH (2019-2026)

Abstract

This article analyzes changes in the consumer strategies of St. Petersburg student youth between 2019 and 2026, based on data from Rosstat, Petrostat, analytical agencies, and the results of an empirical survey. The authors conclude that during this period, a persistent gap emerged between the dynamics of student incomes and the rise in prices for basic goods and housing. This gap led to a forced transformation of spending patterns from "discretionary" consumption (leisure, clothing) to a survival model focused on satisfying basic needs. Special attention is paid to the psychological cost of adaptation.

Keywords: consumer behavior, student youth, spending transformation, adaptation, psychological cost.
RePEc: D14
UDC: 316.34

УДК: 316.34

Сутягина Д. Р.
студентка 1 курса магистратуры Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: dari_stn@mail.ru
Малых А. А.
студентка 1 курса бакалавриата Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: anna-mal.y@yandex.ru

ЦЕНА СТАБИЛЬНОСТИ И СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА (2019-2026 ГГ.)

Darya R. Sutyagina
1st-year Master’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: dari_stn@mail.ru
Anna A. Malykh
1st-year Bachelor’s student, Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, e-mail: anna-mal.y@yandex.ru

THE COST OF STABILITY AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS: AN EXAMINATION OF CONSUMER BEHAVIOR AMONG ST. PETERSBURG'S STUDENT YOUTH (2019-2026)

Потребительское поведение – это всегда реакция на внешнюю среду. Для того, чтобы понять, почему студенты сегодня тратят деньги иначе, чем пять лет назад, необходимо зафиксировать те макроэкономические изменения, которые превратили Северную столицу из города возможностей в город жесткой экономии и подрывают конкурентоспособность питерских ВУЗов, прямо влияя на качество человеческого капитала. [6]

Проблемы потребительских расходов студентов в Санкт-Петербурге. За период с 2019 по 2026 год Санкт-Петербург пережил несколько волн экономической турбулентности. Однако ключевым фактором, изменившим саму структуру бюджета домохозяйств, стал опережающий рост цен на жилье и питания. Если в 2019 году стоимость аренды однокомнатной квартиры (включая студии) была ощутимой, но зачастую перекрываемой доходом от подработок, то к 2025-2026 годам рынок жилья превратился в зону критической нагрузки. По данным аналитиков «Движение.ру», средняя ставка аренды достигла 47 тысяч рублей в месяц [8]. При средней заработной плате по городу, зафиксированной «ГородРабот.ру» в феврале 2026 года на уровне 85 288 рублей [9], это означает, что одинокий работающий человек вынужден отдавать за крышу над головой более 55% своего дохода. Для студента, чей доход, как правило, ниже медианного, эта цифра превращается в приговор любому потреблению «по своему усмотрению».

Схожая ситуация складывается и с продуктовой корзиной. Согласно данным Росстата, минимальный набор продуктов питания, стоивший в 2019 году около 5 000 рублей (см. рис. 2), к началу 2026 года преодолел отметку в 8 800 рублей (см. рис. 1) [10].

Рост в 1,7-1,8 раза за семь лет – это не просто статистика, это ощутимое сжатие покупательной способности для тех, чьи доходы индексируются с задержкой или не индексируются вовсе.

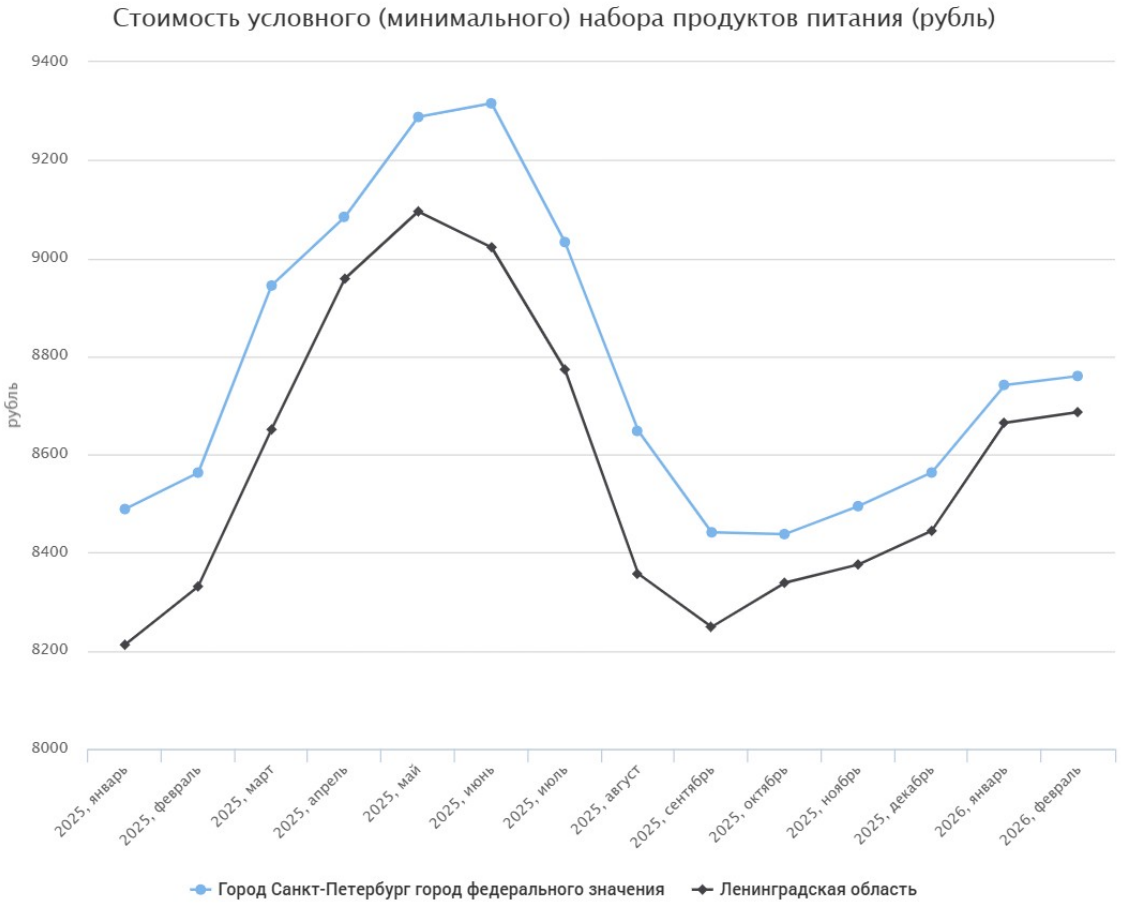

Рисунок 1 - Стоимость условного (минимального) набора продуктов питания по данным Росстата за 2025 - 2026 гг.

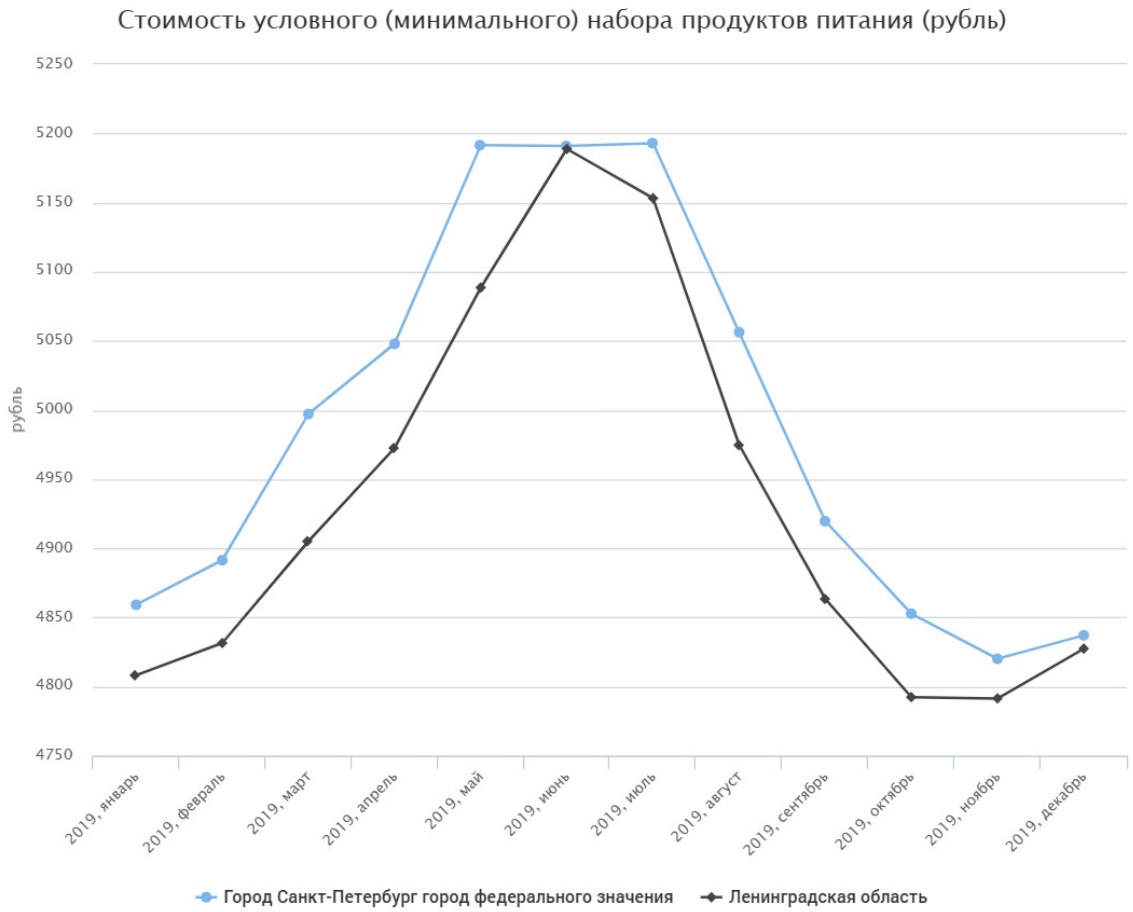

Рисунок 2 - Стоимость условного (минимального) набора продуктов питания по данным Росстата за 2019 г.

Парадокс ситуации заключается в том, что формальные статистические показатели (например, рост средней заработной платы до 118 782 рубля в январе 2026 года) создают иллюзию благополучия [10].

Однако, как справедливо отмечают экономисты, куда более репрезентативным показателем является медианная зарплата. По данным сервиса «ГородРабот.ру» за февраль 2026 года, она составляет 75 000 рублей [11]. Именно с этой цифрой, а не с глянцевыми 118 тысячами (включающими премии топ-менеджмента), студенту приходится сверять свои расходы [12].

Наконец, важнейшим контекстуальным фоном выступает психоэмоциональное состояние населения. Россия, согласно рейтингу инагента Gallup (2023-2025), опустилась на 79-е место по оценке жизни, откатившись с 66-й позиции [12]. Это не абстрактная цифра: за ней стоит ощущение нестабильности, которое проецируется и на потребительское поведение. Проведённый нами опрос показал, что 26,5% респондентов-студентов стали чаще приобретать лекарственные препараты и антидепрессанты. Рост аффективной напряжённости становится тем фильтром, через который преломляются любые экономические решения.

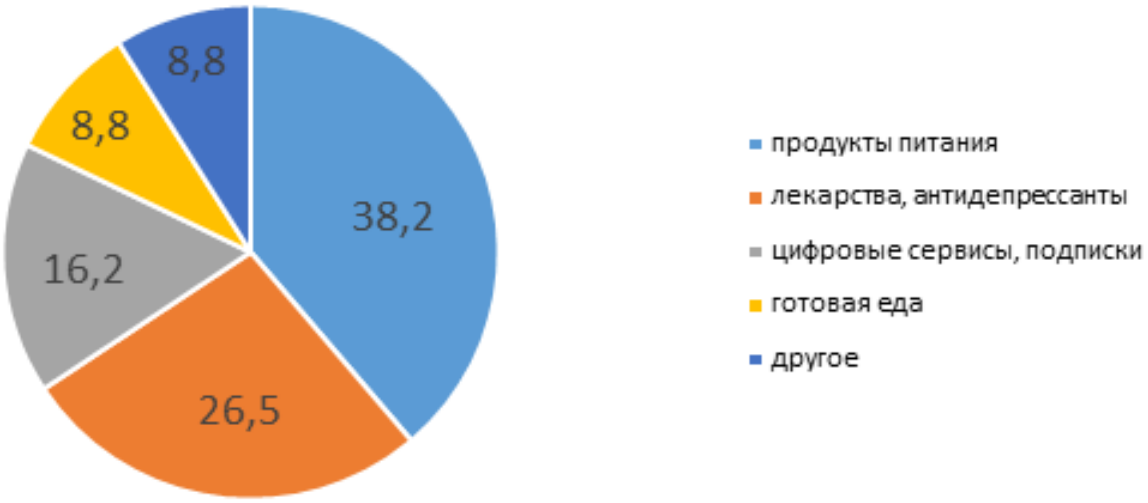

Рисунок 3 – Результаты опроса «Потребительское поведение студентов»: категории, где потребление выросло

Студенческая молодёжь в любой экономике – это группа риска. Но в условиях 2026 года её уязвимость приобрела гипертрофированные черты. Главная причина — ножницы между расходами и доходами, которые за последние пять лет только разошлись шире.

В 2019 году стипендия (в среднем 1484 рубля) покрывала лишь треть стоимости продуктовой корзины (5 000 рублей), но при стандартной родительской помощи (10 000 – 15 000 рублей) и подработках студент ещё мог позволить себе кафе, кино или новый свитер [13]. К 2026 году стипендия выросла лишь до 2830 рублей, в то время как стоимость жизни увеличилась почти вдвое. Сегодня только минимальный набор продуктов стоит почти в три раза больше стипендии [14].

Согласно данным нашего опроса, средняя сумма, которой реально располагает студент в месяц, составляет около 39 000 рублей (медианное значение – 41 000 рублей). На первый взгляд, это неплохая сумма для молодого человека. Однако, если вычесть из неё аренду (47 000 рублей – если студент снимает жильё один, что встречается редко), становится очевидно: одиночное проживание в Петербурге для студента – непозволительная роскошь. Отсюда массовый переход на коллективную аренду («складчину») или возвращение в общежития, качество которых часто не соответствует ни санитарным нормам, ни потребностям в личном пространстве.

Структура расходов претерпела тектонический сдвиг. Если ещё в 2019 году значительная доля бюджета студента уходила на «символические» маркеры взрослой жизни – одежду, гаджеты, досуг, – то сегодня львиная доля средств уходит на «три кита»: еда, жильё и лекарства. Опрос зафиксировал, что 38,2% респондентов вынужденно увеличили расходы на продукты питания (см. рис. 3).

Иными словами, большинство студентов больше не выбирают, что купить; они выбирают, без чего обойтись.

Пожалуй, самый тревожный вывод исследования лежит не в плоскости экономики, а в плоскости социальной психологии. Студенты демонстрируют чудеса адаптивности: они – осваивают цифровые инструменты экономии, рационализируют питание, находят новые формы подработок. Однако эта адаптация имеет обратную сторону.

71,4% опрошенных студентов заявили, что за последний год стали испытывать выраженный дискомфорт из-за вынужденного отказа каких-либо товаров и общего сокращения уровня потребления (см. рис.4). Это показывает не только недовольство настоящим уровнем жизни, но и утрату субъективного благополучия.

В период формирования социальных привычек и жизненных стратегий, молодые люди сталкиваются с тотальной финансовой нестабильностью. На фоне постоянного ощущения «нехватки» формируется высокий уровень тревожности, что подтверждают данные опроса о росте потребления антидепрессантов (26,5%). Столь высокий уровень требует уже медицинской корректировки.

Рисунок 4. Результаты опроса «Потребительское поведение студентов»: Если за последний год Вы вынужденно отказались от каких-то товаров или услуг, которые были для Вас важны, насколько это повлияло на Ваше восприятие своего материального положения?

Возникает парадокс адаптации: чем успешнее студент учится экономить, тем больше растет его психологическое напряжение. Экономия утрачивает рациональный смысл и превращается в жесткие рамки и ограничения. [3]

Кроме того, сказывается эффект геополитической турбулентности: 57,2% респондентов связали изменение своего потребительского поведения именно с внешними факторами.

Это означает, что макрострессс (информационная повестка, неопределённость) транслируется в микрострессс (невозможность купить

привычные продукты или оплатить досуг). В итоге потребительское поведение теряет черты долгосрочного планирования. Студенты начинают жить по принципу «здесь и сейчас», концентрируясь исключительно на базовых нуждах, что в долгосрочной перспективе может сказаться на их карьерных ожиданиях, репродуктивных планах и готовности к созданию семьи. [2]

Дискуссия. Проведенное исследование рассматривает проблемы потребительского поведения студентов. Однако, существуют моменты, которые исследование не учитывает и упомянуть которые представляется желательным.

Во-первых, исследование было проведено среди обычных студентов, получающих стандартную стипендию. Вместе с тем, существует большое количество студентов-платников или же студентов, которые из-за своей успеваемости стипендию не получает. Для них существенно лишь общее повышение цен на потребительскую корзину.

Во-вторых, среди студентов, получающих стипендию никак не учитываются люди, получающие повышенную стипендию (вплоть до стипендии Потанина (в 2026 году – 30000 руб. в месяц) и в таком же размере Президентской стипендии (правда, только по приоритетным направлениям). Желание получить повышенную государственную академическую стипендию (ПГАС) абсолютно меняет поведение студентов. Возникает «новая рациональность». Так, например, студенты активно занимаются научной деятельностью, бурно развиваются СНО Университетов, научная работа становится частью обучения. [4; 7]

В-третьих, Поведение студентов значительно меняется в соответствии с новыми требованиями к обучению – практикоориентированность, проектная ориентация, выполнение заданий и проектов на базе как научно-исследовательских институтов, так и крупных компаний (например, «Росатом», Сбербанк и пр.). [1] По таким показателям конкурентоспособность многих ВУЗов растет, ибо студенты вынуждены активно решать современные задачи, но это обеспечивает студентов дополнительными доходами и потенциальным местом работы, причем, в рамках учебного процесса. [5]

В-четвертых, ориентация на рейтинги, особенно, те, которые проводят компании-инагенты очень зависят от политики. На самом деле, зачастую такие исследования демонстрируют смещенную оценку.

Заключение. Проведённое исследование позволяет утверждать, что за период с 2019 по 2026 год потребительское поведение студенческой молодёжи Санкт-Петербурга претерпело не просто количественные, а структурные изменения, за которыми стоит формирование новой модели экономического выживания. Ключевой вывод работы заключается в том, что разрыв между динамикой доходов студентов и ростом цен на базовые товары и услуги достиг критической отметки. Стоимость минимального продуктового набора увеличилась

в 1,7-1,8 раза, арендные ставки на однокомнатную квартиру поднялись до 47 тысяч рублей в месяц, что при медианной зарплате 75 тысяч рублей составляет более половины дохода работающего человека. При этом государственная стипендия выросла ненамного – с 1484 до 2830 рублей, что превратило её из источника существования в символическую выплату. В результате сегодня стоимость только продуктовой корзины почти в три раза превышает размер стипендии, делая самостоятельное существование студента без внешней поддержки (родительской или от подработок) полностью невозможным.

Благодарности

Авторы благодарят своего научного руководителя (ассистент кафедры экономической теории и экономического образования ИЭиУ РГПУ им. А. И. Герцена, e-mail: zinchenckomary@yandex.ru)

– Марию Владимировну Зинченко за помощь в разработке концепции и создании статьи.

Библиография

1. Алиаскарова Ж.А. Российское образование на пороге новой экономики: проблемы и возможности // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2020. – Т. 1, Вып. 2. – С. 27-43. EDN: HCDMUT

2. Гордейчик Е.А. Поколение Z: трансформация экономических стратегий в эпоху искажённых норм и фейковой информации // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2026. – No 1. – С. 5-15.

3. Зинченко М.В. Рациональность как главный тренд современного потребительского поведения // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 30-40.

4. К вопросу об интеграции молодежи в научно-исследовательскую работу / Н.В.Баранов, А.А.Масюк, А.Е.Васильева, Е.В.Рябоконева, Е.Ю.Осипова // Вестник СНО Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2024. – Т. 1 (2). – С. 138-155. EDN: RCVORK

5. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Повышение качества и эффективности образования в Новой экономике // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2014. – Т.5 (3). – С. 137-149. EDN: THAZEJ

6. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Человеческий потенциал устойчивого развития: региональные диспропорции // Экономика: теория и практика. – 2023. – № 1 (69). – С. 24-30. EDN: MCMIVO

7. Кошкин А.В. Студенческие научные общества как форма молодежной организации // Вестник СНО Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2024. – Т.1 (1). – С. 6-31. DOI: 10.21638/spbu36.2024.101 EDN: OCFLDR

8. «Движение.ру»: Петербург лидирует по росту аренды жилья в России // Движение.ру – 11.01.2026 [электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/nedvizhimost/26119757 (дата обращения 26.03.2026).

9. Статистика рынка труда в Санкт-Петербурге // ГородРабот.ру. – 2026. [электронный ресурс]. URL: https://sankt-peterburg.gorodrabot.ru/salaries (дата обращения 26.03.2026).

10. Стоимость условного (минимального) набора продуктов питания // ЕМИСС Государственная статистика. – 2026 [электронный ресурс]. URL: https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ZR012640.pdf (дата обращения 26.03.2026).

11. Средняя заработная плата одного работника в Санкт-Петербурге, начисленная за январь 2026 года // РОССТАТ. – 27.03.2026. [электронный ресурс]. URL: https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ZR012640.pdf (дата обращения 28.03.2026)

12. Угадайте, где в 2026 году живут самые счастливые люди? Проверьте себя по полному рейтингу стран. // онлайн-журнал. – 2026 – 19 марта [электронный ресурс]. URL: https://www.psychologies.ru/articles/ugadaete-gde-v-2026-godu-zhivut-samye-schastlivye-lyudi-proverte-sebya-po-polnomu-reitingu-stran/ (дата обращения 28.03.2026)

13. Кабмин предложил повысить стипендии студентам на 4,3% в 2019 году // ТАСС. – 2018. – 29 сентября [электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/5618990 (дата обращения 28.03.2026)

14. Сколько платят петербургским студентам и как они могут получать больше // Федерал пресс – 2025 – 16 сентября. [электронный ресурс]. URL: https://fedpress.ru/article/3400886 (дата обращения 28.03.2026)

References:

Aliaskarova Zh.A. (2020) Russian education on the threshold of a new economy: problems and opportunities // Marketing MBA. Marketing Management Firms. – Vol. 11, No. 2. – Pp. 27-43. EDN: HCDMUT

Gordeichik E.A. (2026) Generation Z: transformation of economic strategies in the era of distorted norms and fake information // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – No. 1. – pp. 5-15.

Zinchenko M.V. (2024) Rationality as the main trend of modern consumer behavior // MBA marketing. Marketing Management Firms. – Vol. 15, No. 1. – pp. 30-40.

On the issue of youth integration into scientific research (2024) / N.V.Baranov, A.A.Masyuk, A.E.Vasilyeva, E.V.Ryabokoneva, E.Y.Osipova // Bulletin of the Saint Petersburg State University of Higher Education. Social sciences. – Vol. 1 (2). – pp. 138-155. EDN: RCVORK

Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2014) Improving the quality and effectiveness of education in the New Economy // Marketing MBA. Marketing Management Firms. – Vol.5 (3). – pp. 137-149. EDN: THAZEJ

Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2023) Human potential of sustainable development: regional imbalances // Economics: theory and practice. – #1. – Pp. 24-30. EDN: MCMIVO

Koshkin A.V. (2024) Student scientific societies as a form of youth organization // Bulletin of the St. Petersburg State University. Social sciences. – Vol.1 (1). – Pp. 6-31. DOI: 10.21638/spbu36.2024.101 EDN: OCFLDR

"Movement.ru": St. Petersburg is leading in the growth of rental housing in Russia // Movement.ru – 11.01.2026 [Electronic resource]. URL: https://tass.ru/nedvizhimost/26119757 (accessed 26.03.2026).

Labor market statistics in St. Petersburg // GorodRabot. ru. – 2026. [Electronic resource]. URL: https://sankt-peterburg.gorodrabot.ru/salaries (accessed 26.03.2026).

The cost of a conditional (minimum) set of food products // EMISS State Statistics. – 2026 [Electronic resource]. URL: https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ZR012640.pdf (date of application 26.03.2026).

The average salary of one employee in St. Petersburg, accrued in January 2026 // ROSSTAT. – 03/27/2026. [Electronic resource]. URL: https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ZR012640.pdf (date of application 03/28/2026))

Guess where the happiest people live in 2026? Check yourself by the full ranking of countries. // online magazine. – 2026 – March 19 [Electronic resource]. URL: https://www.psychologies.ru/articles/ugadaete-gde-v-2026-godu-zhivut-samye-schastlivye-lyudi-proverte-sebya-po-polnomu-reitingu-stran / (date of application 03/28/2026)

The Cabinet of Ministers proposed to increase scholarships for students by 4.3% in 2019 // TASS. – 2018. – September 29 [Electronic resource]. URL: https://tass.ru/ekonomika/5618990 (date of application 03/28/2026)

How much do St. Petersburg students get paid and how can they get more // Federal Press – 2025 – September 16. [Electronic resource]. URL: https://fedpress.ru/article/3400886 (date of application 28.03.2026)

Чинь Май Ча
магистрант Высшей школы креативных индустрий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, e-mail: tmaitra@yandex.ru

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ ТРАНСГРАНИЧНОГО ТУРИСТСКОГО СТАРТАПА «VIET EURASIA TRAVEL»

Аннотация

Проект «Viet Eurasia Travel» предполагает продажу жителям Вьетнама поездок в Россию и другие страны Евразийского пространства. В статье разбираются решения, которые необходимо проверить до выхода такого стартапа на рынок: выбор сегмента, устройство модульного тура, работа цифровых каналов, консультация и подтверждение надежности услуги. Материалом послужили около 30 научных публикаций и официальных документов, собранных для отчета по научно-исследовательской работе. Обзор показал, что доступная статистика характеризует состояние международного туризма, но не дает оценки спроса жителей Вьетнама на поездки в Россию. Модульный продукт требует заранее заданных правил совместимости, цены и ответственности партнеров, а цифровая коммуникация должна доводить интерес клиента до содержательной консультации. Предложенная схема используется как план последующего исследования и не заменяет проверку спроса на первичных данных.

Ключевые слова: туристский стартап; цифровой маркетинг; модульный продукт; персонализация; доверие.
RePEc: L83; M31.
УДК: 338.48:339.138.

Trinh Mai Tra
Master’s student, Higher School of Creative Industries, Plekhanov Russian University of Economics, e-mail: tmaitra@yandex.ru

MARKETING SOLUTIONS FOR LAUNCHING THE CROSS-BORDER TOURISM STARTUP “VIET EURASIA TRAVEL”

Abstract

Viet Eurasia Travel is designed to sell trips from Vietnam to Russia and other Eurasian destinations. This article examines the decisions that must be tested before market entry: target segment selection, modular tour design, digital contact, consultation, and evidence of service reliability. The review draws on approximately 30 academic publications and official documents collected for a research report. Available statistics describe the recovery of international tourism but do not measure Vietnamese demand for travel to Russia. A modular product therefore needs explicit rules for compatibility, total price, and partner responsibility, while digital communication must move a prospective customer from initial interest to an informed consultation. The resulting framework is a plan for subsequent empirical research rather than evidence of market demand or a validated causal model.

Keywords: tourism startup; digital marketing; modular product; personalization; trust.
RePEc: L83; M31.
UDC: 338.48:339.138.

УДК: 338.48:339.138.

Чинь Май Ча
магистрант Высшей школы креативных индустрий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, e-mail: tmaitra@yandex.ru

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ ТРАНСГРАНИЧНОГО ТУРИСТСКОГО СТАРТАПА «VIET EURASIA TRAVEL»

Trinh Mai Tra
Master’s student, Higher School of Creative Industries, Plekhanov Russian University of Economics, e-mail: tmaitra@yandex.ru

MARKETING SOLUTIONS FOR LAUNCHING THE CROSS-BORDER TOURISM STARTUP “VIET EURASIA TRAVEL”

Введение

В 2024 г. международный туризм почти вернулся к допандемийному масштабу: в мире было учтено около 1,4 млрд прибытий [1]. Вьетнам за тот же год принял свыше 17,5 млн иностранных посетителей, что на 39,5 % больше результата 2023 г.; поток из России вырос на 84,9 % [2]. Для рассматриваемого стартапа эти цифры важны лишь как признак оживления отрасли. Они описывают поездки во Вьетнам, тогда как «Viet Eurasia Travel» планирует работать с жителями Вьетнама, выбирающими Россию и другие направления Евразийского пространства. О размере такого спроса приведенная статистика ничего не сообщает.

Бизнес-идея строится не вокруг заранее собранного типового тура. Клиенту предлагается сочетать несколько подготовленных частей маршрута с учетом бюджета, продолжительности, физической нагрузки и ожидаемого опыта. Такая свобода выбора сразу создает практические вопросы: какие части можно объединять, как рассчитывается окончательная цена, что происходит при изменении одного элемента и кто отвечает за услугу, выполняемую несколькими партнерами. Поэтому маркетинговая работа начинается раньше рекламы. Сначала требуется определить, кому адресован продукт и что именно может быть обещано без риска для исполнения.

Для небольшой команды число одновременно поддерживаемых маршрутов связано с реальной пропускной способностью: кто готовит материалы, отвечает на запросы, сверяет условия с партнерами и сопровождает клиента после оплаты. Р. Р. Сидорчук относит дефицит финансирования, кадров и инфраструктуры к барьерам, которые ограничивают модернизацию малого бизнеса [3]. В данном проекте это означает, что расширение ассортимента нельзя отделять от затрат на консультацию и контроль. Копирование структуры крупного туроператора на стартовой стадии только увеличило бы число непроверенных операций.

Исследовательская задача сформулирована применительно к стадии проверки идеи: какие решения должны быть согласованы до запуска и какие сведения необходимы для их проверки? Ответ искался на пересечении четырех тем — маркетинга малого предприятия, цифрового взаимодействия, модульного проектирования услуги и доверия к трансграничной поездке. Речь идет не о доказательстве коммерческой эффективности «Viet Eurasia Travel», а о подготовке обоснованного плана следующего исследования.

Материал и логика обзора

Корпус обзора сформирован из материалов, собранных в отчете по научно-исследовательской работе. В него вошли научные статьи, книги и официальная статистика; всего было рассмотрено около 30 документов. При чтении фиксировались объект исследования, использованная теория, метод и выборка, результат, а также условия, при которых авторы считали его применимым. Поиск велся в Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect и eLIBRARY. Числовые сведения о туристских потоках сверялись по публикациям UN Tourism и Национального управления по туризму Вьетнама.

В обзор включались работы, из которых можно было извлечь либо объясняющий механизм, либо эмпирически проверенный результат, относящийся к малому туристскому предприятию, цифровизации, персонализации или эффективности. Материалы без установленного авторства и описания метода не использовались как доказательство. Проектные документы «Viet Eurasia Travel» служили для восстановления замысла продукта и предполагаемого набора модулей, но не рассматривались как источник сведений о спросе, мотивах или готовности платить.

Такой отбор дает проблемно-ориентированный обзор, а не метаанализ. Исследования выполнены в разных странах, на разных видах туристского бизнеса и с несопоставимыми показателями. Поэтому численные результаты не объединялись. Сопоставлялись прежде всего механизмы, границы применимости и возникающие из них вопросы для проекта. Методика кабинетного исследования узкоспециализированного рынка использовалась как основание для проверки расхождений между статистическими, отраслевыми и корпоративными данными [4].

Маркетинг малого туристского предприятия и стартапа

Д. Стокс описывает предпринимательский маркетинг как процесс, в котором пробный выход на рынок и контакт с покупателем предшествуют окончательному уточнению сегмента и инструментов [5]. А. Гилмор, Д. Карсон и К. Грант обращают внимание на неформальность решений, зависимость от собственника и ограниченность ресурсов малого предприятия [6]. Для «Viet Eurasia Travel» эти выводы важны не сами по себе. Они объясняют, почему первая версия продукта

должна быть достаточно узкой, чтобы команда могла получить обратную связь и изменить предложение, не перестраивая сразу весь бизнес.

Модель 7P позволяет увидеть операции, которые легко потерять при сосредоточении только на продвижении [7]. Персонал здесь представлен консультантом и сопровождающими специалистами; процесс — порядком подбора, оплаты и изменения маршрута; физические свидетельства — документами, отзывами, интерфейсом и подтверждениями партнеров. Эти элементы нельзя заполнять как формальную таблицу. Например, обещание персонализации теряет смысл, если консультант не может быстро проверить совместимость модулей, а понятная цена не снижает риск, если условия отмены раскрываются уже после оплаты.

Цифровой инструмент в проекте выполняет определенную операцию: приводит пользователя из выбранного сегмента, помогает уточнить запрос, сохраняет историю консультации или поддерживает клиента во время поездки. Такое понимание соответствует позиции Р. Р. Сидорчука, который рассматривает цифровую трансформацию внутри целостной системы маркетингового управления, а не как самостоятельное подключение технологий [8]. По этой причине сайт, социальная сеть, мессенджер и CRM оцениваются по тому, какую часть клиентского пути они обеспечивают и какие данные оставляют для следующего контакта.

Цифровые каналы как управляемая воронка

А. Шарма и соавторы обнаружили, что малые туристские агентства используют цифровые каналы неравномерно: часть ограничивается сайтом и электронной почтой, а системному применению мешают технические риски, нехватка персонального контакта и давление крупных онлайн-посредников [9]. Для дальнего тура это особенно заметно. Просмотр маршрута редко завершается немедленной покупкой; клиент возвращается с вопросами о визе, перелете, безопасности, цене и возможных изменениях. Канал, который не передает этот контекст консультанту, создает трафик, но не сокращает путь к решению.

Исследование предприятий размещения связывает эффект цифровых платформ с развитием маркетинговых и инновационных способностей организации [10]. Применительно к стартапу измерять нужно не только видимость. В карточке обращения должны сохраняться источник перехода, выбранный маршрут или модуль, содержание вопроса, время ответа и итог консультации. Таблица 1 распределяет инструменты по этапам воронки именно для того, чтобы число просмотров не подменяло сведения о квалифицированных обращениях, депозитах и повторных покупках.

Таблица 1 - Роли цифровых каналов в воронке туристского стартапа

Этап	Инструменты	Ключевой результат	Показатели
Привлечение	Поисковая оптимизация, видео, таргетированная реклама	Контакт с выбранным сегментом	Целевой охват, переходы, стоимость посещения
Формирование интереса	Статьи, маршруты, вебинары, сообщества	Понимание ценности и требований поездки	Время взаимодействия, загрузки, повторные визиты
Квалификация	Тест потребностей, форма заявки, мессенджер	Выделение релевантного запроса	Квалифицированные лиды, стоимость лида
Консультация и продажа	CRM, видеоконсультация, предложение модулей	Снижение неопределенности и согласование маршрута	Время ответа, запись, депозит, стоимость привлечения клиента
Сопровождение и удержание	Группа поддержки, опрос, реферальная программа	Соответствие обещания опыту и рекомендации	Удовлетворенность, жалобы, рекомендации, повторные покупки

Персонализация и модульное проектирование продукта

Полностью индивидуальная поездка лучше учитывает пожелания клиента, но делает каждую продажу отдельным проектом. На старте это увеличивает время консультации, число расчетов и вероятность ошибки при передаче заказа партнерам. Массовая кастомизация предлагает другой компромисс: стандартные компоненты сочетаются в ограниченном числе вариантов. Э. де Беллис и соавторы показали, что восприятие кастомизации зависит не столько от количества опций, сколько от организации самого выбора [11]. Следовательно, ценность модульного тура определяется не длинным перечнем возможностей, а понятностью различий и правил их сочетания.

В проектных материалах уже присутствуют продолжительность, стоимость, нагрузка и ожидаемые впечатления. Для реальной продажи этого недостаточно. Паспорт модуля должен также содержать обязательные и переменные расходы, сезонные ограничения, требования к здоровью, порядок отмены, риски и список

допустимых сочетаний. Эти сведения одновременно нужны клиенту и команде стартапа: первый сравнивает варианты до оплаты, вторая рассчитывает затраты, проверяет исполнимость и понимает, какой партнер отвечает за конкретную часть маршрута.

Параметры позволяют контролировать исполнение: соблюден ли срок, предоставлен ли документ, состоялась ли заявленная услуга. Однако такой контроль не отвечает на вопрос, как клиент оценил поездку. В исследовании качества городского транспорта наблюдаемые характеристики услуги сопоставлялись с их восприятием пассажирами; наличие измеримого атрибута само по себе не означало положительной оценки [12]. Для туристского модуля требуется такое же разделение. Выполнение программы фиксируется операционными данными, а ценность, удобство выбора и причины отказа — ответами клиентов.

Таблица 2 - Паспорт модульного туристского продукта

Поле	**Маркетинговая функция**	**Контрольный вопрос**
Обещание впечатления и целевой сегмент	Связь продукта с мотивом поездки	Для кого и какую ценность создает модуль?
Продолжительность и время в пути	Управление ожиданиями	Соответствует ли нагрузка доступному времени клиента?
Базовая цена и дополнительные расходы	Прозрачность и сопоставимость	Какие затраты обязательны и какие зависят от выбора?
Сезонность, здоровье, физическая нагрузка	Соответствие и безопасность	Какие ограничения должны быть сообщены до покупки?
Условия отмены и риски	Снижение конфликтов и недоверия	Какие события меняют маршрут и ответственность сторон?
Совместимость с другими модулями	Архитектура маршрута	Какие комбинации допустимы операционно?
Маржинальность и удовлетворенность	Управление портфелем	Создает ли модуль ценность клиенту и предприятию?

Рыночный контекст Вьетнама и России

Кабинетная оценка рынка должна начинаться с разграничения потоков. Рост числа российских посетителей Вьетнама подтверждает восстановление одного направления [1; 2], но не описывает поездки жителей Вьетнама в Россию. При смешении этих показателей проект получил бы благоприятную картину рынка, не связанную с его покупателями. Поэтому статистика въездного туризма используется только как фон, а оценка целевого сегмента выносится в отдельную задачу.

Для этой задачи необходимо сопоставить структуру выездных поездок из Вьетнама, авиасообщение, визовые и платежные условия, цены конкурирующих направлений и доступные каналы информации. На нишевом рынке такие сведения редко совпадают по товарным границам и датам. Подход к кабинетным исследованиям узкоспециализированных рынков требует сверять происхождение показателя и период, к которому он относится [4]. Итогом кабинетного этапа станет не готовый прогноз продаж, а перечень вопросов для интервью и опроса: какие поездки рассматриваются, что вызывает опасение, какой бюджет приемлем и за какие свойства клиент готов платить.

Неопределенность трансграничного тура возникает еще до покупки. Клиент оплачивает услугу, исполнение которой зависит от перевозчиков, гостиниц, визовых процедур, погоды и принимающих организаций. Поэтому доверие складывается из наблюдаемых признаков: понятной полной цены, квалификации консультанта, проверяемых отзывов, условий отмены и заранее установленного порядка действий при сбое. П. О’Коннор связывает развитие умного туризма с новыми возможностями малых туристских предприятий [13], но цифровое сопровождение не устраняет потребность объяснить сложный маршрут. Для «Viet Eurasia Travel» интерфейс должен не скрывать неопределенность, а показывать, как она управляется.

Разрыв между отдельными решениями и их совместной проверкой

Литература описывает необходимые элементы на разных уровнях. Предпринимательский маркетинг относится к действиям собственника и малой команды; 7P — к составу услуги; исследования цифровизации — к каналам и способностям организации; массовая кастомизация — к построению выбора. Маркетинг отношений и исследования туристского опыта, в свою очередь, рассматривают доверие и участие клиента. Эти результаты нельзя сложить как готовые части одной модели: у работ разные единицы анализа и разные показатели. В пределах выбранной стратегии поиска не найдено исследования, где весь набор связей проверялся бы на жителях Вьетнама, выбирающих дальнюю поездку в Россию или другое евразийское направление.

Таблица 3 переводит этот разрыв в программу проверки. Характеристики продукта и коммуникации представлены как то, с чем сталкивается клиент до покупки. Воспринимаемая ценность, доверие и риск могут объяснять переход к консультации, депозиту и рекомендации. Возраст, доход, опыт международных поездок и цифровая грамотность введены не как готовые сегменты, а как условия возможных различий. Направление связей пока не установлено. Поэтому таблица не доказывает поведение потребителей и не оценивает рыночный успех стартапа.

Таблица 3 - Концептуальная схема последующего эмпирического исследования

Блок	Переменные	Предполагаемая роль
Характеристики предложения	Качество модульного дизайна; уровень персонализации; качество цифрового контента; экспертная компетентность бренда	Формируют информацию и опыт взаимодействия до покупки
Потребительские оценки	Воспринимаемая ценность; доверие к бренду; воспринимаемый риск	Объясняют механизм перехода от характеристик предложения к намерению
Поведенческие намерения	Обращение за консультацией; внесение депозита/покупка; готовность рекомендовать	Фиксируют последовательные результаты маркетингового воздействия
Условия различий	Возраст; доход; опыт международных поездок; цифровая грамотность	Могут изменять силу отдельных связей

Первый эмпирический этап нужен для уточнения языка исследования. В глубинных интервью следует выяснить, как потенциальные клиенты называют привлекательность маршрута, надежность организатора и основные препятствия поездке. Полученные формулировки станут основой анкеты. Затем количественный опрос позволит оценить связи между характеристиками предложения, ценностью, доверием, риском и намерением покупки; при достаточной выборке возможны регрессионный анализ или моделирование структурными уравнениями. Тест целевой страницы дополнит заявленные

намерения наблюдаемыми обращениями, но не заменит опрос, поскольку сам по себе не объясняет мотивы выбора.

Практические следствия для «Viet Eurasia Travel»

На стадии проверки концепции широкий каталог скорее мешает, чем помогает. Два-три предварительно выбранных сегмента и небольшой набор совместимых модулей дают возможность увидеть, на какое обещание люди реагируют и где возникает отказ. Такой порядок близок к логике Э. Риса: предположение проверяется на ограниченном решении, после чего продукт изменяется по данным, а не по числу придуманных функций [14]. Для стартапа это также способ не связывать средства с маршрутами, спрос на которые еще не установлен.

Возраст и доход нужны для описания аудитории, но ими сегментация не исчерпывается. В интервью и анкете должны присутствовать мотив поездки, опыт самостоятельного туризма, отношение к неопределенности и ценностные ориентиры. Исследование брендовых предпочтений российской студенческой молодежи показало различия, связанные с ценностями [15]. Этот результат нельзя переносить на вьетнамских потребителей, однако он дает методическое основание проверить, будет ли ценностная структура различать отношение к дальнему туру и к бренду организатора.

Перевозчик, гостиница, экскурсионная компания и платежный партнер участвуют в создании одного обещания, хотя принадлежат разным организациям. Поэтому партнерскую сеть нельзя оставлять за пределами маркетингового анализа. Р. Р. Сидорчук в исследовании специализированных кластеров отмечал роль устойчивых межфирменных связей в обмене рыночной информацией и объединении ресурсов [16]. В проекте это означает необходимость проверять не только цену поставщика, но и скорость подтверждения, порядок обмена данными, ответственность при изменении маршрута и способность работать с обращением клиента.

Отбор первых модулей должен учитывать одновременно спрос, операционную сложность, маржинальность и доступность партнеров. Такой выбор отличается от простого сокращения ассортимента: исключается не наименее популярная позиция, а та, для которой команда не может обеспечить понятную цену и стабильное исполнение. Подход к формированию товарного предложения малого предприятия связывает ассортимент с ресурсами и возможностями управления [17]. Решение о первых сегментах и маршрутах имеет и предпринимательский характер, поскольку задает направление развития новой организации [18].

Критерии продолжения работы зависят от проверяемого решения. Для цифрового канала важны доля подходящих обращений, время до консультации и

стоимость привлечения клиента. Для модуля — понятность выбора, число изменений после консультации, удовлетворенность и маржинальность. Для экспертного бренда показатель состоит не в количестве публикаций, а в том, уменьшаются ли повторные вопросы о надежности и растет ли готовность внести депозит. Такие критерии позволяют отказаться от решения до масштабирования, если оно не подтверждается поведением клиентов.

Практический результат обзора — связка между проектированием тура и наблюдаемым клиентским путем. Она помогает определить, какие данные собирать до запуска и в какой момент возвращаться к исходному решению. При этом рекомендации относятся только к проверке концепции. После интервью, опроса и тестовых продаж набор сегментов, модулей и показателей может измениться; без этих данных схема остается рабочей гипотезой проекта.

Ограничения и заключение

Ограничения обзора определяются его материалом. В корпус вошли исследования разных стран и видов туристского бизнеса, а протокол сплошного систематического поиска не составлялся. Официальные данные характеризуют въездной туризм во Вьетнам, но не измеряют целевой для проекта выездной спрос. Не проверены и связи из таблицы 3. Поэтому статья не дает прогноза продаж, не подтверждает причинное влияние доверия или персонализации и не позволяет считать выбранные сегменты готовыми к коммерческому запуску.

Сопоставление источников меняет порядок работы над «Viet Eurasia Travel». Сначала выясняются границы выездного рынка и ограничения поездки. Затем из исполнимых модулей формируется предложение для конкретного сегмента, после чего выбираются цифровые точки контакта и способ передачи обращения консультанту. Доверие и воспринимаемый риск связывают содержание услуги с решением о покупке, но их роль предстоит измерить. В этом и состоит назначение концептуальной схемы: она определяет вопросы и данные для следующего этапа, а не заменяет его.

Следующая работа начинается с кабинетной оценки выездных поездок из Вьетнама и фактической доступности маршрутов в Россию. Интервью с потенциальными клиентами и экспертами уточнят мотивы, барьеры, допустимую цену и язык описания модулей. После этого количественный опрос проверит предполагаемые связи, а тест ограниченного набора предложений покажет, переходят ли намерения в обращения и депозиты. Только совместное рассмотрение этих данных даст основание для ассортиментной, коммуникационной и ценовой стратегии стартапа.

Библиография

1. UN Tourism. (2025). International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. URL: https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024

2. Vietnam National Authority of Tourism. (2025). Viet Nam records more than 17.5 million international visitor arrivals in 2024. URL: https://vietnamtourism.gov.vn/en/post/20764

3. Сидорчук Р. Р. (2012). Задачи, проблемы и барьеры малого предпринимательства в процессе модернизации российской экономики. Креативная экономика, 6(5), 96–101. URL: https://1economic.ru/lib/4727

4. Скоробогатых И. И., Сидорчук Р. Р., Гринева О. О., Кадерова В. А., Сергеева Е. А. (2013). Кабинетные исследования узкоспециализированных рынков. Маркетинг и маркетинговые исследования, 3, 224–232. URL: https://grebennikon.ru/article-iqik.html

5. Stokes D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 2(1), 1–16. URL: https://doi.org/10.1108/14715200080001536

6. Gilmore A., Carson D., Grant K. (2001). SME marketing in practice. Marketing Intelligence & Planning, 19(1), 6–11. URL: https://doi.org/10.1108/02634500110363583

7. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022). Marketing Management. 16th ed. Pearson.

8. Сидорчук Р. Р. (2021). Нужна ли целостная концепция маркетинга в цифровой среде или только цифровая трансформация? Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием, 12(1), 82–96. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44855203

9. Sharma A., Sharma S., Chaudhary M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. Tourism Management, 79, 104078. URL: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078

10. Lyu J., Huang H., Mao Z., Zhang X., Li H. (2024). Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: an organizational learning perspective. International Journal of Hospitality Management, 121, 103806. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806

11. de Bellis E., Hildebrand C., Ito K., Herrmann A., Schmitt B. (2019). Personalizing the customization experience: a matching theory of mass customization. Journal of Marketing Research, 56(6), 1050–1065. URL: https://doi.org/10.1177/0022243719867194

12. Sidorchuk R., Efimova D., Lopatinskaya I., Kaderova V. (2015). Parametric approach to the assessment of service quality attributes of municipal passenger transport in Moscow. Modern Applied Science, 9(4), 303–311. URL: https://doi.org/10.5539/mas.v9n4p303

13. O'Connor P. (2023). Small- and medium-sized tourism enterprises and smart tourism: Tourism Agenda 2030 perspective. Tourism Review, 78(2), 339–343. URL: https://doi.org/10.1108/TR-09-2022-0431

14. Ries E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.

15. Sidorchuk R., Mkhitaryan S. V., Musatov B. V., Meshkov A. A., Tultaev T. A. (2018). The influence of high level values on brand preferences of student youth in Russia. International Journal of Retail & Distribution Management, 46(7), 638–656.

16. Сидорчук Р. Р. (2010). Некоторые результаты исследования кластера малых специализированных оптовых предприятий. Маркетинг в России и за рубежом, 5, 68–76.

17. Сидорчук Р. Р. (2009). Маркетинговый аспект формирования оптимального промышленного ассортимента товара для малого бизнеса. Маркетинг в России и за рубежом, 1, 23–30.

18. Сидорчук Р. Р. (2009). Предпринимательство и маркетинг. Вестник Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, 4(28), 75–82.

References:

UN Tourism. (2025). International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. URL: https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024

Vietnam National Authority of Tourism. (2025). Viet Nam records more than 17.5 million international visitor arrivals in 2024. URL: https://vietnamtourism.gov.vn/en/post/20764

Sidorchuk R. R. (2012). Zadachi, problemy i barery malogo predprinimatelstva v protsesse modernizatsii rossiyskoy ekonomiki [Tasks, problems and barriers of small business in the modernization of the Russian economy]. Creative Economy, 6(5), 96–101. URL: https://1economic.ru/lib/4727

Skorobogatykh I. I., Sidorchuk R. R., Grineva O. O., Kaderova V. A., Sergeeva E. A. (2013). Kabinetnye issledovaniya uzkospetsializirovannykh rynkov [Desk research of highly specialized markets]. Marketing and Marketing Research, 3, 224–232. URL: https://grebennikon.ru/article-iqik.html

Stokes D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 2(1), 1–16. URL: https://doi.org/10.1108/14715200080001536

Gilmore A., Carson D., Grant K. (2001). SME marketing in practice. Marketing Intelligence & Planning, 19(1), 6–11. URL: https://doi.org/10.1108/02634500110363583

Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022). Marketing Management. 16th ed. Pearson.

Sidorchuk R. R. (2021). Nuzhna li tselostnaya kontseptsiya marketinga v tsifrovoy srede ili tolko tsifrovaya transformatsiya? [Does marketing need an integrated concept in the digital environment or only digital transformation?]. Marketing MBA. Marketing Management of an Enterprise, 12(1), 82–96. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44855203

Sharma A., Sharma S., Chaudhary M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. Tourism Management, 79, 104078. URL: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078

Lyu J., Huang H., Mao Z., Zhang X., Li H. (2024). Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: an organizational learning perspective. International Journal of Hospitality Management, 121, 103806. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806

de Bellis E., Hildebrand C., Ito K., Herrmann A., Schmitt B. (2019). Personalizing the customization experience: a matching theory of mass customization. Journal of Marketing Research, 56(6), 1050–1065. URL: https://doi.org/10.1177/0022243719867194

Sidorchuk R., Efimova D., Lopatinskaya I., Kaderova V. (2015). Parametric approach to the assessment of service quality attributes of municipal passenger transport in Moscow. Modern Applied Science, 9(4), 303–311. URL: https://doi.org/10.5539/mas.v9n4p303

O'Connor P. (2023). Small- and medium-sized tourism enterprises and smart tourism: Tourism Agenda 2030 perspective. Tourism Review, 78(2), 339–343. URL: https://doi.org/10.1108/TR-09-2022-0431

Ries E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.

Sidorchuk R., Mkhitaryan S. V., Musatov B. V., Meshkov A. A., Tultaev T. A. (2018). The influence of high level values on brand preferences of student youth in Russia. International Journal of Retail & Distribution Management, 46(7), 638–656.

Sidorchuk R. R. (2010). Nekotorye rezultaty issledovaniya klastera malykh spetsializirovannykh optovykh predpriyatiy [Some results of a study of a cluster of small specialized wholesale enterprises]. Marketing v Rossii i za rubezhom, 5, 68–76. (In Russian).

Sidorchuk R. R. (2009). Marketingovyy aspekt formirovaniya optimalnogo promyshlennogo assortimenta tovara dlya malogo biznesa [Marketing aspects of forming an optimal industrial product assortment for small businesses]. Marketing v Rossii i za rubezhom, 1, 23–30. (In Russian).

Sidorchuk R. R. (2009). Predprinimatelstvo i marketing [Entrepreneurship and marketing]. Vestnik Rossiyskoy ekonomicheskoy akademii imeni G. V. Plekhanova, 4(28), 75–82. (In Russian).

Шульга К. И.
студентка 2 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ
Яворская С. О.
студентка 2 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: sonya_yavorskaya@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ «УМНОГО ГОРОДА» КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ БАРСЕЛОНЫ

Аннотация

в статье рассматривается концепция Smart City как инструмент государственной экономической политики на примере Барселоны. Анализируются теоретические подходы к определению «умного города», его основные элементы и роль государства в цифровой трансформации городской среды. Особое внимание уделяется практической реализации smart-технологий в Барселоне в сферах цифровой инфраструктуры, мобильности, управления ресурсами и электронного управления. Показано, что цифровизация может способствовать снижению транзакционных издержек, повышению эффективности городского управления и усилению инвестиционной привлекательности территории. Одновременно выявляются ограничения данной модели, связанные с высокой стоимостью внедрения, институциональными барьерами и рисками цифрового неравенства. Делается вывод о том, что эффективность Smart City зависит не только от технологического уровня, но и от качества городской политики, устойчивости инвестиций и системы управления.

Ключевые слова: Smart City, государственная экономическая политика, цифровизация, городское управление, Барселона.
RePEc: O17, R11
УДК: 338.2

Kseniia I. Shulga
2nd-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University
Sofya O. Yavorskaya
2nd-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: sonya_yavorskaya@mail.ru

THE CONCEPT OF A "SMART CITY" AS AN INSTRUMENT OF STATE ECONOMIC POLICY ON THE EXAMPLE OF BARCELONA

Abstract

This article examines the concept of a Smart City as a tool of state economic policy, using Barcelona as an example. It analyzes theoretical approaches to defining a "smart city," its main elements, and the role of the state in the digital transformation of the urban environment. Special attention is paid to the practical implementation of smart technologies in Barcelona in the areas of digital infrastructure, mobility, resource management, and e-governance. It is shown that digitalization can contribute to reducing transaction costs, increasing the efficiency of urban management, and enhancing the investment attractiveness of the territory. Simultaneously, the limitations of this model are identified, related to the high cost of implementation, institutional barriers, and the risks of digital inequality. The conclusion is drawn that the effectiveness of a Smart City depends not only on the technological level but also on the quality of urban policy, the sustainability of investments, and the management system.

Keywords: Smart City, state economic policy, digitalization, urban governance, Barcelona.
RePEc: O17, R11
UDC: 338.2

УДК: 338.2

Шульга К. И.
студентка 2 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ
Яворская С. О.
студентка 2 курса бакалавриата факультета политологии СПбГУ, e-mail: sonya_yavorskaya@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ «УМНОГО ГОРОДА» КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ БАРСЕЛОНЫ

Kseniia I. Shulga
2nd-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University
Sofya O. Yavorskaya
2nd-year undergraduate student, Faculty of Political Science, St. Petersburg State University, e-mail: sonya_yavorskaya@mail.ru

THE CONCEPT OF A "SMART CITY" AS AN INSTRUMENT OF STATE ECONOMIC POLICY ON THE EXAMPLE OF BARCELONA

Введение. В условиях ускоряющейся урбанизации и цифровой трансформации экономики концепция «умного города» (Smart City) становится одной из ключевых парадигм развития современных городов. Рост численности городского населения, усложнение инфраструктурных систем, увеличение нагрузки на ресурсы и необходимость обеспечения устойчивого развития требуют внедрения новых управленческих и технологических решений [10, p. 2].

Согласно современным исследованиям, «умный город» представляет собой комплексную модель городского развития, основанную на интеграции информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), цифровых платформ и аналитики данных в процессы управления городской инфраструктурой и общественными услугами. Основной целью данной модели является повышение эффективности функционирования городских систем, улучшение качества жизни населения и обеспечение устойчивого социально-экономического развития [1, с. 104; 9; 10, p. 3].

Как отмечается в научной литературе, концепция Smart City предполагает обеспечение современного качества жизни за счёт использования инновационных технологий, направленных на рациональное и экологически устойчивое использование городских ресурсов. В этом контексте «умный город» выступает не только как технологическая, но и как социально-экономическая система, ориентированная на баланс между эффективностью, устойчивостью и благосостоянием населения [12, p. 71].

Концепция Умного города. Современные подходы к определению Smart City можно условно разделить на три основные группы. Во-первых, выделяется

технологический подход, в рамках которого акцент делается на внедрении и использовании цифровых технологий, таких как интернет вещей, большие данные и искусственный интеллект. Во-вторых, управленческий подход рассматривает Smart City как инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления, направленный на оптимизацию процессов принятия решений и предоставления публичных услуг. В-третьих, человекоцентричный подход ориентирован на улучшение качества жизни населения и предполагает активное вовлечение граждан в процессы управления городом [1, с. 106].

Эволюция концепции свидетельствует о переходе от узко технологической модели к более комплексной, включающей социальные и институциональные аспекты. Если ранние версии Smart City фокусировались преимущественно на цифровизации инфраструктуры, то современные модели предполагают активное участие граждан, развитие открытых данных и повышение прозрачности управления [10, p. 4].

Ключевыми характеристиками концепции Smart City являются интеграция цифровых технологий в городскую инфраструктуру, использование данных в процессе принятия управленческих решений (data-driven governance), ориентация на устойчивое развитие, повышение эффективности использования ресурсов, развитие цифровых сервисов для населения, а также вовлечение граждан в процессы управления [1, с. 107].

Следовательно, концепция «умного города» представляет собой сложную социотехническую систему, в которой технологии выступают инструментом достижения экономических, социальных и экологических целей.

Структура «умного города» включает ряд взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование городской системы как единого цифрового пространства.

Цифровая инфраструктура является базовым элементом Smart City и включает в себя телекоммуникационные сети, датчики, платформы обработки данных, системы хранения и анализа информации. В современных городах происходит активное внедрение технологий интернета вещей, позволяющих в режиме реального времени получать данные о состоянии городской среды.

Развитие цифровой инфраструктуры обеспечивает переход к модели «данных как ресурса», где информация становится ключевым фактором управления. В рамках концепции data-driven city цифровые технологии позволяют анализировать большие массивы данных и использовать их для повышения эффективности управления городскими процессами.

Интеллектуальные транспортные системы являются важнейшим элементом Smart City и включают комплекс цифровых решений, направленных на оптимизацию транспортных потоков и повышение мобильности населения. К ним

относятся системы мониторинга дорожного движения, адаптивное управление светофорами, цифровые сервисы общественного транспорта, а также развитие экологически устойчивых видов транспорта [8]. Использование таких технологий позволяет снизить транспортные издержки, уменьшить уровень загрязнения окружающей среды и повысить мобильность населения.

Одним из ключевых направлений Smart City является повышение энергоэффективности и рационального использования ресурсов, что достигается посредством внедрения интеллектуальных энергетических сетей (smart grids), систем мониторинга энергопотребления, использования возобновляемых источников энергии, а также автоматизации систем освещения и отопления. Подобные решения способствуют снижению затрат и повышению экологической устойчивости городской среды.

В рамках Smart City активно внедряются системы мониторинга и управления городской средой, включающие контроль качества воздуха, управление отходами, мониторинг уровня шума и регулирование водных ресурсов, что позволяет оперативно реагировать на экологические вызовы и повышать качество городской среды.

Цифровизация государственного и муниципального управления является важнейшим компонентом Smart City. Электронное управление включает предоставление государственных услуг в цифровом формате, использование платформ обратной связи с гражданами, а также внедрение систем электронного участия (e-participation), что способствует повышению прозрачности и эффективности управления. Как отмечается в исследованиях, развитие ИКТ приводит к трансформации бюрократической модели управления в более гибкую сетевую модель, основанную на взаимодействии различных акторов. Тем самым, Smart City представляет собой интегрированную систему, где различные элементы взаимосвязаны и обеспечивают комплексное развитие городской среды [10, p. 5; 1, с. 108].

Концепция «умного города» тесно связана с государственной экономической политикой, поскольку её реализация требует активного участия публичной власти. В современных условиях цифровой трансформации именно государство и муниципальные органы выступают ключевыми субъектами, определяющими направления развития городской инфраструктуры и обеспечивающими интеграцию технологических решений в систему управления [3; 5].

Прежде всего, государство выполняет стратегическую функцию, формируя долгосрочную политику цифрового развития города, определяя приоритетные направления внедрения технологий и координируя деятельность различных участников, включая бизнес, научные организации и гражданское общество. В

рамках данной функции разрабатываются программы цифровизации, стратегии устойчивого развития и планы модернизации городской инфраструктуры.

Не менее важной является инвестиционная функция государства. Реализация проектов Smart City требует значительных финансовых вложений, связанных с созданием цифровой инфраструктуры, развитием транспортных систем, модернизацией энергетических сетей и внедрением платформенных решений. В этой связи государство выступает основным инвестором или инициатором привлечения частного капитала, обеспечивая финансирование ключевых проектов.

Наряду с этим, государство выполняет регулятивную функцию, устанавливая правила использования данных, стандарты кибербезопасности и требования к цифровым технологиям. В условиях роста роли больших данных и алгоритмических решений особое значение приобретает правовое регулирование обработки информации, защита персональных данных и обеспечение цифровых прав граждан. Публичная власть также регулирует деятельность технологических компаний и формирует институциональную среду цифровой экономики.

Важное значение имеет и координационная функция государства, заключающаяся в обеспечении взаимодействия между различными акторами – бизнесом, научными и образовательными учреждениями, а также населением. Формирование таких взаимодействий способствует созданию инновационных экосистем, в которых технологии, знания и ресурсы объединяются для решения городских задач.

В экономическом контексте внедрение концепции Smart City оказывает существенное влияние на развитие регионов и городских агломераций. Прежде всего, это выражается в повышении эффективности использования ресурсов за счёт оптимизации процессов управления и внедрения цифровых решений. Существенно снижаются транзакционные издержки, связанные с предоставлением услуг и взаимодействием между субъектами экономики. Одновременно наблюдается рост производительности городской экономики, развитие инновационного предпринимательства и формирование новых рынков, связанных с цифровыми технологиями.

Дополнительным эффектом является усиление инвестиционной привлекательности территорий. Города, активно внедряющие концепцию Smart City, становятся более привлекательными для бизнеса и инвесторов благодаря развитой инфраструктуре, высокой степени цифровизации и эффективной системе управления [11]. Как показывают исследования, современные города играют ключевую роль в глобальной экономике, обеспечивая значительную долю мирового валового продукта и потребления ресурсов, что делает их важнейшими объектами государственной политики.

В целом концепция Smart City выступает важным инструментом реализации современной государственной экономической политики, направленной на повышение конкурентоспособности территорий, развитие инновационной экономики и обеспечение устойчивого роста.

Однако, несмотря на значительный потенциал, внедрение концепции «умного города» сопряжено с рядом рисков и ограничений, которые необходимо учитывать при разработке и реализации соответствующих стратегий. В первую очередь, к экономическим ограничениям относится высокая стоимость внедрения цифровых технологий, необходимость долгосрочных инвестиций и риск неэффективного использования бюджетных средств, особенно в условиях недостаточной проработанности проектов.

Технологические риски связаны с зависимостью от крупных IT-компаний, сложностью интеграции различных систем и быстрым устареванием технологий. В условиях стремительного развития цифровой среды возникает необходимость постоянного обновления инфраструктуры, что требует дополнительных ресурсов и усилий.

Социальные риски проявляются в формировании цифрового неравенства, при котором отдельные группы населения могут иметь ограниченный доступ к современным технологиям и цифровым услугам. Это может приводить к усилению социального расслоения и снижению уровня доверия к цифровым институтам управления.

Существенное значение имеют также политические и институциональные риски, включая недостаточную прозрачность алгоритмов, проблемы регулирования данных и угрозы кибербезопасности. В научной литературе подчеркивается, что развитие смарт-технологий зачастую опережает их теоретическое осмысление, что требует глубокого анализа их возможностей и ограничений.

Наконец, существует риск чрезмерной технократизации управления, при которой приоритет отдаётся технологической эффективности в ущерб социальным и гуманитарным аспектам. В этой связи особую значимость приобретает необходимость формирования сбалансированного подхода, учитывающего не только технологические, но и социально-политические последствия внедрения концепции Smart City.

Итак, концепция Smart City представляет собой не только теоретическую модель цифрового развития городской среды, но и практический инструмент экономической политики. Для того чтобы проследить, как эти принципы реализуются в городской практике, целесообразно обратиться к опыту Барселоны – одного из наиболее заметных европейских примеров в сфере «умного города».

Барселона как Умный город. Барселона привлекает внимание не потому, что раньше других закупила датчики и цифровые платформы, а потому, что сумела встроить цифровизацию в более широкую логику городской экономической политики. С начала 2010-х годов муниципалитет использовал концепцию «умного города» как инструмент повышения эффективности городской инфраструктуры, улучшения качества услуг и создания новой инновационной экосистемы. В результате в 2015 г. Барселона была признана самым «умным» городом мира по версии Juniper Research, что стало не только имиджевым достижением, но и сигналом для инвесторов, технологических компаний и городских администраций, рассматривающих Барселону как площадку для пилотирования новых решений.

Экономический смысл этой стратегии состоял в переходе от традиционной инфраструктурной модели к модели, где данные становятся самостоятельным ресурсом управления. В терминах городской экономики речь шла о снижении транзакционных издержек, оптимизации расходов на обслуживание инфраструктуры и формировании новых цифровых рынков вокруг открытых данных, городских платформ и сервисов. Barcelona City Council в 2011 г. запустил новую IT-стратегию как часть более широкого трансформационного плана, рассчитанного на улучшение управления городом, стимулирование экономического роста и повышение благосостояния жителей. При этом стратегия изначально строилась как межсекторная: она должна была соединить интересы городской администрации, бизнеса, исследовательских центров и самих жителей [16-18].

Материальной основой этой трансформации стала цифровая инфраструктура. Практическая реализация Smart City в Барселоне началась именно с неё. По данным недавнего исследования о стратегии устойчивого развития Барселоны, более 90% жителей города имеют доступ к интернету, а городская сеть включает свыше 750 общественных точек Wi-Fi. Это важно не только как показатель цифровой доступности, но и как предпосылка для более сложной экосистемы сервисов, где цифровая связанность становится фактором городской производительности [10, p. 6].

В более ранних оценках, апеллируемых в сравнительном исследовании Лондона и Барселоны, отмечалось, что к 2016 г. в Барселоне уже действовало 590 городских Wi-Fi-точек, из них 220 — в парках, а дальнейший план предполагал расширение сети до 1520 новых точек с охватом автобусов и метро. В частности, это показывает, что цифровая инфраструктура здесь развивалась не как вспомогательный сервис, а как базовый слой городской политики данных [10, p. 7].

Следующий шаг – создание платформенного контура управления. В различных источниках упоминаются Sentilo как система работы с городскими

сенсорами и City OS как платформа, объединяющая массив данных в единую управленческую архитектуру. Иначе говоря, данные начинают работать не только как технический, но и как институциональный актив.

Особенно заметно это проявилось в транспортной сфере, где Барселона сумела наиболее явно превратить цифровизацию в экономический инструмент. Обновлённый план городской мобильности 2022 г. базируется на сокращении зависимости от частного автомобиля и переноса большей части поездок на общественный транспорт, велосипеды, средства индивидуальной мобильности и пешеходное движение. С точки зрения городской экономики – это способ снижения отрицательных внешних эффектов – загрязнения, шума, пробок и роста издержек на содержание перегруженной дорожной сети [15].

Практически это реализуется через несколько взаимосвязанных решений. Барселона использует датчики и системы мониторинга пассажиропотока в режиме онлайн, что даёт возможность адаптировать дорожное регулирование и работу светофоров под фактическую нагрузку. Также город развивает сеть скоростных автобусных маршрутов с интервалом 5–8 минут, повышая транспортную доступность и сокращая временные издержки для пассажиров [15].

Транспортная система Барселоны строится на ортогональной автобусной сети, интегрированной с метро, трамваем и велосипедной инфраструктурой. Кроме того, система умных регуляторов дорожного движения (sistema de gestión de tráfico inteligente) отдаёт приоритет общественному транспорту и экстренным службам, также использует данные о наиболее частых транспортных потоках. Для экономики города это критически важно: чем меньше времени тратится на логистику и дорогу, тем ниже косвенные издержки бизнеса и выше общая производительность городской агломерации.

Отдельного внимания заслуживает Bicing, ориентированная на короткие внутригородские поездки. Она включает около 6000 велосипедов, а число пользователей приложения превышает 120 тыс. человек. В данном случае цифровой сервис не просто дополняет существующую транспортную инфраструктуру, а постепенно меняет повседневные практики городской мобильности, снижая зависимость жителей от частного автомобиля и повышая доступность экологических способов передвижения.

Важным элементом барселонской транспортной трансформации стала программа Superblock. Она предусматривает расширение велосипедной инфраструктуры на 245 км; внутри таких зон частный транспорт должен двигаться со скоростью 10 км/ч, а коммерческая разгрузка ограничена временным окном с 9:30 до 16:00 и не более чем на 30 минут. Экономически это означает перераспределение дефицитного городского пространства: приоритет отдаётся не

максимизации автомобильного потока, а повышению качества общественного пространства и снижению экологических издержек.

При этом транспорт не был единственной сферой, в которой цифровизация дала ощутимый экономический эффект. Не менее важным направлением реализации концепции Smart City в Барселоне стало управление энергетическими и природными ресурсами. В отличие от транспортной сферы, где эффект цифровизации проявляется через сокращение внешних издержек, здесь ключевым результатом становится прямое снижение бюджетных расходов и повышение эффективности использования ресурсов.

Одним из наиболее показательных примеров является внедрение систем «умного» освещения. Использование LED-технологий в сочетании с датчиками движения и удалённым управлением позволяет регулировать интенсивность освещения в зависимости от активности на улицах. В ряде оценок отмечается, что такие решения способны снижать энергопотребление на десятки процентов, что особенно важно, учитывая, что уличное освещение может составлять значительную долю муниципальных расходов на энергетику. Из этого следует, что модернизация освещения в Барселоне выступает не только как элемент городской среды, но и как инструмент оптимизации бюджетных трат [10, p. 8].

Аналогичная логика прослеживается в системах управления водными ресурсами. Использование сенсоров для контроля влажности почвы в парках и автоматизированных систем полива сократило потребление воды примерно на четверть, что подразумевает повышение эффективности распределения ограниченного ресурса и снижение эксплуатационных расходов коммунальных служб [10, p. 8].

Дополнительно Барселона внедряет решения в сфере управления отходами, включая умные мусорные контейнеры, фиксирующие уровень наполненности. Они открываются только по специальной карте жильца (аналог DNI) или через приложение, часто ограничивая время доступа. Некоторые модели прессуют мусор солнечной энергией. Благодаря этому оптимизируются маршруты вывоза мусора и снижаются издержки на логистику [10, p. 9].

Однако цифровая трансформация Барселоны не ограничивалась модернизацией городской инфраструктуры. Не менее важной особенностью барселонской модели является то, что цифровизация затронула не только инфраструктуру, но и саму систему управления. В отличие от многих городов, где Smart City ограничивается технологическим уровнем, в Барселоне цифровые решения стали инструментом институциональной трансформации.

Ключевую роль здесь играет платформа Decidim, позволяющая жителям участвовать в обсуждении городских инициатив, вносить предложения и взаимодействовать с муниципалитетом. Согласно данным исследований, в

платформе участвуют десятки тысяч пользователей, а значительная часть инициатив формируется непосредственно гражданами [19].

Процессы согласования решений становятся быстрее и прозрачнее, уменьшается вероятность неэффективных управленческих решений, а уровень доверия к институтам повышается. В долгосрочной перспективе это влияет на инвестиционный климат, поскольку предсказуемость и открытость управления являются важными факторами для бизнеса. В результате Smart City в Барселоне начинает выполнять не только инфраструктурную, но и институциональную функцию, трансформируя модель городского управления в более гибкую и сетевую.

Одновременно важным вопросом становится экономическая устойчивость таких преобразований. В случае Барселоны внедрение цифровых решений изначально сопровождалось попыткой выстроить модель, включающую в себя бюджетное финансирование и партнёрство с частным сектором.

Муниципалитет инвестировал в базовую цифровую инфраструктуру (оптоволоконные сети, платформы данных, сенсорные системы), однако значительная часть проектов реализовывалась при участии частных компаний в формате государственно-частного партнёрства. Такая модель способствовала распределению рисков и ускорению внедрения технологий, но одновременно создавала зависимость от технологических подрядчиков и их решений.

Многие проекты Smart City в Барселоне можно рассматривать как инвестиции с высокой долей положительных экстерналий. Например, внедрение умных транспортных систем снижает затраты не только муниципалитета, но и бизнеса (через сокращение времени доставки, логистических издержек) и населения (через уменьшение времени в пути). Следовательно, прямая окупаемость проектов может быть ниже их совокупного общественного эффекта.

В ряде оценок указывается, что отдельные направления Smart City в Барселоне демонстрировали быструю окупаемость. В частности, внедрение smart parking приносило десятки миллионов долларов дохода ежегодно, а проекты в сфере управления водными ресурсами и освещения обеспечивали значительную экономию бюджетных средств. Однако такие проекты не являются универсальными: их эффективность сильно зависит от масштаба города, плотности населения и качества институциональной среды [10, p. 10].

В рамках современной экономической теории города рассматриваются как ключевые узлы глобальной экономики, конкурирующие за инвестиции, человеческий капитал и технологические ресурсы. [13] В этом контексте Smart City становится инструментом повышения конкурентоспособности территории.

Барселона использовала цифровизацию как элемент брендинга и прорывного позиционирования. Признание города одним из лидеров Smart City в

Европе усилило его репутационный капитал, что привело к росту интереса со стороны международных компаний, стартапов и исследовательских организаций. Проведение мероприятий, таких как Mobile World Congress, дополнительно укрепило статус города как технологического хаба.

Экономический эффект проявляется в нескольких направлениях: повышается привлекательность города для инвесторов за счёт развитой инфраструктуры и предсказуемой системы управления, усиливается приток высококвалифицированных специалистов, что способствует росту человеческого капитала, формируется кластер цифровых компаний, создающих дополнительные рабочие места, повышающих налоговые поступления [6, с. 43-44].

При этом важно отметить, что Smart City не является единственным фактором конкурентоспособности. Он работает в сочетании с другими элементами – качеством городской среды, образовательной системой, транспортной доступностью и институциональной стабильностью.

Дискуссия. Вместе с тем опыт Барселоны показывает, что даже успешная модель «умного города» имеет свои пределы. Несмотря на относительный успех, Барселона сталкивается с проблемой управляемости и масштабируемости. Это особенно важно учитывать, поскольку Барселона не является малым или экспериментальным городом: её население составляет около 1,7 млн человек, а сама городская система встроена в более широкую агломерацию. Поэтому вопрос масштабируемости здесь имеет двойственный характер. С одной стороны, барселонский опыт показывает, что технологии Smart City могут применяться в крупном городе с высокой плотностью населения и сложной инфраструктурой. С другой стороны, даже в таких условиях их эффективность зависит от качества координации между муниципалитетом, бизнесом, технологическими подрядчиками и жителями.

Следовательно, проблема масштабируемости заключается не столько в размере города как таковом, сколько в возможности воспроизвести институциональные условия, обеспечивающие успех Барселоны. Для реализации Smart City недостаточно просто закупить датчики, платформы и цифровые сервисы. Необходимы развитая городская инфраструктура, стабильное финансирование, административная преемственность, доверие между участниками и способность городской власти использовать данные для принятия решений. В городах, где отсутствует подобная институциональная база, барселонская модель может оказаться трудно воспроизводимой или привести лишь к фрагментарной цифровизации отдельных сервисов.

Одним из ключевых ограничений является высокая стоимость внедрения цифровых технологий. Даже при наличии экономии в долгосрочной перспективе

первоначальные инвестиции могут быть значительными, что ограничивает возможности их реализации в городах с менее развитой экономикой.

Значительную роль играет и политико-экономический фактор. Барселона во многом получила импульс к модернизации благодаря Олимпийским играм 1992 г., которые сопровождались масштабными инвестициями в городскую инфраструктуру, транспорт, общественные пространства и международное позиционирование города. Именно олимпийский период во многом позволил Барселоне «всплыть» как заметному европейскому центру городской трансформации. Однако подобный инвестиционный импульс оказался трудно воспроизводимым: в последующие десятилетия город уже не получал сопоставимого объема централизованных вложений, а результаты олимпийской модернизации имели неоднозначные последствия, включая рост стоимости городской среды, усиление туристической нагрузки и зависимость от внешнего имиджа города. На этом фоне каталонский сепаратизм, попытка провозглашения независимости, смена политических приоритетов, конфликт вокруг массового туризма и рост цен на посещение городских достопримечательностей усилили институциональную неопределённость. В результате Барселона столкнулась не только с управленческими трудностями, но и с ослаблением инвестиционной привлекательности, что способствовало её падению в рейтингах Smart City, «бегству» части инвестиций и потере некоторых функций технологического и туристического центра [7, с. 135].

Кроме того, важную роль играет институциональная среда. Барселона смогла реализовать Smart City во многом благодаря высокой степени координации между муниципалитетом, бизнесом и научными организациями. В городах с более фрагментированной системой управления подобные проекты могут сталкиваться с проблемами координации и делегирования.

Серьёзным ограничением остаётся и проблема цифрового неравенства. Невзирая на высокий уровень цифровой доступности, отдельные группы населения могут быть исключены из доступа к цифровым сервисам, что снижает общий эффект от реализации Smart City и может усиливать социальную стратификацию [14, p. 52-53].

В итоге кейс Барселоны показывает, что Smart City не следует рассматривать как линейную историю технологического успеха. Его развитие зависит от баланса между цифровой инфраструктурой, политической устойчивостью, инвестиционными ресурсами и способностью города сохранять управляемость в условиях роста нагрузки на городскую среду.

Заключение. Исходя из опыта Барселоны, можно прийти к выводу, что Smart City работает только когда цифровые решения встроены в реальную городскую политику, а не существуют как набор отдельных технологических проектов. В

случае Барселоны цифровизация стала частью более широкой стратегии развития города: через неё муниципальные власти решали задачи транспорта, управления ресурсами, качества городской среды и взаимодействия с жителями. За счёт этого «умный город» дал не только технологический, но и экономический эффект: снизились отдельные издержки на обслуживание инфраструктуры, выросла управляемость городских систем, усилилась инвестиционная привлекательность города [10, p. 10; 12, p. 75].

При этом Барселона интересна не только как пример успешного внедрения Smart City, но и как пример переосмысления данной модели. На раннем этапе город во многом делал ставку на технологическую эффективность и сотрудничество с крупными IT-компаниями, однако со временем стало понятно, что этого недостаточно. Возникли вопросы, связанные с прозрачностью решений, зависимостью от подрядчиков, участием граждан и цифровыми правами. Поэтому дальнейшее развитие модели сменило вектор в сторону более сбалансированного подхода, где важны не только Big Data и новейшие платформы, но и то, кто ими управляет и в чьих интересах они работают. Более того, опыт Барселоны показывает, что даже успешная модель Smart City может утратить позиции при ослаблении инвестиционной базы и росте политико-институциональной неопределённости. К сожалению, первая женщина-мэр Барселоны Ада Колау заняла откровенно деструктивную позицию по отношению к массовому туризму, развитию институтов государственного управления, обучению. А ведь без обучения нет того необходимого количества «умных людей для умного города», наличие которых позволяет развивать человекоцентричность и развивать сам город. [4] За восемь лет ее управления Барселона скатилась на 80 (!) позиций в рейтинге Умных городов. [14] Конечно, не обошлось и без политических проблем, которые прямо повлияли на развитие города. [2; 6] Если подъём города во многом был связан с мощным инфраструктурным импульсом Олимпиады 1992 г., то в дальнейшем отсутствие сопоставимых инвестиций со стороны центра, последствия туристической перегрузки и каталонский политический кризис стали факторами снижения устойчивости данной модели.

Если сравнивать Барселону с другими европейскими городами, то её сильная сторона состоит в сочетании технологической модернизации с активной городской политикой. Барселона показала, что цифровизация может быть инструментом экономической политики: она помогает снижать транзакционные издержки, эффективнее использовать ресурсы, повышать качество городской среды и укреплять конкурентоспособность территории. Однако тот же опыт показывает, что сама по себе технология не решает городские проблемы и не гарантирует устойчивого развития. Smart City даёт результат только тогда, когда за ним стоят понятная стратегия, стабильная инвестиционная база, политическая

координация и готовность корректировать модель по мере появления новых рисков и ограничений.

Библиография

1. Баранов А.В., Гарас Л.Н. «Умный город» в социально-политической проекции (кейс Барселоны) // Управленческое консультирование. – 2022. – № 1. – С. 103–114.

2. Волкова А.В., Кулакова Т.А., Волков А.П. Социально-политические эффекты инновационных технологий городского развития и политика цифровизации // Проблемы современной экономики. – 2020. – №4(76). – С. 127-131. EDN: PAQRXE

3. Иванова О.Ю. Проблемы реализации концепции Smart City в крупнейших городах России (анализ на примере города Екатеринбурга) // Современный город: власть, управление, экономика. – 2020. – Т. 1. – С. 20-30.

4. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Человеческий потенциал устойчивого развития: региональные диспропорции // Экономика: теория и практика. – 2023. – № 1 (69). – С. 24-30. EDN: MCMIVO

5. Кошкин А. В. Политика правительства города, направленная на развитие креативных индустрий (на примере Санкт-Петербурга) // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 28–38.

6. Пашкус Н.А., Зинченко М.В. Эффективное позиционирование и развитие российских регионов в соответствии с концепцией Умного города // Промышленная политика в условиях вызовов глобальной трансформации: теория и практика перехода к новому этапу индустриального развития (НИО.2). Сборник материалов VIII Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2023). М.: ИНИР им. Витте, 2023. С. 37-45.

7. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю., Зинченко М.В. Эффективное позиционирование и развитие российских регионов в соответствии с концепцией "Умного города" // Проблемы современной экономики. - 2024. - Вып. 1. - С. 133-136. EDN: ISGPRB

8. Смарт-сити – благополучие для всех? / Е. А. Карагулян, О. В. Захарова, М. В. Батырева, Д. Л. Дюссо // Журнал экономической теории. – 2020. – Т.17, № 3. – С. 657–678.

9. Albino V., Berardi U., Dangelico R.M.: Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives // Journal of Urban Technology. – 2015. – Vol. 22(1). – Pp. 3-21.

10. Bibri S. E., Krogstie J. The emerging data-driven smart city and its innovative applied solutions for sustainability: the cases of London and Barcelona // Energy Informatics. – 2020. – Vol. 3, no. 5. Pp. 2-42. DOI: 10.1186/s42162-020-00108-6.

11. Desdemoustier J., Crutzen N., Giffinger R. Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium // Technological Forecasting and Social Change. – 2019. – Vol. 142 (May). – P. 129-141

12. Ferrer J.-R. Barcelona’s smart city vision: an opportunity for transformation // Field Actions Science Reports. – 2017. – Special Iss. 16. – P. 70–75.

13. Sassen S. The Global City: Introducing a Concept // Brown Journal of World Affairs. – 2005. – Vol. 11(2). – Pp. 27-43.

14. The Concept of a Smart City: Concept, Ecosystem, Dimensions / I.Savelyev, V.Pashkus, N.Pashkus, A.Protasov, I. Blagikh // Ecosystems Without Borders 2024: Economic Systems and Processes. V International Scientific and Practical Conference. – Zug, 2025. – С. 42-55.

15. Ajuntament de Barcelona. Pla de Mobilitat Urbana de Barcelona 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (дата обращения: 30.05.2026).

16. Barcelona City Council. Barcelona Digital City: Putting Technology at the Service of People [Электронный ресурс]. Barcelona, 2016. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/115018/1/pla_barcelona_digital_city_in.pdf (дата обращения: 30.05.2026).

17. Barcelona City Council. Digital Transformation Plan: Open Digitisation Programme of Barcelona (2017) [Электронный ресурс]. URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/115020/1/LE_MesuradeGovern_EN.pdf (дата обращения: 30.05.2026).

18. Barcelona City Council. Open Data BCN [Электронный ресурс]. URL: https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/en (дата обращения: 30.03.2026).

19. Decidim. Decidim: Free Open-Source Participatory Democracy Platform [Электронный ресурс]. URL: https://decidim.org (дата обращения: 30.05.2026).

References:

Baranov A.V., Garas L. N. (2022) "Smart city" in socio-political projection (Barcelona case) // Management consulting. – No. 1. – Pp. 103-114.

Volkova A.V., Kulakova T.A., Volkov A.P. (2020) Socio-political effects of innovative technologies of urban development and digitalization policy // Problems of modern economics. – Iss. 4. – Pp. 127-131.

Ivanova O.Y. (2020) Problems of implementing the Smart City concept in the largest cities of Russia (analysis on the example of the city of Yekaterinburg) // Modern city: government, management, economy. – Vol. 1. – Pp. 20-30.

Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2023) Human potential of sustainable development: regional imbalances // Economics: theory and practice. – Iss. 1. – Pp. 24-30.

Koshkin A.V. (2022) The policy of the city government aimed at the development of creative industries (using the example of St. Petersburg) // Marketing MBA. Marketing management of the firms. – Vol. 13, No. 2. – Pp. 28-38.

Pashkus N.A., Zinchenko M.V. (2022) Effective positioning and development of Russian regions in accordance with the Smart City concept // Industrial policy in the context of global transformation challenges: theory and practice of transition to a new

stage of industrial development (NIO.2). Proceedings of the VIII St. Petersburg International Economic Congress (SPEC-2023). – Moscow: INIR im. Witte, 2023. – Pp. 37-45.

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu., Zinchenko M.V. (2024) Effective positioning and development of Russian regions in accordance with the concept of "Smart City" // Problems of modern economy. – Iss. 1. – Pp. 133-136.

Smart City – well–being for everyone? (2020) / E. A. Karagulyan, O. V. Zakharova, M. V. Batyreva, D. L. Dussault // Journal of Economic Theory. – Vol.17, No. 3. – pp. 657-678.

Albino V., Berardi U., Dangelico R.M. (2015) Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives // Journal of Urban Technology. – Vol. 22(1). – Pp. 3-21.

Bibri S. E., Krogstie J. (2020) The emerging data-driven smart city and its innovative applied solutions for sustainability: the cases of London and Barcelona // Energy Informatics. – Vol. 3, no. 5. DOI: 10.1186/s42162-020-00108-6.

Desdemoustier J., Crutzen N., Giffinger R. Municipalities' understanding of the Smart City concept: An exploratory analysis in Belgium // Technological Forecasting and Social Change. – Vol. 142 (May). – P. 129-141

Ferrer J.-R. (2017) Barcelona’s smart city vision: an opportunity for transformation // Field Actions Science Reports. – Special Iss. 16. – P. 70–75.

Sassen S. (2005) The Global City: Introducing a Concept // Brown Journal of World Affairs. – Vol. 11(2). – Pp. 27-43.

The Concept of a Smart City: Concept, Ecosystem, Dimensions (2025) / I.Savelyev, V.Pashkus, N.Pashkus, A.Protasov, I. Blagikh // Ecosystems Without Borders 2024: Economic Systems and Processes. V International Scientific and Practical Conference. – Zug. – Pp. 42-55.

Ajuntament de Barcelona. Pla de Mobilitat Urbana de Barcelona 2024 [Электронный ресурс].
URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/128157/1/Pla%20de%20Mobilitat%20Urbana_bcn_2024.pdf (дата обращения: 30.05.2026).

Barcelona City Council. Barcelona Digital City: Putting Technology at the Service of People [Электронный ресурс]. Barcelona, 2016.
URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/115018/1/pla_barcelona_digital_city_in.pdf (дата обращения: 30.05.2026).

Barcelona City Council. Digital Transformation Plan: Open Digitisation Programme of Barcelona (2017) [Электронный ресурс].
URL: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/115020/1/LE_MesuradeGovern_EN.pdf (date accessed: 30.05.2026).

Barcelona City Council. Open Data BCN [Электронный ресурс].
URL: https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/en (дата обращения: 30.03.2026).

Decidim. Decidim: Free Open-Source Participatory Democracy Platform [Электронный ресурс]. URL: https://decidim.org (date accessed: 30.05.2026).