

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.4>UDC 332.1
LBC 65.042Submitted: 30.12.2022
Accepted: 02.02.2023

PRACTICE OF STRATEGIC APPROACH USE TO MANAGEMENT OF SMALL TOWNS DEVELOPMENT IN RUSSIA

Olga I. BelyaevaInstitute of Public Administration and Civil Service of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration, Moscow, Russian Federation**Kirill A. Kravtsov**Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration, Moscow, Russian Federation

Abstract. The article studies the experience of strategic approach use to management small towns development in Russia. To achieve significant positive changes in the level of social and economic development of small towns, high-quality formulation and effective implementation of strategic planning documents are necessary. The aim of the article is to identify the features and practice of strategic approach use to management of small towns development in Russia exemplified by the city of Myshkin (Yaroslavl region) and the city of Belogorsk (Amur region). General scientific methods of synthesis, analysis, as well as classification and statistical analysis were used. The authors summarized approaches to the classification of small towns according to three criteria: function, economic resource, agglomeration type. It was determined that in direct dependence on the state of social and economic development of small towns, about 26 million people live, what is 18% of the population of Russia. We analyzed experience in strategic management and evaluated the content characteristics of the quality of strategies in the examples of Myshkin and Belogorsk. It was established that in terms of strategy to use an exclusively “typical approach” is not so effective, since individual growth points must be identified in each city, which modern strategizing tools (SWOT, PEST, SNW analysis, BigData, etc.) help to find. An important direction should be a strategic approach to the development of small towns in order to ensure the interconnection and interrelation of the main instruments of strategic planning and social and economic development at all levels, presented in the paper in the form of a variety of documents. The practical significance of this study lies in the fact that the provisions, conclusions and proposals made in it can be used by local authorities in dealing with issues of strategic management of small towns development.

Key words: spatial development, small towns, strategic planning, strategy for socio-economic development of a city, priorities, comfortable urban environment.

Citation. Belyaeva O.I., Kravtsov K.A., 2023. Practice of Strategic Approach Use to Management of Small Towns Development in Russia. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 11, no. 1, pp. 43-54. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.4>

УДК 332.1
ББК 65.042Дата поступления статьи: 30.12.2022
Дата принятия статьи: 02.02.2023

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ

Ольга Игоревна Беляева

Институт государственной службы и управления РАНХиГС, г. Москва, Российская Федерация

Кирилл Александрович Кравцов

Институт государственной службы и управления РАНХиГС, г. Москва, Российская Федерация

© Беляева О.И., Кравцов К.А., 2023

Аннотация. В статье исследуется опыт реализации стратегического подхода к управлению развитием малых городов в России. Для достижения существенных положительных изменений в уровне социально-экономического развития малых городов необходимы качественная разработка и эффективная реализация документов стратегического планирования. Цель статьи – выявление особенностей и практики реализации стратегического подхода к управлению развитием малых городов в России на примере г. Мышкин (Ярославская обл.) и г. Белогорск (Амурская обл.). Применялись общенаучные методы синтеза, анализа, а также классификации статистического анализа. Авторами обобщены подходы к классификации малых городов по трем признакам: функциональный, экономико-ресурсный, агломерационный. Определено, что в непосредственной зависимости от состояния социально-экономического развития малых городов проживают около 26 млн чел., что составляет 18 % населения России. Проанализирован опыт стратегического управления и оценены содержательные характеристики качества стратегий на примерах г. Мышкин и г. Белогорск. Установлено, что в части разработки стратегии применять исключительно «типовой подход» не столь эффективно, поскольку в каждом городе должны быть определены индивидуальные точки роста, найти которые позволяют современные инструменты стратегирования (SWOT-, PEST-, SNW-анализ, применение BigData и др.). Важным направлением должен стать стратегический подход по развитию малых городов в целях обеспечения взаимосвязи и взаимоувязки основных документов стратегического планирования и социально-экономического развития на всех уровнях, что представлено в работе в виде документарной плеяды. Практическая значимость данного исследования состоит в том, что сформулированные в нем положения, выводы и предложения могут быть использованы местными органами власти при решении вопросов стратегического управления развитием малых городов.

Ключевые слова: пространственное развитие, малые города, стратегическое планирование, стратегия социально-экономического развития города, приоритеты, комфортная городская среда.

Цитирование. Беляева О. И., Кравцов К. А., 2023. Опыт реализации стратегического подхода к управлению развитием малых городов России // Региональная экономика. Юг России. Т. 11, № 1. С. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.4>

Постановка проблемы

Малые города играют особую роль в пространственном развитии Российской Федерации, обеспечивая ее территориальную целостность и поддерживая этническое многообразие и культурный фундамент страны. Ключевой проблемой стратегического управления развитием малых городов является поиск и применение оптимальных методов и инструментов при разработке и реализации документов стратегического планирования, цель которых – повышение социально-экономического благосостояния малых городов при острой ограниченности человеческих, производственных, инфраструктурных и финансовых ресурсов. Актуальность темы обусловлена необходимостью осуществления эффективной социально-экономической политики развития малых городов как основы полноценного пространственного развития всей территории Российской Федерации и фундамента культурного многообразия страны.

Стратегическое управление развитием города в виде разработки и реализации документов стратегического планирования, и в особенности стратегии социально-экономического развития, может стать качественным инструментом, обеспечивающим городское развитие в условиях ограниченности трудовых, финансовых и инфраструктурных ресурсов.

Первые научные труды об использовании стратегического подхода в управлении датируются 1960–1970 годами. Основоположниками данного раздела теории менеджмента принято считать И. Ансоффа [Ансофф, 2009], А. Чандлера [Chandler, 1962], К. Эндрюса [Andrews, 1971] и прочих западных ученых. Вопросам стратегического управления развитием территорий Российской Федерации посвящены труды отечественных исследователей, таких как В. Бочко, Е. Захарчук [Бочко, Захарчук, 2019], Е. Бухвальда [Бухвальд, 2019], Н. Зубаревич [Зубаревич, 2019] и другие. Проблематика стратегического управления развитием малых городов в России рассмотрена в работах А. Ардальяновой [Ардальянова и др., 2019], Н. Благовидовой [Благовидова, Юдина, 2021], Б. Жихаревича [Жихаревич, Лебедева, Русецкая, Прибышин, 2017], Т. Усковой [Ускова, Секушина, 2021] и других исследователей.

Анализу международной практики развития малых городов посвящены труды Н. Москалевой [Москалева, 2018], О. Русецкой, Н. Лебедевой [Русецкая, Лебедева, 2017], Н. Ситолика [Ситолик, 2015], А. Трубы [Труба, 2020] и др.

Можно сделать вывод о наличии обширной теоретической базы по изучению вопросов стратегического подхода к управлению социально-экономическим развитием малых городов, однако

практическое применение выработанных методов и инструментов для развития малых городов в России в достаточной мере не реализовано, что свидетельствует о необходимости дополнительного исследования и обуславливает выбор данной темы.

Сущность и классификация малых городов

Исчерпывающее определение понятия «малый город» в федеральном законодательстве Российской Федерации отсутствует. Согласно СП 42.13330.2016 «СНиП 2.07.01-89* Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» [Приказ Минстроя России ... , 2016], к малым городам относятся городские поселения и поселки городского типа с численностью населения до 50 тыс. чел., именно таким городам посвящена большая часть научных работ отечественных исследователей данной области. В рамках проведения Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях, учрежденного Постановлением Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил предоставления средств государственной поддержки из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации для поощрения муниципальных образований – победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды, в том числе источником финансового обеспечения которых являются бюджетные ассигнования резервного фонда Правительства Российской Федерации», малые города определяют как «населенные пункты, имеющие статус города, с численностью населения до 200 тыс. человек (включительно)» [Постановление Правительства РФ № 237 ... , 2018]. В свою очередь, авторы считают, что количественные метрики населения являются важной, но не ключевой характеристикой малого города, к которым следует отнести: наличие статуса города (городского округа); большая часть населения не занята в сфере сельского хозяйства; является административным центром муниципального образования; компактное территориальное расположение; наличие ресурсной базы, в том числе богатство культурного наследия и традиций, экологичность среды, наличие промышленных предприятий или научных организаций (для моногородов и наукоградов) или иного потенциала.

А. Ардаляновой, П. Бизюковым и др. отмечено, что малый город – «это локус социаль-

ного пространства, где накапливается, развивается и реализуется человеческий и социальный потенциал большей или меньшей по размеру и сложности городской общности; это ресурсные центры и инфраструктурные узлы для освоения и развития окружающей сельской местности, природной территории» [Ардалянова и др., 2019: 212].

В настоящее время в Российской Федерации насчитывается порядка 1 115 городов, из которых 795 являются малыми [Города России, 2022]. В малых городах проживают около 11 % населения страны, что составляет 16 млн чел., при этом в зоне социально-экономического влияния малых городов как административных центров находятся еще 10 млн чел. [Бухвальд и др., 2017]. Таким образом, в непосредственной зависимости от состояния социально-экономического развития малых городов проживают около 26 млн чел., что составляет 18 % населения России.

На основе имеющегося материала по вопросу классификации малых городов предлагается выделить их типы по следующим признакам (см. таблицу):

Таблица

Классификация малых городов

Признак	Классификация
Функциональный	Малые города – административные центры
	Малые города – специализированные центры (промышленные, транспортные, туристические и прочие)
	Малые города – спутники больших городов
	Малые города – исторические центры
Экономический	Наукограды
	Малые города, имеющие ресурсный потенциал для экономического развития (малые города, где имеются предприятия различной специализации, туристический, рекреационный потенциал и прочее)
	Малые города, имеющие ограничения к экономическому развитию (наукограды, города военно-промышленного комплекса)
Агломерационный	Депрессивные города (города, где отсутствуют экономические и производственные ресурсы для развития, города с ограниченной транспортной доступностью)
	Входящие в агломерацию
	Не входящие в агломерацию

Примечание. Составлено авторами.

Наблюдается широкая дифференциация малых городов, расположенных на территории России. На основе анализа мнений различных ученых и практиков можно сделать вывод, что проблемы, с которыми сталкиваются малые города, имеют схожий характер, а именно: экономическая несостоятельность, высокая зависимость от вышестоящих бюджетов; недостаток высококвалифицированных кадров, отток молодежи; низкий уровень конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности; низкий уровень качества городской среды и внедрения экологических стандартов; слабая транспортная инфраструктура (недостаточность общественного транспорта, низкое качество дорог и дорожной инфраструктуры); запущенные объекты историко-архитектурного наследия; невысокий уровень качества социальных и досуговых объектов и др.

Стратегический подход к управлению и планированию развития малых городов

Понятие «стратегическое управление» впервые стало использоваться в конце 1960-х – начале 1970-х гг. для обозначения разницы между оперативным управлением текущими производственными процессами и управлением, осуществляемым высшим руководством, в центре внимания которого было реагирование на внешние изменения. Ключевой задачей «стратегического управления» служило развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой. Основоположниками «стратегического управления» принято считать таких исследователей, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс, и других зарубежных экономистов, каждый из которых внес вклад в становление «стратегического управления» как прикладной науки.

Стратегический подход к управлению развитием малых городов содействует раскрытию и реализации их скрытого потенциала, способен вывести городскую экономику из стагнационного состояния, которое характерно для большинства малых городов России, при этом сопутствующим результатом может стать: привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест, улучшение качества городской среды, формирование новых и реконструкция старых социокультурных объектов. Устойчивое развитие малых городов возможно лишь на основе стратегического подхода к управлению, позволяющего рассматривать совершенствование социально-экономической жизни городов в долгосрочной перспективе, при

учете внешних факторов, тенденций и ограничений. Качественная проработка и реализация документов стратегического управления может стать фундаментом развития малых городов, формирования высокого уровня жизни и решения проблем населения.

В Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 г. отмечена роль малых городов как «межмуниципальных обслуживающих центров для сельских территорий, обеспечивающих население и предпринимателей различными видами услуг (отраслей социальной сферы, сервисного обслуживания сельскохозяйственной техники и оборудования, информационно-консультационных услуг, услуг в области хранения и переработки местного сельскохозяйственного сырья и других услуг)» [Распоряжение Правительства ... , 2019: 17]. Также в указанной стратегии в рамках обеспечения сокращения уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов России и снижения внутрирегиональных социально-экономических различий особое внимание уделено реализации дополнительных направлений социально-экономического развития городов, характеризующихся особым статусом монопрофильных муниципальных образований (моногородов), исторических поселений и наукоградов, которые в большинстве своем являются малыми городами.

Малые города по всему миру сталкиваются с современными вызовами и проблемами: в связи с переориентацией экономического сектора с промышленного производства на сферу услуг ключевая функция значительной части малых городов потеряла актуальность, происходит рост безработицы, увеличивается миграция, бюджеты городов носят дотационный характер, качество социальных услуг населению ухудшается, городская среда не соответствует потребностям горожан. Для поиска новых миссий малых городов и решения социально-экономических проблем населения как отечественные, так и зарубежные городские органы управления используют стратегический подход к управлению развитием города.

Правовые основы стратегического управления и планирования городов

Нормативную базу стратегического управления и планирования городов составляют нормативные правовые акты разного уровня, в том

числе Бюджетный кодекс Российской Федерации [Бюджетный кодекс ... , 2022], Градостроительный кодекс Российской Федерации [Градостроительный кодекс РФ ... , 2022], Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Федеральный закон РФ № 172-ФЗ ... , 2020], Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Федеральный закон РФ № 131 ... , 2022] и др.

Промежуточным результатом деятельности городских органов власти по стратегическому планированию и управлению развитием города является разработка документов, которые формируют единую «документарную плеяду» (см. рисунок) в соответствии с № 172-ФЗ [Федеральный закон РФ № 172-ФЗ ... , 2014] и Градостроительным кодексом РФ, регулиующую сферы социально-экономического и территориального развития города, а также бюджетную основу данных процессов.

Документы стратегического планирования в соответствии с требованиями действующего законодательства (ст. 12 Закона № 172-ФЗ) подлежат обязательной государственной регистрации в федеральном государственном реестре документов стратегического планирования, доступ к которому осуществляется через портал ГАС «Управление» в сети Интернет.

Этапы реализации стратегического подхода в развитии малых городов

Группа отечественных исследователей в работе «Стратегии малых городов: территория творчества» [Жихаревич и др., 2017] выделила два этапа российского стратегического планирования. Для первого этапа (с конца 1990-х по середину 2000-х гг.) характерно «творческое» стратегирование, авторы стратегий социально-экономического развития городов пытались отразить их индивидуальность и найти точки роста для их развития. В качестве примера опыта реализации стратегического подхода к управлению развитием малого города, характерного для первого этапа российского стратегирования, можно привести внедрение стратегии социально-экономического развития г. Мышкин Ярославской области.

Город Мышкин расположен на берегу реки Волги между городами Углич и Рыбинск и является административным центром Мышкинского района Ярославской области. В Мышкине сохранены купеческая застройка, формирующая облик старинного русского города (вся современная застройка вынесена за пределы старого города), и природно-ландшафтная уникальность: он окружен лесами и сосновыми борами, что в совокупности придает городу своеобразную индивидуальность. Население города составляет око-

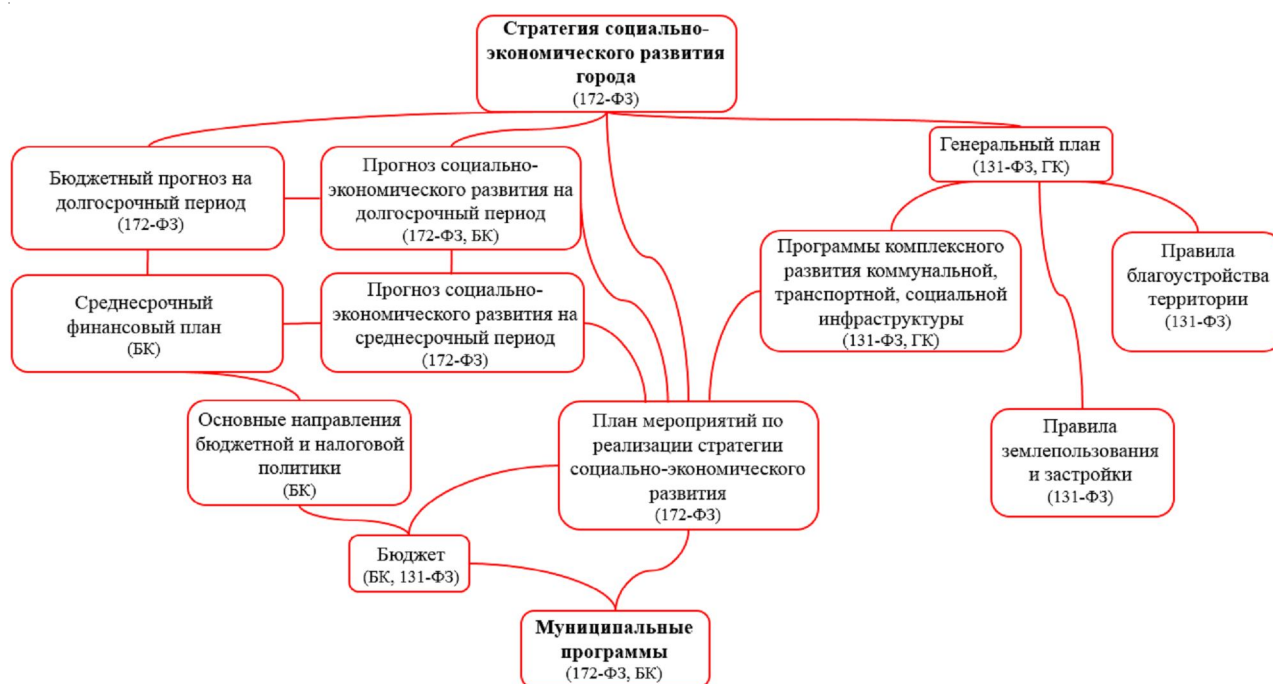


Рисунок. Документарная плеяда в рамках стратегического управления городом

Примечание. Составлено по: [Жихаревич и др., 2017; Федеральный закон РФ № 172-ФЗ ... , 2014].

ло 6 тыс. чел. [Официальный сайт администрации ... , 2022].

В 2001 г. совместными усилиями администраций города и района и ООО «ЯрЭкос-Инвест» разработана «Стратегия социально-экономического развития города Мышкина и Мышкинского муниципального округа Ярославской области до 2010 года» [Стратегия социально-экономического развития города Мышкина ... , 2001].

Стратегия состоит из четырех разделов, которые включают в себя детальный анализ ситуации в городе и районе, описание целей и ресурсов стратегического развития, этапы реализации стратегии, а также отдельный раздел посвящен анализу текущей и планируемой деятельности по созданию условий для предпринимательской деятельности и благоприятного инвестиционного климата.

Из качественно проработанных сторон описываемой стратегии авторы отмечают следующее: сформулирован желаемый облик города по различным направлениям его развития, например: «Мышкин – город малой промышленности и развитого предпринимательства, сориентированной на переработку продукции сельского хозяйства и имеющихся природных ресурсов, предоставляющий все возможности для реализации частной инициативы в бизнесе; Мышкин – туристический центр с современной развитой инфраструктурой туризма, занимающий свою нишу среди городов большого Золотого Кольца» [Стратегия социально-экономического развития города Мышкина ... , 2001]; установлены количественные цели стратегического развития по основным экономическим показателям; проведен SWOT-анализ, ресурсный анализ, инвестиционный анализ; определены точки роста; описаны конкретные действия органов исполнительной власти, инструменты и инвестиционные проекты, необходимые для активизации предпринимательской деятельности и роста объема инвестиций; установлены временные этапы реализации стратегии с привязкой задач к каждому из них. Зафиксированы показатели оценки эффективности реализации стратегии.

Одним из ключевых направлений стратегии являлось развитие туристической отрасли как основы формирования благоприятного инвестиционного климата и условий для предпринимательства. В том числе вследствие реализации стратегии г. Мышкин стал примером развития туристической отрасли в малом городе. Количество туристов, посещающих город и район, постоянно растет, если в 2000 г., до начала внедре-

ния стратегии, было 23 тыс. чел., то в 2005 г., после окончания первого этапа реализации стратегии, количество туристов выросло до 124 тыс. чел., после окончания реализации стратегии в 2010 г. – 150 тыс. чел., по состоянию на 2021 г. город и район посетило 224 тыс. чел. [Отчет об итогах работы Главы Мышкинского ... , 2021]. В городе функционируют порядка 20 объектов туристического показа, в том числе «Музей Мыши», краеведческий музей «Мышкин – столица лощманов», музей производителя водки Петра Смирнова, музей деревянного зодчества, музей «Русские валенки» и прочие, ежегодно проводятся туристические фестивали [Официальный сайт администрации городского поселения Мышкин, 2022].

Сформирован узнаваемый бренд города – мышь. С 2000 г. по 2010 г. количество предприятий розничной торговли возросло с 49 [Стратегия социально-экономического развития города Мышкина ... , 2001] до 67 единиц, функционируют 12 предприятий общественного питания (по состоянию на 2010 г.) [Отчет о работе Главы ...]. Город стал одним из культурно-туристических центров Золотого кольца России, обладающий комфортной инфраструктурой для пребывания туристов. Таким образом, за счет стратегического развития туристической отрасли в городе возросло количество субъектов предпринимательской деятельности, созданы новые рабочие места, сформированы привлекательные условия для инвестиционной деятельности.

Для второго этапа (с 2010-х гг. по настоящее время) отечественного стратегирования характерна разработка стратегий социально-экономического развития городов по шаблону, стратегии становятся формализованными и зачастую лишены индивидуальности, что связано со стремлением городов вписаться в документы стратегического планирования вышестоящего уровня. Разработчики стратегий, пытаясь охватить все сферы городской жизнедеятельности, упускают суть стратегии – то, за счет чего город может совершить прорыв.

Однако среди большого количества «типовых» стратегий социально-экономического развития имеются стратегии, реализация которых позволила городам добиться роста социально-экономических показателей. Примером такой стратегии является «Стратегия социально-экономического развития города Белогорск на период до 2025 г.» [Стратегия социально-экономического развития города Белогорск ... , 2017].

Муниципальное образование г. Белогорск расположен в Амурской области Дальневосточного федерального округа. Расстояние от г. Белогорска до областного центра г. Благовещенск, как и до границы с Китаем, составляет 99 км. Численность населения городского округа города Белогорск по состоянию на 01.01.2022 – 64 017 чел. [Официальный портал Администрации города Белогорск ... , 2022]. До 90-х гг. прошлого века Белогорск развивался как центр перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса Амурской области, однако в связи особенностями развития в постсоветский период город лишился своей производственной базы. До 2020 г. Белогорск являлся моногородом с риском ухудшения социально-экономического положения. Постановлением Правительства Российской Федерации «О создании территории опережающего социально-экономического развития “Белогорск”» [Постановление Правительства РФ № 875 ... , 2015] на территории муниципального образования «Городской округ Белогорск» Амурской области создана территория опережающего социально-экономического развития «Белогорск».

Стратегия социально-экономического развития города Белогорск на период до 2025 г. состоит из пяти разделов. Первый описывает: общую характеристику города и его ресурсный потенциал; уровень достигнутого социально-экономического развития, включая сравнительную оценку относительно среднеобластного уровня; анализ конкурентных преимуществ и особенностей города. Второй раздел определяет приоритеты, цели, задачи и направления социально-экономического развития города Белогорск. Третий раздел стратегии посвящен описанию системы мер, необходимых для достижения стратегических целей развития города, а также ожидаемых результатов от реализации стратегии. В четвертом разделе установлены показатели достижения целей социально-экономического развития города, сроки и этапы реализации стратегии. Пятый раздел посвящен механизмам реализации стратегии, в том числе правовым, организационно-управленческим, финансовым, а также механизмам корректировки, мониторинга и оценки реализации стратегии. Реализация стратегии запланирована в три этапа: 1-й этап – с 2017 г. по 2019 г.; 2-й этап – с 2020 г. по 2022 г.; 3-й этап – с 2022 г. по 2025 год.

Важно отметить, что в стратегии учтены приоритеты стратегического развития страны и субъекта, установленные документами страте-

гического планирования федерального и регионального уровней.

При разработке стратегии использованы современные инструменты стратегического анализа, такие как: SWOT-анализ; ресурсный анализ; ранжирование сценариев развития города, предполагающих инерционный (экстенсивный), инновационный (интенсивный) и оптимальный пути, что в совокупности способствовало качественному выявлению возможных точек роста города и направлений его развития в рамках целеполагания.

По итогам целеполагания:

- определена миссия города – «город возможностей, комфортный для жизнедеятельности, благоприятный для развития бизнеса и вложения инвестиций, город, в котором хотелось бы жить, работать, творить и воспитывать своих детей» [Стратегия социально-экономического развития города Белогорск ... , 2017: 41];

- сформировано дерево целей: установленная главная цель – «достижение высокого, отвечающего современным требованиям уровня и качества жизни, комфортных условий для проживания на основе формирования конкурентоспособной экономики и развитой социальной сферы» [Стратегия социально-экономического развития города Белогорск ... , 2017: 42] и направления развития города по ее достижению (сохранение экономической стабильности и переход к устойчивому развитию; создание комфортной городской среды; инновационное развитие социальной сферы; повышение эффективности муниципального управления; цифровое развитие муниципального управления), в каждом из которых имеются подцели;

- разработаны 10 «флагманских проектов», в том числе инвестиционный проект, проект по цифровому развитию и проекты по строительству, реконструкции и благоустройству социальных объектов.

В стратегии предусмотрена возможность внесения корректировок и ее актуализация, вплоть до изменения ее приоритетных направлений развития, но при неизменности главной цели.

По итогам частичной реализации стратегии социально-экономического развития города Белогорск (с 2017 г. по начало 2022 г.) достигнуты следующие результаты по заданным направлениям:

- сохранение экономической стабильности: увеличение объема промышленного производства в 44 раза, а объема инвестиций в промышленное

производство в 6 раз; запущено 6 новых производственных предприятий-резидентов ТОР; число субъектов малого и среднего предпринимательства на 10 тыс. населения выросло на 21 %;

– создание комфортной городской среды: благоустроено 10 общественных пространств и 47 придомовых территорий; начаты работы по строительству второго путепровода (стоимостью 3 млрд руб.); выполнена реконструкция городского парка (флагманский проект);

– развитие социальной сферы: построен физкультурно-оздоровительный комплекс с двумя бассейнами (флагманский проект); построен детский сад на 170 мест (флагманский проект), в результате чего решена проблема очередей в сады; построено 6 пришкольных стадионов, благоустроено 30 территорий учреждений образования;

– повышение эффективности муниципального управления: реализовано 19 муниципальных программ по различным сферам деятельности; рост налоговых и неналоговых доходов бюджета г. Белогорск на 31 %;

– цифровое развитие муниципального образования: запуск 15 муниципальных цифровых проектов; запуск аппаратно-программного комплекса «Безопасный город»; цифровая трансформация муниципальных услуг. Из 10 флагманских проектов реализовано 6 и 3 находятся в стадии реализации.

Об эффективности реализации стратегии также свидетельствуют социально-экономические показатели за 5 лет: увеличение собственных доходов местного бюджета на 31 %; снижение муниципального долга на 32 %; снижение площади аварийного жилья со 120 тыс. кв. м в 2017 г. до 50 тыс. кв. м в 2021 г. и др. [Презентация итогов реализации стратегии ... , 2022].

Таким образом, применение стратегического подхода в управлении развитием г. Белогорск, а именно разработка и реализация стратегии, позволяет городским властям диверсифицировать городскую экономику, создавать условия для предпринимательской деятельности, оказывать позитивное воздействие на социальные аспекты жизни горожан, а также осуществлять цифровую трансформацию в рамках городского управления и оказания услуг населению.

Выводы

Опыт изученных малых городов по реализации стратегического подхода к управлению их

развитием, свидетельствует об эффективности данного подхода, который позволяет городским властям существенно повысить уровень социально-экономического развития города, улучшить его инвестиционный климат, создать для горожан комфортную городскую среду. Цель разработки документов стратегического планирования малых городов, центральным из которых является стратегия социально-экономического развития, заключается в поиске новых путей городского развития – индивидуальных точек роста, способных вывести экономику города на принципиально новый уровень. Применение комплекса методов и инструментов стратегирования, таких как соучастное проектирование, PEST-, SWOT-, SNW-анализ, BigData, имитационные и цифровые технологии, визуализации данных и прочие, должны являться неотъемлемой частью разработки действенной стратегии. В свою очередь, «типовой подход» к разработке документов стратегического планирования лишает город возможности планировать его развитие в долгосрочной перспективе и сводит деятельность органов городской власти лишь к решению оперативных задач.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Ансофф И., 2009. Стратегический менеджмент : монография. СПб. : Питер, 2009. 343 с.
- Ардальянова А. Ю., Бизюков П. В., Браславский Р. Г., Винокурова А. В., 2019. Малые города в социальном пространстве России : монография. М. : Федер. науч.-исслед. социол. центр РАН. 545 с. DOI: 10.19181/monogr.978-5-89697-323-2.2019
- Благовидова Н. Г., Юдина Н. В., 2021. Скрытый потенциал малых городов // Academia. Архитектура и строительство. № 1. С. 92–101. DOI: 10.22337/2077-9038-2021-1-92-101
- Бочко В. С., Захарчук Е. А., 2019. Методология формирования образа будущего при разработке стратегии развития территории // Журнал экономической теории. № 4. С. 688–704. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-4.7
- Бухвальд Е. М., Валентик О. Н., Кольчугина А. В., Одинова А. В., 2017. Стратегическое планирование для малых городов России // Вестник Института экономики Российской академии наук. № 3. С. 53–70.
- Бухвальд Е. М., 2019. Приоритеты стратегии пространственного развития: возможности и ограничения // Региональная экономика. Юг России. Т. 7, № 3. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2019.3.1>
- Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред. от 28.12.2022 № 562-ФЗ), 2022

- // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702
Города России, 2022. URL: <https://города-россия.рф>
Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (в ред. от 19.12.2022 № 542-ФЗ), 2022 // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040
Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А., Русецкая О. В., Прибышин Т. К., 2017. Стратегии малых городов: территория творчества. СПб. : Леонтьевский центр. 68 с.
Зубаревич Н. В., 2019. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. № 1. С. 135–145. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-1-135-145
Лебедева Н. А., Русецкая О. В., 2017. Стратегии малых городов США и России: общее и особенное // Региональная экономика. Юг России. № 4. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.4.4>
Москалева Н. В., 2018. Зарубежный опыт сохранения, развития, организации средних и малых городов // Актуальные вопросы развития органического сельского хозяйства : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (г. Смоленск, 16 октября 2018 г.). Смоленск : Смол. гос. с.-х. акад. С. 446–450.
Отчет о работе Главы и Администрации городского поселения Мышкин за 2010 год // Официальный сайт администрации городского поселения Мышкин. URL: <https://www.gorodmyshkin.ru/news/show/31/>
Отчет об итогах работы Главы Мышкинского муниципального района и Администрации Мышкинского муниципального района за 2021 г. // Официальный сайт Мышкинского муниципального района. URL: http://myshkinmr.ru/upload/docs/admin/20220404_PREZENTACSIYA_K_OTCHETU_2021_god.pdf
Официальный портал Администрации города Белогорск. URL: <http://belogorck.ru>
Официальный сайт администрации городского поселения Мышкин. URL: <https://www.gorodmyshkin.ru>
Постановление Правительства РФ от 07.03.2018 № 237 «Об утверждении Правил предоставления средств государственной поддержки из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации для поощрения муниципальных образований – победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды, в том числе источником финансового обеспечения которых являются бюджетные ассигнования резервного фонда Правительства Российской Федерации» (в ред. от 02.12.2022 № 2214), 2022. URL: <http://government.ru/docs/all/115686>
Постановление Правительства РФ от 21.08.2015 № 875 «О создании территории опережающего социально-экономического развития “Белогорск”», 2015. URL: <http://tor.belogorck.ru/index.php/investor/pravovaya-baza>
Презентация итогов реализации стратегии социально-экономического развития города Белогорск на период до 2025 г., 2022. URL: <https://forumstrategov.ru/upload/documents/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf>
Приказ Минстроя России от 30 декабря 2016 г. № 1034пр СП 42.13330.2016 «СНиП 2.07.01-89* Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений», 2016. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/14465/>
Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», 2019. URL: <http://static.government.ru/media/files/UVAIqUfT08o60RktoOXI22JjAe7irNxc.pdf>
Ситоник Н. А., 2015. Возможности и опыт развития малых городов Европы // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. С. 61–66.
Стратегия социально-экономического развития города Белогорск на период до 2025 г. (в ред. от 17 декабря 2021 № 0619), 2021. URL: http://economica.belogorck.ru/images/docs/2021/strategia_2025_red_17.12.2021.pdf
Стратегия социально-экономического развития города Мышкина и Мышкинского муниципального округа Ярославской области до 2010 года, 2001. URL: http://www.city-strategy.ru/regions/regions.php?regions_id=55
Труба А. С., 2020. Международный опыт решения вопросов развития малых городов // Теория и практика мировой науки. № 2. С. 2–11.
Ускова Т. В., Секушина И. А., 2021. Стратегические приоритеты развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 14, № 1. С. 56–70. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.5
Федеральный закон РФ от 06.10.2003 № 131-ФЗ (в ред. от 14.07.2022 № 271-ФЗ) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», 2022 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571
Федеральный закон РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ (в ред. от 31.07.2020 № 264-ФЗ) «О стратегическом планировании в Российской Федерации», 2020 // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841
Andrews K. R., 1971. The Concept of Corporate Strategy. Homewood (Ill.) : Dow, Jones-Irwin, 1971. P. 18–46.
Chandler A. D., 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 488 p.

REFERENCES

- Ansoff I., 2009. *Strategicheskij menedzhment: monografiya* [Strategic Management. Monograph]. Saint Petersburg, Piter Publ. 343 p.

- Ardalyjanova A.Ju., Bizjukov P.V., Braslavskij R.G., Vinokurova A.V., 2019. *Malye goroda v socialnom prostranstve Rossii: monografiya* [Small Towns in the Social Space of Russia. Monograph]. Moscow, Feder. nauch. issled. sotsiol. tsentr RAN. 545 p. DOI: 10.19181monogr.978-5-89697-323-2.2019
- Blagovidova N.G., Judina N.V., 2021. Skrytyj potencial malyh gorodov [The Hidden Potential of Small Towns]. *Academia. Arhitektura i stroitelstvo* [Academia. Architecture and Construction], no. 1, pp. 92-101. DOI: 10.223372077-9038-2021-1-92-101
- Bochko V.S., Zaharchuk E.A., 2019. Metodologija formirovaniya obraza budushhego pri razrabotke strategii razvitiya territorii [Methodology for Formation of "The Image of the Future" in Strategic Planning]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Russian Journal of Economic Theory], no. 4, pp. 688-704. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-4.7
- Buhvald E.M., Valentik O.N., Kolchugina A.V., Odincova A.V., 2017. Strategicheskoe planirovanie dlja malyh gorodov Rossii [Strategic Planning for Small Towns in Russia]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk* [The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], no. 3, pp. 53-70.
- Buhvald E.M., 2019. Prioritety strategii prostranstvennogo razvitiya: vozmozhnosti i ogranichiteli [Priorities of the Spatial Development Strategy: Opportunities and Constraints]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 7, no. 3, pp. 4-13. DOI: 10.15688re.volsu.2019.3.1
- Bjuzhjetnyj kodeks Rossijskoj Federacii ot 31.07.1998 № 145-FZ (v red. ot red. ot 28.12.2022 № 562-FZ) [Budget Code of the Russian Federation of July 31, 1998 No. 145-FZ (As Amended of December 28, 2022 No. 562-FZ)], 2022. *Access from Reference Legal System "KonsultantPlyus"*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702
- Goroda Rossii* [Cities of Russia], 2022. URL: <https://goroda-rossia.ru>
- Gradostroitelnyj kodeks Rossijskoj Federacii ot 29.12.2004 № 190-FZ (v red. ot 19.12.2022 № 542-FZ) [Urban Planning Code of the Russian Federation of December 29, 2004 (As Amended of December 19, 2022 No. 542-FZ)], 2022. *Access from Reference Legal System "KonsultantPlyus"*. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040
- Zhiharevich B.S., Lebedeva N.A., Ruseckaja O.V., Pribyshin T.K., 2017. *Strategii malyh gorodov: territorija tvorchestva* [Strategies for Small Towns: The Territory of Creativity]. Saint Petersburg, Leontyevskiy tsentr. 68 p.
- Zubarevich N.V., 2019. Strategija prostranstvennogo razvitiya: prioritety i instrumenty [Spatial Development Strategy: Priorities and Instruments]. *Voprosy ekonomiki*, no. 1, pp. 135-145. DOI: 10.326090042-8736-2019-1-135-145
- Lebedeva N.A., Rusetskaja O.V., 2017. Strategii malyh gorodov SShA i Rossii: obshhee i osobennoe [Strategies for Small Towns in the USA and Russia: General and Special]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii*. [Regional Economy. South of Russia], no. 4, pp. 38-47. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.4.4>
- Moskaleva N.V., 2018. Zarubezhnyj opyt sohraneniya, razvitiya, organizacii srednih i malyh gorodov [Foreign Experience in the Conservation, Development, Organization of Medium and Small Towns]. *Aktualnye voprosy razvitiya organicheskogo selskogo hozjajstva: sb. materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Smolensk, 16 oktjabrja 2018 g.* [Actual Issues of the Development of Organic Agriculture. Collection of Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, (Smolensk, October 16, 2018)]. Smolensk, Smol. gos. s-kh. akad., pp. 446-450.
- Otchet o rabote Glavy i Administracii gorodskogo poselenija Myshkin za 2010 god [Report on the Work of the Head and Administration of the Urban Settlement of Myshkin for 2010], 2011. *Oficialnyj sayt administracii gorodskogo poselenija Myshkin* [Official Website of the Administration of the Urban Settlement of Myshkin]. URL: <https://www.gorodmyshkin.ru/news/show/31>
- Otchet ob itogakh raboty Glavy Myshkinskogo munitsipalnogo rayona i Administratsii Myshkinskogo munitsipalnogo rayona za 2021 g. [Report on the Results of the Work of the Head of the Myshkinsky Municipal District and the Administration of the Myshkinsky Municipal District for 2021], 2022. *Ofitsialnyj sayt Myshkinskogo munitsipalnogo rayona* [Official Website of the Myshkinsky Municipal District] URL: http://myshkinmr.ru/upload/docs/admin/20220404_PREZENTACSIYA_K_OTCHETU_2021_god.pdf
- Oficialnyj portal Administracii goroda Belogorsk* [Official Portal of the Administration of the City of Belogorsk], 2022. URL: <http://belogorsk.ru>
- Oficialnyj sayt administracii gorodskogo poselenija Myshkin* [Official Website of the Administration of the Urban Settlement Myshkin], 2022. URL: <https://www.gorodmyshkin.ru>
- Postanovlenie Pravitelstva RF ot 07.03.2018 № 237 "Ob utverzhdenii Pravil predostavleniya sredstv gosudarstvennoj podderzhki iz federalnogo bjuzheta bjuzheta subyektov Rossijskoj Federacii dlja pooshhrenija municipalnyh obrazovanij – pobeditelej Vserossijskogo konkursa luchshih proektov sozdaniya komfortnoj gorodskoj sredy, v tom chisle istochnikom finansovogo obespechenija kotoryh javljajutsja bjuzhjetnye assignovaniya rezervnogo fonda*

- Pravitelstva Rossijskoj Federacii*” (v red. ot 02.12.2022 № 2214) [Decree of the Government of the Russian Federation of March 07, 2018, No. 273 “On the Approval of the Rules for the Provision of State Support Funds from the Federal Budget to the Budgets of the Constituent Entities of the Russian Federation for the Promotion of Municipalities – Winners of the All-Russian Competition for the Best Projects for Creating a Comfortable Urban Environment, Including the Source of Financial Support for Which Are Budget Allocations of the Reserve Fund of the Government of the Russian Federation” (As Amended of December 02, 2022 № 2214)], 2022. URL: <http://government.ru/docs/all/115686>
- Postanovlenie Pravitelstva RF ot 21.08.2015 № 875 «O sozdanii territorii operezhajushhego socialno-ekonomicheskogo razvitija “Belogorsk”»* [Decree of the Government of the Russian Federation of August 21, 2015, No. 875 “On the Creation of the Territory of Rapid Socio-Economic Development ‘Belogorsk’ ”], 2015. URL: <http://tor.belogorck.ru/index.php/investoru/pravovaya-baza>
- Prezentacija itogov realizacii strategii socialno-ekonomicheskogo razvitija goroda Belogorsk na period do 2025 g.* [Presentation of the Results of the Implementation of the Strategy for the Socio-Economic Development of the City of Belogorsk for the Period up to 2025], 2022. URL: <https://forumstrategov.ru/upload/documents/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf>
- Prikaz Ministroja Rossii ot 30 dekabnja 2016 g. № 1034pr SP 42.13330.2016 «SNiP 2.07.01-89* Gradostroitelstvo. Planirovka i zastrojka gorodskih i selskih poselenij»* [Order of the Ministry of Construction of Russia of December 30, 2016 No. 1034pr Rules of Construction 42.13330.2016 “Construction Regulations 2.07.01-89* Urban Planning. Planification and Development of Urban and Rural Settlements”], 2016. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/14465>
- Rasporjazhenie Pravitelstva Rossijskoj Federacii ot 13 fevralja 2019 g. № 207-r «Strategija prostranstvennogo razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2025 goda»* [Decree of the Government of the Russian Federation Dated February 13, 2019, No. 207-r “Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2025”], 2019. URL: <http://static.government.ru/media/files/UVAIqUfT08o60RktoOXI22JjAe7irNxc.pdf>
- Sitolik N.A., 2015. *Vozmozhnosti i opyt razvitija malyh gorodov Evropy* [Opportunities and Experience in the Development of Small Towns in Europe]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad Journal], no. 4, pp. 61-66.
- Strategija socialno-ekonomicheskogo razvitija goroda Belogorsk na period do 2025 g. (v red. ot 17 dekabnja 2021 № 0619)* [Strategy for the Socio-Economic Development of the City of Belogorsk for the Period up to 2025 (As Amended on December 17, 2021, No. 0619)], 2021. URL: http://economica.belogorck.ru/images/docs/2021/strategia_2025_red_17.12.2021.pdf
- Strategija socialno-ekonomicheskogo razvitija goroda Myshkina i Myshkinskogo municipalnogo okruga Jaroslavskoj oblasti do 2010 goda* [Strategy for the Socio-Economic Development of the City of Myshkin and the Myshkinsky Municipal District of the Yaroslavl Region Until 2010], 2001. URL: http://www.city-strategy.ru/regions/regions.php?regions_id=55
- Truba A.S., 2020. *Mezhdunarodnyj opyt reshenija voprosov razvitija malyh gorodov* [International Experience in Resolving Issues of Development of Small Towns]. *Teorija i praktika mirovoj nauki* [Theory and Practice of the World Science], no. 2, pp. 2-11.
- Uskova T.V., Sekushina I.A., 2021. *Strategicheskie priority razvitija malyh i srednih gorodov* [Strategic Priorities of Small and Medium Towns’ Development]. *Ekonomicheskie i socialnye peremeny: fakty, tendencii, prognoz* [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast], vol. 14, no. 1, pp. 56-70. DOI: 10.15838/esc.2021.1.73.5
- Federalnyj zakon RF ot 06.10.2003 № 131-FZ (v red. ot 14.07.2022 № 271-FZ) «Ob obshhih principah organizacii mestnogo samoupravlenija v Rossijskoj Federacii» [Federal Law of the Russian Federation of October 06, 2003 No. 131-FZ (As Amended by No. 271-FZ of July 14, 2022) “On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation”], 2022. *Access from Reference Legal System “KonsultantPlyus”*. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571
- Federalnyj zakon RF ot 28.06.2014 № 172-FZ (v red. ot 31.07.2020 № 264-FZ) «O strategicheskom planirovanii v Rossijskoj Federacii» [Federal Law of the Russian Federation of June 28, 2014 No. 172-FZ (As Amended by No. 264-FZ of July 31, 2020) “On Strategic Planning in the Russian Federation”], 2020. *Access from Reference Legal System “KonsultantPlyus”*. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841
- Andrews K.R., 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood (Ill.), Dow, Jones-Irwin. pp. 18-46.
- Chandler A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA, MIT Press. 488 p.

Information About the Authors

Olga I. Belyaeva, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Regional Management, Institute of Public Administration and Public Service of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Prosp. Vernadskogo, 84, 119606 Moscow, Russian Federation, opora2002@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-9928>

Kirill A. Kravtsov, Master's Student of the Program "Strategic City Management and Urban Studies", Institute of Public Administration and Public Service of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Prosp. Vernadskogo, 84, 119606 Moscow, Russian Federation, kravtsovkirill1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7919-3612>

Информация об авторах

Ольга Игоревна Беляева, кандидат экономических наук, доцент кафедры регионального управления, Институт государственной службы и управления РАНХиГС, просп. Вернадского, 84, 119606 г. Москва, Российская Федерация, opora2002@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-9928>

Кирилл Александрович Кравцов, магистрант программы «Стратегическое управление городом и урбанистика», Институт государственной службы и управления РАНХиГС, просп. Вернадского, 84, 119606 г. Москва, Российская Федерация, kravtsovkirill1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7919-3612>