



*Совет по местному самоуправлению
при Совете Федерации Федерального
Собрания Российской Федерации*

МАТЕРИАЛЫ

к заседанию

"Устойчивое развитие
территорий муниципальных
образований"

МОСКВА • 2026 год

АППАРАТ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

103426, Москва, Б.Дмитровка, 26

Тел. 692-69-74

**К вопросу об устойчивом развитии
территорий муниципальных
образований**

Правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования установлены Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (далее – Федеральный закон № 172-ФЗ).

Согласно статье 6 Федерального закона № 172-ФЗ к полномочиям органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования относятся:

определение долгосрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципальных образований, согласованных с приоритетами и целями социально-экономического развития Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

разработка, рассмотрение, утверждение (одобрение) и реализация документов стратегического планирования по вопросам, отнесенным к полномочиям органов местного самоуправления;

мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования, утвержденных (одобренных) органами местного самоуправления;

иные полномочия в сфере стратегического планирования, определенные федеральными законами и муниципальными нормативными правовыми актами.

В соответствии со статьей 39 Федерального закона № 172-ФЗ по решению органов местного самоуправления могут разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться стратегия социально-экономического развития муниципального образования (документ стратегического планирования, определяющий цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период) и план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

В Градостроительном кодексе Российской Федерации (далее – Градостроительный кодекс) указывается, что подготовка документов территориального планирования муниципальных образований осуществляется с учетом положений стратегий социально-экономического развития муниципальных образований и планов мероприятий по их реализации (при наличии), бюджетного прогноза муниципального образования на долгосрочный период (при наличии), положений стратегии пространственного развития Российской Федерации, государственных программ Российской Федерации, национальных проектов, государственных программ субъектов Российской Федерации, муниципальных программ, инвестиционных программ субъектов естественных монополий, организаций коммунального комплекса, решений органов местного самоуправления, иных главных распорядителей средств соответствующих бюджетов, предусматривающих создание объектов местного значения, а также сведений, содержащихся в информационной системе территориального планирования (часть 5² статьи 9).

Органы местного самоуправления рассматривают проект схемы территориального планирования Российской Федерации в части возможного влияния планируемых для размещения объектов федерального значения на социально-экономическое развитие муниципального образования (часть 5 статьи 12 Градостроительного кодекса).

Проект схемы территориального планирования двух и более субъектов Российской Федерации, проект схемы территориального планирования субъекта Российской Федерации подлежат согласованию с органами местного самоуправления муниципальных образований, на территориях которых планируется размещение объектов регионального значения или на окружающую среду на территориях которых могут оказать негативное воздействие планируемые для размещения объекты регионального значения, в целях соблюдения интересов населения муниципальных образований в части возможного влияния планируемых для размещения объектов регионального значения на социально-экономическое развитие муниципальных образований, возможного негативного воздействия таких объектов на окружающую среду на территориях муниципальных образований (часть 3 статьи 16 Градостроительного кодекса).

Градостроительный кодекс предусматривает принятие нескольких видов муниципальных программ по развитию инфраструктуры.

Программы комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры поселения, муниципального округа, городского округа — это документы, устанавливающие перечни мероприятий по проектированию, строительству, реконструкции систем электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, объектов, используемых для обработки, утилизации, обезвреживания и захоронения твердых коммунальных отходов, которые предусмотрены соответственно документами перспективного развития электроэнергетики, федеральной программой газификации, соответствующими межрегиональными, региональными программами газификации, схемами теплоснабжения, схемами водоснабжения и водоотведения, территориальными схемами в области обращения с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами. Эти программы разрабатываются и утверждаются органами местного самоуправления поселения, муниципального округа, городского округа на основании утвержденных в порядке, установленном Градостроительным кодексом, генеральных планов таких поселения, муниципального округа, городского округа и должны обеспечивать

сбалансированное, перспективное развитие систем коммунальной инфраструктуры в соответствии с потребностями в строительстве объектов капитального строительства и соответствующие установленным требованиям надежность, энергетическую эффективность указанных систем, снижение негативного воздействия на окружающую среду и здоровье человека и повышение качества поставляемых для потребителей товаров, оказываемых услуг в сферах электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, а также услуг по обработке, утилизации, обезвреживанию и захоронению твердых коммунальных отходов.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июня 2013 года № 502 утверждены требования к программам комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры поселений, муниципальных округов, городских округов.

Программы комплексного развития транспортной инфраструктуры поселения, муниципального округа, городского округа — это документы, устанавливающие перечни мероприятий по проектированию, строительству, реконструкции объектов транспортной инфраструктуры местного значения поселения, муниципального округа, городского округа, которые предусмотрены также государственными и муниципальными программами, стратегией социально-экономического развития муниципального образования и планом мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования (при наличии данных стратегии и плана), инвестиционными программами субъектов естественных монополий в области транспорта. Данные программы разрабатываются и утверждаются органами местного самоуправления поселения, муниципального округа, городского округа на основании утвержденных в порядке, установленном Градостроительным кодексом, генеральных планов поселения, муниципального округа, городского округа и должны обеспечивать сбалансированное, перспективное развитие транспортной инфраструктуры поселения, муниципального округа, городского округа в соответствии с потребностями в

строительстве, реконструкции объектов транспортной инфраструктуры местного значения.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2015 года № 1440 утверждены требования к программам комплексного развития транспортной инфраструктуры поселений, муниципальных округов, городских округов.

Программы комплексного развития социальной инфраструктуры поселения, муниципального округа, городского округа — это документы, устанавливающие перечни мероприятий по проектированию, строительству, реконструкции объектов социальной инфраструктуры местного значения поселения, муниципального округа, городского округа, которые предусмотрены также государственными и муниципальными программами, стратегией социально-экономического развития муниципального образования и планом мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования (при наличии данных стратегии и плана). Эти программы разрабатываются и утверждаются органами местного самоуправления поселения, муниципального округа, городского округа на основании утвержденных в порядке, установленном Градостроительным кодексом, генеральных планов поселения, муниципального округа, городского округа и должны обеспечивать сбалансированное, перспективное развитие социальной инфраструктуры поселения, муниципального округа, городского округа в соответствии с потребностями в строительстве объектов социальной инфраструктуры местного значения.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 1 октября 2015 года № 1050 утверждены требования к программам комплексного развития социальной инфраструктуры поселений, муниципальных округов, городских округов.

Согласно Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 года № 1083-р, планируется использовать ряд инструментов реализации политики в

сфере развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) на региональном и муниципальном уровнях, в частности:

создание и развитие объектов инфраструктуры поддержки субъектов МСП (в том числе межрегиональных);

выделение территорий опережающего развития и содействие развитию кластеров малых и средних предприятий;

учет потенциала для развития малых и средних предприятий при территориальном планировании.

В целях обеспечения комплексного подхода на федеральном уровне будет осуществляться методическое сопровождение разработки и реализации муниципальных программ (подпрограмм), содержащих мероприятия, направленные на развитие МСП.

Реализация мер по развитию МСП будет происходить путем выделения на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета на условиях софинансирования со стороны субъектов Российской Федерации.

В целях обеспечения проактивной политики по развитию МСП на региональном и муниципальном уровнях будет сформирована система выявления, оценки и последующего тиражирования лучших практик по поддержке МСП.

Критерии по созданию благоприятных условий для деятельности малых и средних компаний будут рассматриваться в числе основных при оценке работы руководителей регионов и муниципальных образований.

В соответствии с вышеуказанной Стратегией развития малого и среднего предпринимательства развитие МСП – один из факторов обеспечения занятости и диверсификации экономики монопрофильных муниципальных образований. Основными направлениями поддержки и развития малых и средних предприятий на территории монопрофильных муниципальных образований являются:

стимулирование создания производств с высокой добавленной стоимостью, поддержка видов деятельности, не связанных с высокими

стартовыми затратами, а также вовлечение малых и средних предприятий в решение актуальных социальных задач;

предоставление льгот на приобретение или долгосрочную аренду сельскохозяйственных земель для организации личных приусадебных хозяйств в целях последующей реализации произведенной продукции на местных рынках;

развитие мер государственной невозвратной финансовой поддержки малых и средних предприятий в монопрофильных городах красной и желтой зон;

поддержка предпринимательской активности за счет реализации мер прямой поддержки бизнес-проектов и мер по развитию бизнес-инфраструктуры в рамках деятельности Фонда развития моногородов.

Как следует из статьи 64 Градостроительного кодекса, обеспечение сбалансированного и устойчивого развития поселений, муниципальных округов и городских округов является одной из целей комплексного развития территории. Эта цель достигается в том числе путем повышения качества городской среды и улучшения внешнего облика, архитектурно-стилистических и иных характеристик объектов капитального строительства.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" в рамках национальной цели развития "Комфортная и безопасная среда для жизни" установлены целевые показатели и задачи.

В соответствии со статьей 44 Федерального закона от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ "Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации" вопросы организации и осуществления межмуниципальных инвестиционных проектов, а также инвестиционных проектов, направленных на развитие социальной и инженерной инфраструктуры муниципальных образований, утверждения единого документа территориального планирования и градостроительного зонирования применительно к территориям двух и более поселений, и (или) муниципальных округов, городских округов, и (или) отдельных населенных пунктов, входящих в

их состав, относятся к полномочиям органов государственной власти субъекта Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации (пункты 62 и 74 части 1).

С 1 января 2028 года вступит в силу статья 32 Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти", в соответствии с которой разработка и утверждение генеральных планов муниципального образования, правил землепользования и застройки, утверждение документации по планировке территории, выдача градостроительного плана земельного участка, расположенного в границах муниципального образования, выдача разрешений на строительство (за исключением случаев, предусмотренных Градостроительным кодексом, другими федеральными законами), разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции объектов капитального строительства, расположенных на территории муниципального образования, утверждение местных нормативов градостроительного проектирования муниципального образования, ведение информационной системы обеспечения градостроительной деятельности, осуществляемой на территории муниципального образования, принятие решений о резервировании земель и об изъятии земельных участков в границах муниципального образования для муниципальных нужд будет осуществляться органами государственной власти субъекта Российской Федерации. Эти полномочия признаются перераспределенными для осуществления органами государственной власти субъекта Российской Федерации в силу указанного Федерального закона. При этом они могут быть перераспределены законом субъекта Российской Федерации для осуществления органами местного самоуправления.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 октября 2025 года № 3014-р утверждены долгосрочные планы комплексного социально-экономического развития ряда агломераций на период до 2035 года.

Приказом Минстроя России от 18 марта 2019 года № 162/пр утверждены методические рекомендации по подготовке государственных программ

субъектов Российской Федерации и муниципальных программ формирования современной городской среды в рамках реализации федерального проекта "Формирование комфортной городской среды". В рамках указанного проекта "Формирование комфортной городской среды" в субъектах Российской Федерации утверждены государственные программы формирования современной городской среды.¹

Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 марта 2018 года № 237 утверждены:

Правила предоставления и распределения 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;

Правила предоставления и распределения в 2023 - 2030 годах средств государственной поддержки из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, 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;

¹ Постановление Правительства Москвы от 7 октября 2011 года № 476-ПП, постановление Правительства Московской области от 11 октября 2022 года № 1091/35, постановление Правительства Белгородской области от 28 декабря 2023 года № 815-пп, постановление Правительства Брянской области от 24 декабря 2018 года № 682-п, постановление администрации Владимирской области от 30 августа 2017 года № 758, постановление Правительства Ивановской области от 1 сентября 2017 года № 337-п, постановление Правительства Калужской области от 31 января 2019 года № 50, постановление Администрации Костромской области от 31 июля 2023 года № 325-а, постановление Администрации Курской области от 31 августа 2017 года № 684-па, постановление Правительства Липецкой области от 26 декабря 2023 года № 770, постановление Правительства Орловской области от 31 августа 2017 года № 372, постановление Правительства Рязанской области от 30 августа 2017 года № 204, постановление Администрации Смоленской области от 31 августа 2017 года № 599, постановление администрации Тамбовской области от 29 августа 2017 года № 864, постановление правительства Тульской области от 9 октября 2017 года № 457, постановление Правительства Ярославской области от 19 марта 2024 года № 311-п и т.д.

Правила предоставления и распределения в 2026 и 2027 годах средств государственной поддержки из федерального бюджета бюджетам Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Белгородской области, Брянской области, Запорожской области, Курской области и Херсонской области для поощрения муниципальных образований – победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды.

Согласно обзору методологических подходов организации лучшей практики в сфере межбюджетных отношений на региональном и муниципальном уровнях (разработан Минфином России) в части создания условий для роста заинтересованности органов местного самоуправления в развитии доходной базы и достижении высоких значений показателей социально-экономического развития территорий муниципальных образований большинство субъектов Российской Федерации оказывает дополнительную финансовую или административную поддержку муниципальным образованиям с целью достижения более высоких результатов в тех или иных сферах. К наиболее распространенным задачам, решаемым с применением инструментов межбюджетного регулирования на региональном уровне, относятся следующие:

- стимулирование к повышению доходной базы муниципальных образований;
- развитие малого и среднего предпринимательства;
- повышение доходной базы регионального бюджета.

Правовое управление
Аппарата Совета Федерации

Информационно-аналитический материал к заседанию Совета по местному самоуправлению при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации на тему «Устойчивое развитие территорий муниципальных образований»

1. Выступая на вручении Всероссийской муниципальной премии «Служение», **Президент Российской Федерации В.В. Путин** отметил, что управленцы всех уровней – по сути единая команда, а представители муниципальных органов власти, – ее основа. «Для людей именно они являются лицом всей системы публичной власти. Именно на местах формируется вера людей в завтрашний день, а значит, опора для нашего движения вперед, для развития России». В условиях санкций и внешнего давления органы муниципальной власти на местах проводят работу по реализации национальных целей страны, делают все возможное для устойчивого развития своих территорий.

*Среди важных решений Президента, которые направлены на поддержку муниципального уровня власти, следует отметить учреждение **Всероссийской муниципальной премии «Служение»**. Награда присуждается по 11 номинациям представителям муниципального сообщества, внесшим значительный вклад в решение вопросов местного значения и развитие местного самоуправления¹. Проведение с 2024 года **форума «Малая Родина — сила России»²**, введение **почетного звания «Заслуженный работник местного самоуправления»³**. Активно проводится **«Муниципальный диалог»**, реализуемый Всероссийской ассоциацией развития местного самоуправления при поддержке Администрации Президента Российской Федерации. Он направлен на выстраивание взаимодействия органов местного самоуправления с федеральной и региональной властью, консолидацию муниципального сообщества России, а также на выявление проблем и выработку решений на федеральном и региональном уровнях⁴.*

Совет Федерации держит на особом контроле вопросы, связанные с укреплением местного самоуправления. В период весенней сессии 2026 года в палате состоялись «круглые столы» по темам: «Актуальные вопросы повышения эффективности муниципального земельного контроля»⁵; «Контроль (надзор) за деятельностью органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления: проблемы и перспективы Российской Федерации»⁶; «Актуальные вопросы совершенствования муниципальной службы»⁷; «Цифровизация муниципального управления»⁸.

Важным событием для муниципального сообщества стало принятие **Федерального закона от 9 апреля 2026 года № 85-ФЗ «Об организации контрольно-надзорной деятельности в отношении органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления и о внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»**

¹ Некоторые победители Всероссийской муниципальной премии «Служение» в 2026 году: Е. Филонов (директор Серпейской школы, депутат Мещовского муниципального округа Калужской области, победитель в номинации «Мужество и героизм на благо служения Родине»); И. Метшин (мэр г. Казани, победитель в номинации «Единство народов России – сила страны» за проект «Казань. Единство в многообразии»); Е. Чинцов (Председатель городской Думы г. Нижний Новгород, лауреат в номинации «С передовой СВО в муниципалитет» за проект «Единство — путь к Победе»).

² I Всероссийский форум «Малая родина – сила России» прошел в Москве 15-16 января 2024 года в рамках Международной выставки-форума «Россия». II Всероссийский форум «Малая родина – сила России» прошел в апреле 2025 года в Национальном центре «Россия». III Всероссийская муниципальная премия «Служение» состоялась 21 апреля 2026 года в рамках III Всероссийского муниципального форума «Малая родина – сила России».

³ 5 июля 2025 года в г. Москве впервые состоялась церемония награждения почетным знаком «Заслуженный работник местного самоуправления Российской Федерации».

⁴ С 2023 года от муниципального сообщества было подано 82 287 инициатив по направлениям: профессиональный муниципалитет; воспитание новых поколений; комфортное жилье; здоровый и активный образ жизни; экономика муниципалитета; устойчивое развитие территорий; комфортная среда для жизни; транспорт и дорожная деятельность; экология; контроль и надзор; экомунципалитет; наследие; безопасность и защита; финансы и бюджет; взаимодействие с населением. / Сайт «Муниципалитеты.рф». Дата обращения 13 мая 2026 года.

⁵ Мероприятие прошло 17 апреля 2026 года.

⁶ Мероприятие прошло 23 апреля 2026 года.

⁷ Мероприятие прошло 21 мая 2026 года.

⁸ Мероприятие прошло 14 мая 2026 года.

(далее – Федеральный закон № 85-ФЗ). Его основная цель – это снижение контрольно-надзорной нагрузки на муниципалитеты. По словам **Председателя Совета Федерации В.И. Матвиенко**, сделан **первый шаг по защите региональных и муниципальных органов власти от необоснованных проверок, предписаний, наказаний, штрафов⁹**.

Ключевыми нововведениями Федерального закона № 85-ФЗ являются: закрепление риск-ориентированного подхода в сфере контроля за органами местного самоуправления; возможность заключения с контрольным органом соглашения об устранении нарушений; приоритет профилактических мероприятий над контрольными; возможность досудебного обжалования решений контрольных органов; механизм продления сроков исполнения предписаний контрольных органов. Он также предусматривает, что контрольные органы должны учитывать бюджетную обеспеченность муниципалитетов, особенности формирования местных бюджетов, особенности проведения муниципальных закупок. Закон вступит в силу с 1 января 2028 года¹⁰. Закон также внес изменения в Федеральный закон № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (далее – Федеральный закон № 33-ФЗ), которыми установлен перенос срока вступления в силу норм Федерального закона № 33-ФЗ, закрепляющих полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения – до 1 января 2028 года.

2. На региональном уровне в целях поддержки муниципалитетов и развития местного самоуправления принимаются соответствующие государственные программы. Они касаются различных аспектов деятельности местных органов власти, начиная от повышения качества муниципального управления и вовлечения граждан в местное самоуправление, и заканчивая поддержкой местных инициатив и комплексным развитием сельских территорий.

Государственная программа **Ярославской области «Местное самоуправление в Ярославской области»** на 2024-2030 годы¹¹ способствует выстраиванию и обеспечению работы системы правового, территориального, организационного и экономического регулирования деятельности органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения и исполнению государственных полномочий. В целях решения проблем в работе органов местного самоуправления¹² программой предлагается оптимизация расходов посредством рационального распоряжения имеющимися ресурсами и вовлечения населения в процесс определения направлений расходования бюджетных средств. В этих целях в Ярославской области с 2016 года активно внедряются механизмы инициативного бюджетирования. В настоящее время в рамках этой работы в регионе не только благоустраивают дворовые территории, но и вовлекают старшеклассников в отбор, создание и реализацию проектов по развитию школьной инфраструктуры. Благодаря реализации мероприятий государственной программы в области в период с 2019 года по 2023 год удовлетворенность населения региона деятельностью органов местного самоуправления области выросла с **61,3%** в 2019 году до **65,2%** в 2023 году.

*Финансирование мероприятий инициативного бюджетирования в Ярославской области в 2020-2023 годах осуществлялось в рамках областной государственной программы¹³: в 2020 году было выделено **127,79 млн руб.** из областного бюджета на реализацию **302** мероприятий; в 2021 году выделено **369,89 млн руб.** из областного бюджета на реализацию **326** мероприятий; в 2022 году выделено **233,37 млн руб.** из*

⁹ Стенограмма 610-го заседания Совета Федерации, 1 апреля 2026 года.

¹⁰ До 31 декабря 2028 года контроль (надзор) за органами местного самоуправления и их должностными лицами будет проводиться по прежним правилам, а все федеральные и региональные акты, регулирующие контроль (надзор) за местной властью, должны быть приведены в соответствие с новым Законом до 1 сентября 2028 года.

¹¹ Постановление Правительства Ярославской области от 27 марта 2024 года № 408-п (ред. от 30.01.2026) «Об утверждении государственной программы Ярославской области «Местное самоуправление в Ярославской области» на 2024 - 2030 годы и о признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Ярославской области».

¹² Согласно программе, основными проблемами в работе органов местного самоуправления региона являются: недостаточность собственных доходов местных бюджетов большинства муниципалитетов области для исполнения полномочий по решению вопросов местного значения и их дотационная зависимость от вышестоящих бюджетов; снижение кадрового потенциала администраций муниципалитетов; рост износа инфраструктуры и инженерных систем населенных пунктов муниципалитетов области, ведущий к увеличению потерь ресурсов и росту аварийности.

¹³ Утв. постановлением Правительства Ярославской области от 19 марта 2021 года № 117-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области «Местное самоуправление в Ярославской области» на 2021-2025 годы».

областного бюджета на реализацию **304 мероприятий**; в 2023 году выделено **241,97 млн руб.** из областного бюджета на реализацию **364 мероприятий**. В рамках государственной программы в 2024 году выделено **289,007 млн руб.** из областного бюджета на реализацию **384 мероприятий**.

В **Новгородской области** реализуется государственная программа «Развитие системы местного самоуправления, институтов гражданского общества и реализация государственной национальной политики на территории Новгородской области». В программе отмечается, что улучшение¹⁴ качества жизни населения, проживающего на территориях муниципалитетов, невозможно без активного непосредственного участия населения в решении общественно значимых задач, стоящих перед органами публичной власти. В регионе механизм вовлечения населения в развитие своих территорий осуществляется через такие формы, как территориальное общественное самоуправление (далее – ТОС), институт старост населенных пунктов, реализация местных инициатив, инициативное бюджетирование. Благодаря инициативному бюджетированию жители области могут самостоятельно определять приоритетные проекты и принимать активное участие в создании комфортной среды для жизни.

В рамках государственной программы реализуются: приоритетный региональный проект «Практики гражданского участия и гражданское образование», практики инициативного бюджетирования «Наш выбор», «Наш выбор 2.0», «Практика поддержки местных инициатив (ППМИ) на территории Новгородской области», «Территориальное общественное самоуправление (ТОС) на территории Новгородской области», «Дорога к дому», «Народный бюджет». Ежегодный рост таких социальных инициатив подтверждает положительный эффект от их реализации. Начиная с 2018 года в регионе реализована **2 691** местная инициатива на сумму **2618,4 млн руб.** В том числе, в 2025 году в рамках практик инициативного бюджетирования реализована **451** проектная инициатива жителей на сумму **483,2 млн руб.** В результате выполнения задач государственной программы Новгородской области к 2030 году прогнозируется увеличение доли жителей региона трудоспособного и старше трудоспособного возраста, вовлеченных в решение вопросов местного значения посредством реализации проектов по развитию муниципальных территорий, иницируемых непосредственно гражданами, до **25%**.

3. Малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) выполняет роль экономического фундамента муниципалитетов, системно обеспечивая занятость, насыщение локального рынка товарами и услугами, а также формирование доходной базы местных бюджетов. В Российской Федерации, где 97% от общего числа субъектов МСП составляют микропредприятия с численностью до 5 человек, эта роль особенно заметна в малых городах и сельских поселениях¹⁵. Правовую основу регулирования составляет **Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»**, закрепляющий полномочия органов местного самоуправления по созданию условий для развития МСП. С 2025 года развитие сектора осуществляется в рамках федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», входящего в национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». На муниципальном уровне основными драйверами роста являются центры «Мой бизнес», программы микрофинансирования и гарантийные фонды. Все большую роль играет имущественная поддержка: предоставление предпринимателям льготной аренды муниципальных помещений и земельных участков без проведения торгов. По данным Корпорации МСП, именно доступ к недорогой инфраструктуре часто становится решающим фактором для старта бизнеса в малом городе. Согласно Единому реестру субъектов МСП, по состоянию на 10 мая 2026 года количество субъектов МСП превышает **6,5 млн** единиц, а численность работников в секторе стабильно составляет почти **15 млн человек**¹⁶.

¹⁴ Постановление Правительства Новгородской области от 25 декабря 2023 года № 600 (ред. от 26.03.2026) «О государственной программе Новгородской области «Развитие системы местного самоуправления, институтов гражданского общества и реализация государственной национальной политики на территории Новгородской области».

¹⁵ «Муниципалитеты нуждаются в бизнес-сообществах». // РБК, 4 февраля 2026 года.

¹⁶ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. / Сайт ФНС России, дата обращения: 1 июня 2026 года.

МСП выполняет важнейшую социальную функцию, обеспечивая занятость и снижая напряженность на локальных рынках труда. Сектор выступает крупнейшим работодателем в небольших городах и сельских поселениях, где отсутствуют крупные промышленные предприятия. Особую роль МСП играет в трудоустройстве уязвимых групп населения (пенсионеров, студентов, лиц с семейными обязанностями, инвалидов), для которых вход на рынок труда крупных компаний часто ограничен из-за требований, в том числе, к опыту и образованию. Как показывает аналитика платформы «Россия – страна возможностей» и Минэкономразвития России, именно программы поддержки женского предпринимательства и самозанятости позволяют вовлечь в экономику десятки тысяч матерей, находящихся в отпуске по уходу за ребенком¹⁷. Кроме того, сектор способствует локализации рабочих мест, позволяя жителям трудиться в своем районе или поселке, а не ездить в областной центр.

*Показателен пример Городецкого муниципального округа Нижегородской области, занявшего 1-е место в региональном рейтинге эффективности муниципальных образований по развитию предпринимательства и улучшению инвестиционного климата в 2025 году. Здесь работают **2,7 тыс.** предпринимателей, которые обеспечивают занятость каждого 4-го жителя и производят почти треть всей продукции на территории округа¹⁸.*

Налоговые поступления от субъектов МСП являются значимым источником доходов муниципалитетов. Ключевую роль играют поступления от специальных налоговых режимов: патентная система налогообложения (ПСН) полностью зачисляется в местные бюджеты, а упрощенная система (УСН) направляется на региональный и муниципальный уровни по дифференцированным нормативам. Чем выше предпринимательская активность в городе или районе, тем меньше его зависимость от межбюджетных трансфертов.

*От налоговых отчислений субъектов МСП зависят доходы как крупнейших, так и небольших муниципалитетов. Так, в **Казани** МСП обеспечивает **42,5%** валового территориального продукта и дает работу трети населения. Оборот только за первое полугодие 2025 года составил **562,6 млрд** руб. Ключевыми драйверами остаются промышленность и строительство, а общественное питание увеличило выручку на 11%, до **28,5 млрд** руб. По итогам первых 3-х кварталов 2025 года платежи от МСП в бюджет Казани выросли на 12% и составили **9,7 млрд** руб. По оценкам, их доля в общем объеме налоговых и неналоговых доходов города может составлять около 27%. К концу 2025 года число самозанятых в Казани выросло на **22,8%** и достигло **160,4 тыс.** человек¹⁹.*

*В **Краснодаре** по итогам 2025 года субъекты МСП обеспечили порядка **8,8 млрд** руб. налоговых поступлений, что составляет почти **23%** от всех налоговых доходов города. По сравнению с 2024 годом прирост составил **176 млн** руб. В городе насчитывается более **107 тыс.** субъектов МСП, в которых занято свыше **183 тыс.** человек. По этим показателям Краснодар входит в пятерку лидеров среди городов-миллионников России, что подтверждает прямую корреляцию между развитием МСП и наполняемостью бюджета²⁰.*

*В **Верхнесалдинском городском округе** (Свердловская область) – моногороде с населением около **45 тыс.** человек – малый бизнес является реальной альтернативой градообразующему предприятию. На начало 2026 года здесь было зарегистрировано **202** малых и средних предприятия и **843** ИП, в совокупности обеспечивающих работой **2 678** человек²¹.*

Предприниматели прямо или косвенно финансируют развитие городской и сельской среды. Прямые инвестиции в строительство кафе, отелей и автосервисов ведут к освоению пустырей и подведению коммуникаций за частный счет. В рамках муниципально-частного партнерства бизнес берет на себя содержание и благоустройство различных объектов. Неформальное благоустройство – установка малых архитектурных форм, летних веранд, освещения витрин – улучшает внешний вид улиц без привлечения бюджетных средств. В

¹⁷ Программа «Мама-предприниматель». Этот проект Минэкономразвития активно вовлекает в экономику матерей в декрете. Участницы проходят 5-дневный бизнес-интенсив и получают гранты до 1 млн руб. на открытие или развитие бизнеса.

¹⁸ «Городецкий округ возглавил рейтинг по развитию МСП в 2025 году» // Нижегородские новости, 29 мая 2026 года.

¹⁹ «Число самозанятых казанцев за год выросло на 22,8 процентов» // МК.Казань, 1 декабря 2025 года.

²⁰ «Субъекты МСП увеличили налоговые отчисления в бюджет Краснодара в 2025 г.» // РБК, 5 марта 2026 года.

²¹ Администрация Верхнесалдинского городского округа, дата обращения: 1 июня 2026 года.

туристических кластерах именно субъекты МСП создают основной фонд гостевых домов и сувенирных лавок.

В Мышкине (Ярославская область) с населением 5 600 человек благодаря активному развитию частных музеев и ремесленных мастерских сформировался уникальный туристический бренд, ежегодно принимающий до 350 тыс. гостей. Ключевую роль сыграла частная инициатива: город начал свой путь с Мышкинского народного музея, открытого краеведом В. Гречухиным в 1966 году, и именно этому начинанию он во многом обязан превращением в туристический центр²².

МСП является носителем локальной идентичности. Уникальные местные бренды создаются исключительно представителями малого бизнеса, превращая безликий населенный пункт в место со своим лицом.

В Коломне (Московская область) создание предприятия «Коломенская пастила» и сопутствующего музейно-производственного кластера привело к возрождению исторического центра²³. Субъекты МСП (ремесленные пекарни, мыловарни, гостиницы в купеческих домах) сформировали годовой туристический поток в 2025 году в размере 2,1 млн туристов²⁴.

В секторе народных художественных промыслов (практически на 100% представленном субъектами МСП) занятость зачастую способствует сохранению этнокультурного кода территории (гжель, хохлома, каслинское литье), предотвращая депопуляцию исторических поселений.

В условиях депопуляции **МСП часто является единственным фактором сохранения населенного пункта.** Частные магазины и дома культуры, созданные в формате кооперативов, не дают исчезнуть инфраструктуре. Предприниматели выкупают нежилые первые этажи и превращают их в офисы и кофейни, оживляя спальные районы и исторические центры.

Пример села Вятское (Ярославская область), признанного одним из красивейших в России. Проект «Вятское – село купцов», реализованный командой МСП, привел к восстановлению исторической застройки, созданию сети частных музеев и гостиниц. Благодаря этому тренд оттока населения сменился ростом числа рабочих мест и стабилизацией демографической ситуации²⁵. Проект был инициирован предпринимателем О.А. Жаровым, а первый музей – «Музей русской предприимчивости, или Истории одного села, которое хотело стать городом» – открыт в 2008 году, положив начало Историко-культурному комплексу «Вятское»²⁶.

Ситуация 2023-2024 годов показала, что именно **муниципальное МСП способно быстро заполнять технологические ниши**, оставленные ушедшими глобальными брендами, и оперативно перестраивать ассортимент. Локальные швейные цеха, производители БПЛА и ремонтные мастерские продемонстрировали высокую гибкость.

Например, в Копейске (Челябинская область) на базе ДОСААФ организована мастерская по ремонту и изготовлению БПЛА, где многие детали печатают на 3D-принтерах; оборудование и расходные материалы для неё предоставляют местные предприниматели²⁷.

Помимо экономического эффекта, муниципальное МСП выполняет социальную миссию, реинвестируя прибыль в локальные сообщества, поддерживая социальное предпринимательство и экологические проекты (раздельный сбор отходов, экологические тропы), что напрямую влияет на индекс качества жизни в муниципалитете.

4. Меры государственной поддержки, направленные на повышение собственной доходной базы муниципальных образований и их инвестиционной привлекательности.

²² В этот город с населением 5600 человек, едут только из-за его названия - что привлекает туристов // Информационный портал «Самара Говорит», 15 апреля 2026 года.

²³ Музей «Коломенская пастила» открылся 24 января 2009 года. С тех пор энтузиасты стали восстанавливать утраченную технологию производства пастилы — сладости, которая считается предметом нематериального наследия России. Сегодня коломенская пастила — бренд №1 Коломны и входит в десятку лидеров конкурса «Вкусы России». «От бренда до развития городской среды: музею «Коломенская пастила» исполнилось 15 лет» // Сетевое издание Агентство социальной информации, 30 января 2024 года.

²⁴ «Туристический поток в Коломну растёт» // КОЛОМЕНСКОЕ ТВ, 16 января 2026 года.

²⁵ «Российский бизнесмен «купил село» под Ярославлем и изменил до неузнаваемости - как к этому отнеслись жители?» // Городской интернет-портал «Про Город Тверь», 16 сентября 2025 года.

²⁶ Сайт Музейного комплекса «Вятское», дата обращения: 1 июня 2026 года.

²⁷ «Копейские предприниматели помогают мастерской по ремонту беспилотников» // Сетевое издание «Губерния - Южный Урал», 17 апреля 2024 года.

Повышение финансовой устойчивости муниципалитетов, сокращение дифференциации уровня их развития является важной задачей государственной политики. Вместе с тем в настоящее время отмечаются существенные различия в их социальном и экономическом развитии. Такая ситуация приводит к необходимости централизации финансовых средств в федеральном бюджете и последующем перераспределении их значительной части между региональными и муниципальными бюджетами в качестве межбюджетных трансфертов. Данный фактор приводит к их дотационности и финансовой зависимости, к отсутствию у муниципалитетов стимулов для развития собственного налогового потенциала.

По последним данным Минфина России, значительную часть доходов местных бюджетов составляют межбюджетные трансферты (МБТ) из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации – в 2024 году 64,6% доходов местных бюджетов (на 2,6 п.п. меньше, чем в 2023 году). Темпы прироста объемов МБТ, направляемых в местные бюджеты, выросли (10,3% в 2024 году, 9,4% в 2023 году).

Укрепление финансовой обеспеченности муниципалитетов, создание механизмов для их ускоренного экономического развития, обеспечение сбалансированности местных бюджетов должны оставаться приоритетом бюджетной политики в сфере межбюджетных отношений. Для этого принят ряд мер. Так, **Федеральным законом от 12 июля 2024 года № 176-ФЗ** «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» с 1 января 2025 года установлен **туристический налог**, который заменил существовавший ранее курортный сбор. В отличие от него, налог может действовать на территории любого региона, если местные власти примут соответствующее решение. Доходы от его уплаты будут зачисляться в местные бюджеты. Основная цель налога – привлечение дополнительных средств на развитие туристической инфраструктуры, благоустройство городов, улучшение качества обслуживания путешественников. Туристический налог относится к местным налогам и указанным законом определены основные элементы налогообложения.

В частности, плательщики налога признаются организации и физические лица, оказывающие услуги по предоставлению мест для временного проживания физических лиц в средствах размещения (включенных в реестр классифицированных средств размещения). Налоговой базой будет считаться стоимость услуги по временному проживанию, без учета сумм туристического налога и НДС. Налог не будет включаться в единый налоговый платеж; а суммы налога не будут учитываться для целей налогообложения прибыли организаций²⁸.

Таким образом, у муниципалитетов появился дополнительный источник, за счет которого можно будет развивать туристическую инфраструктуру. Также в целях синхронизации подходов к оценке эффективности налоговых расходов с учетом лучшей федеральной практики для регионального и муниципального уровней: внедрена система предварительной оценки проектируемых к введению налоговых льгот по аналогии с налоговыми расходами Российской Федерации; предусмотрен особый порядок оценки для отдельных групп налоговых расходов в зависимости от целевых, нормативных и фискальных характеристик (в отношении технических налоговых расходов; налоговых расходов, срок действия которых составляет менее 1 года; налоговых расходов, по которым отсутствуют фискальные характеристики).

В целях стимулирования инвестиционной активности и роста налогового потенциала продолжена реализация **стратегической инициативы «Инфраструктурное меню»**, позволяющая направить в регионы преимущественно возвратные средства на реализацию экономически-эффективных и социально-значимых задач. С использованием данных

²⁸ Заключение Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам на Федеральный закон от 12 июля 2024 года № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (законопроект № 639663-8).

инструментов в муниципалитетах строятся поликлиники, школы, детские сады и другие социальные объекты, возводятся дороги, обновляется общественный транспорт.

В 2024 году бюджетные кредиты на инфраструктурные проекты перечислены в размере 175 млрд руб. 74 регионам, а за 4 года действия программы – 83 регионам в объеме 678,9 млрд руб.²⁹ По состоянию на январь 2026 года выделено порядка 1 трлн руб. по линии инфраструктурных бюджетных кредитов 83 регионам на реализацию более 960 проектов³⁰.

Следует отметить, что принятие на федеральном уровне решений о внесении изменений в законодательство о налогах и сборах, предусматривающих установление налоговых льгот по федеральным налогам, зачисляемым в региональные и местные бюджеты, может приводить к выпадающим доходам бюджетов указанного уровня. В связи с этим ранее в экспертных кругах³¹ обсуждалась возможность закрепления в налоговом законодательстве **правила «двух ключей»** при введении новых налоговых льгот по федеральным налогам, зачисляемым в региональные и местные бюджеты (то есть применение федеральных льгот на территории субъектов Российской Федерации возможно только при принятии соответствующего решения на региональном и местном уровнях). Применение правила «двух ключей» в отношении устанавливаемых на федеральном уровне льгот по федеральным налогам, зачисляемым в региональные и местные бюджеты, было предложено в решениях **Совета законодателей Российской Федерации 2017 и 2019 годов**³². Данное правило нашло свое отражение в основных направлениях бюджетной политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов, а также в рекомендациях парламентских слушаний на тему «О параметрах проекта федерального бюджета на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов», состоявшихся в Совете Федерации 2 октября 2017 года. Запланирована работа по совершенствованию администрирования доходов, в том числе единое информационное пространство администрирования и прогнозирования доходов бюджетов всех уровней. Так, в рамках развития единой цифровой системы администрирования и прогнозирования доходов на базе перечня источников доходов Российской Федерации в ГИИС «Электронный бюджет» планируется запуск процесса формирования перечня источников доходов, поступающих, в том числе в местные бюджеты на основе шаблонов с информацией, установленной на федеральном уровне, а также создание информационной базы данных о нормативах для зачисления поступлений, установленных на всех уровнях бюджетов бюджетной системы Российской Федерации³³.

5. По данным экспертов, к настоящему времени **стратегии социально-экономического развития муниципалитетов** утверждены в **84%** муниципальных районов и **62%** городских (муниципальных) округов³⁴. Всего в 2024 году на муниципальном уровне было утверждено около **100** стратегий и планов мероприятий по их реализации. При этом многие документы разработаны на среднесрочную перспективу до 2030 года³⁵. В то же время эксперты отмечают ряд **проблем, снижающих эффективность стратегического планирования на муниципальном уровне власти**. В частности, констатируется формальный, декларативный характер многих стратегий,

²⁹ Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

³⁰ Сайт Правительства Российской Федерации, 22 января 2026 года.

³¹ Например, на парламентских слушаниях на тему «О параметрах проекта федерального бюджета на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов», состоявшихся в Совете Федерации 2 октября 2017 года; на семинаре-совещании «Налоговые льготы и преференции: их влияние на доходы бюджетов субъектов Российской Федерации» 22 марта 2018 года.

³² Сводное заключение Комитета Государственной Думы по бюджету и налогам на проект федерального закона № 379361-8 «Об исполнении федерального бюджета за 2022 год».

³³ Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

³⁴ Изотова Г.С., Галкин А.И. Совершенствование системы стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. 3.

³⁵ Лавринович А.А. Обзор утвержденных стратегий и планов мероприятий по их реализации в 2024 году на уровне муниципалитетов и регионов // Институт Территориального Планирования «Град». 4 марта 2025 года.

которые слабо связаны с текущей деятельностью органов местного самоуправления³⁶. Отмечаются недостаток квалифицированных кадров, ограниченность финансовых и организационных ресурсов, низкая мотивация муниципальных служащих к стратегическому мышлению³⁷. Лишь 34% из них считают стратегическое планирование эффективным инструментом местного развития³⁸. По мнению специалистов³⁹, в этих условиях необходим анализ сложившихся практик муниципального стратегирования, выявление ключевых проблем, а также поиск путей повышения качества разработки и реализации муниципальных стратегий, усиления их влияния на социально-экономические процессы.

В первую очередь следует отметить проблемы, вытекающие непосредственно из **Федерального закона от 28 июня 2026 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»** (далее – Федеральный закон № 172-ФЗ), который не учитывает специфику разных видов муниципалитетов при регулировании стратегического планирования на муниципальном уровне. Закон установил необходимость обеспечения взаимосвязи стратегического планирования на местном уровне со стратегическим планированием на федеральном и региональном уровнях. Это, в том числе, предполагает взаимный учет документов стратегического планирования субъектом Российской Федерации и находящимися на его территории муниципалитетами. Однако в настоящее время на практике подобное согласование носит, как правило, односторонний характер, выражающийся в учете замечаний и предложений соответствующего региона в муниципальных стратегиях. Такая практика, по мнению экспертов, не обеспечивает взаимосвязи и общности целевых установок региональной и муниципальной власти в отношении развития муниципалитетов⁴⁰.

Одна из ключевых проблем – **недостаточная методическая проработанность стратегического планирования на муниципальном уровне**. Эксперты отмечают, что существующие методические материалы носят общий характер, не содержат конкретного инструментария подготовки муниципальных стратегий в разрезе их согласования со стратегией социально-экономического развития региона. Данная проблема обусловлена тем, что применительно к стратегиям субъектов Российской Федерации статьей 32 Федерального закона № 172-ФЗ установлено, что методическое обеспечение их разработки и корректировки осуществляется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти⁴¹, однако применительно к муниципальным стратегиям аналогичная норма в указанном законе отсутствует.

Вопросы стратегического планирования на местном уровне особенно актуальны в связи с реализацией новой **Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года**⁴² (далее – СПР). По мнению экспертов⁴³, в отличие от предыдущей Стратегии⁴⁴, ориентированной преимущественно на развитие макрорегионов и формирование межрегиональных экономических связей, новая СПР уделяет

³⁶ Изотова Г.С., Галкин А.И. Указ. соч.; Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Муниципальное стратегическое планирование в России: основные итоги исследования // Известия Русского географического общества. 2019.

³⁷ Зубаревич Н.В., Сафонов С.Г. Неравенство регионов и крупных городов России: что изменилось в 2010-е годы? // Общественные науки и современность. 2019. № 4.

³⁸ Изотова Г.С., Галкин А.И. Указ. соч.

³⁹ Там же.

⁴⁰ Стратегическое планирование на местном уровне – М.: Фонд «Институт экономики города». 2023.

⁴¹ Во исполнение данной нормы Федерального закона № 172-ФЗ были разработаны Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации (утв. приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2017 года № 132).

⁴² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

⁴³ Кискин Е.В. Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) // Федерализм. 2025. № 1(117).

⁴⁴ Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 года № 207-р).

особое внимание микроуровню системы расселения и организации экономики – муниципалитетам и населенным пунктам (далее – НП). Одним из ключевых инструментов СПР является **Единый перечень опорных населенных пунктов**⁴⁵ (далее – ЕП ОНП), содержащий **2 160** населенных пунктов и используемый при проведении государственной политики в целях приоритетной концентрации ресурсов, предусматривающих финансирование за счет средств федерального бюджета и консолидированных региональных бюджетов⁴⁶. В связи с этим специалисты предлагают рассмотреть вопрос о корректировке документов стратегического планирования в сфере государственной политики регионального развития Российской Федерации и пространственного развития Российской Федерации с учетом изменившихся внешних и внутренних условий социально-экономического развития страны, предусмотрев, в частности закрепление в числе направлений государственной политики регионального развития Российской Федерации задач по поддержке развития ОНП, среди которых много малых городов и пригородных поселков⁴⁷. Идущая в настоящее время в соответствии с поручением Президента Российской Федерации работа по подготовке **мастер-планов** не менее 200 крупных и малых городов, городских агломераций⁴⁸ также ставит вопрос о придании правового статуса указанным инструментам долгосрочного планирования и их включении в состав документов стратегического планирования⁴⁹.

*В решении Совета по местному самоуправлению на тему «Актуальные вопросы стратегического планирования на муниципальном уровне: проблемы и пути решения» (от 26 ноября 2025 года) Правительству Российской Федерации рекомендовано: продолжить работу по подготовке изменений в градостроительное законодательство, направленных на регулирование правового статуса мастер-планов, с учетом предложений субъектов Российской Федерации; рассмотреть вопрос о совершенствовании механизмов, направленных на поощрение органов местного самоуправления, наиболее эффективно реализующих документы стратегического планирования, в том числе путем проведения новых федеральных конкурсов и иных мероприятий. Минэкономразвития России рекомендовано: проработать вопрос о подготовке методических рекомендаций по разработке и реализации документов стратегического планирования, разрабатываемых на уровне муниципалитета*⁵⁰.

6. Территориальное планирование на муниципальном уровне является основополагающей частью системы градостроительного регулирования в Российской Федерации и ключевым инструментом обеспечения устойчивого пространственного развития территорий регионов.

*В соответствии со статьей 18 Градостроительного кодекса Российской Федерации (ГрК РФ) к документам территориального планирования муниципальных образований относятся: схемы территориального планирования муниципальных районов*⁵¹. *Для сельских и городских поселений, городских и муниципальных*

⁴⁵ Перечень утвержден президиумом (штабом) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации (протокол от 16 декабря 2024 года № 143-Пр).

⁴⁶ В плане мероприятий по реализации СПР в качестве приоритета поддержки развития ОНП отмечена необходимость внесения изменений в методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации в части учета рисков, возможностей и приоритетов пространственного развития, в том числе обеспечение приоритета поддержки развития ОНП. Ведомственный акт Минэкономразвития России должен быть подготовлен к ноябрю 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 августа 2025 года № 2149-р «Об утверждении Плана реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

⁴⁷ Экспертное мнение. Академия городских технологий «Среда», 21 июня 2024 года.

⁴⁸ Перечень поручений по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 29 февраля 2024 года (№ Пр-616) от 30 марта 2024 года, подпункт «г» пункта 21.

⁴⁹ Экспертное мнение. Академия городских технологий «Среда», 21 июня 2024 года.

⁵⁰ В том числе рассмотреть возможность актуализации методических рекомендаций по разработке и реализации муниципальных программ и дифференциации стратегического планирования на муниципальном уровне с учетом видов муниципалитетов и численности проживающего на их территории населения.

⁵¹ Определяют последовательность преобразований территорий района с учетом взаимных интересов органов самоуправления района и поселений, перспектив развития межселенных территорий и поселений в составе района.

округов разрабатываются генеральные планы⁵². С 2022 года в состав документов территориального планирования включен новый единый документ территориального планирования и градостроительного зонирования⁵³.

Вместе с тем, по мнению специалистов, **реализация функций территориального планирования на местном уровне зачастую сопряжена с рядом проблем правового, управленческого, кадрового характера**. Значительная часть муниципалитетов, особенно сельских поселений, не имеет актуальных документов территориального планирования. Ряд экспертов указывает на недостаточную согласованность муниципальных документов территориального планирования со стратегиями и программами социально-экономического развития, отраслевыми документами стратегического планирования⁵⁴. Существенной проблемой является недостаточная согласованность документов территориального планирования, правил землепользования и застройки (далее – ПЗЗ) с данными государственного кадастрового учета и регистрации прав на недвижимое имущество⁵⁵.

Как отмечают специалисты⁵⁶, территориальное планирование должно основываться на актуальных и достоверных сведениях Единого государственного реестра недвижимости (далее – ЕГРН) о местоположении границ земельных участков, их фактическом использовании, зарегистрированных правах и обременениях. В то же время утвержденные документы территориального планирования и градостроительного зонирования должны служить основой для внесения сведений в ЕГРН. Однако на практике эти процессы недостаточно интегрированы между собой. Как полагают специалисты, для решения проблем в данной сфере сегодня необходимо уделить особое внимание цифровизации процессов территориального планирования: перевод документов в машиночитаемый формат, внедрение юридически значимого электронного документооборота, создание единой электронной картографической основы. Важной задачей также является повышение открытости и доступности информации о планируемых изменениях в использовании земель и объектов недвижимости. Требуется наполнение ФГИС ТП⁵⁷, ГИС ОГД⁵⁸ актуальными сведениями о разрабатываемых и утвержденных документах территориального планирования, ПЗЗ, документации по планировке территории. Следует обеспечить удобный доступ к этой информации, возможности поиска и ознакомления с ней для всех заинтересованных лиц⁵⁹.

7. В 2025 году стартовал национальный проект «Инфраструктура для жизни», который призван обеспечить граждан качественной инфраструктурой (жилищной, транспортной, социальной и коммунальной). В национальный проект входит **федеральный проект «Формирование комфортной городской среды»**. В соответствии с **Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»** реализуются целевые показатели и задачи, выполнение которых характеризует достижение национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни». Поддержка из федерального бюджета регионам на благоустройство территорий оказывается в рамках федерального проекта по двум

⁵² Определяют функциональную организацию территории, границы земель НП, баланс территории для застройки и свободных от застройки зон, а также планы по размещению инфраструктурных объектов местного значения, реконструкции существующих объектов и ликвидации (сносу) объектов капитального строительства.

⁵³ Скакодуб Н.Р. О едином документе территориального планирования и градостроительного зонирования на муниципальном уровне // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 7.

⁵⁴ Шмидт И.В. Проблемы формирования комфортной городской среды средствами территориального планирования // Экономика и экология территориальных образований. 2020. Т. 4, № 2.

⁵⁵ Чекомасова А.И. К вопросу о территориальном планировании в РФ: актуальные проблемы и пути их решения // Молодой ученый. 2025. № 2 (553).

⁵⁶ Там же.

⁵⁷ Федеральная государственная информационная система территориального планирования.

⁵⁸ Государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности.

⁵⁹ Чекомасова, А.И. Указ. соч.

направлениям: реализация государственных и муниципальных программ формирования современной городской среды и реализация проектов победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды. Все решения о благоустройстве территорий в рамках федерального проекта принимаются с обязательным участием жителей, для чего создан механизм по вовлечению граждан в решение вопросов развития городской среды.

На финансовое обеспечение национального проекта «Инфраструктура для жизни» в 2025 году, по данным Минфина России, было предусмотрено 1 292,8 млрд руб.

Исполнение федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию национального проекта «Инфраструктура для жизни» и федеральных проектов в его составе в 2025 году, по состоянию на 1 января 2026 года, млн руб.

Национальный проект «Инфраструктура для жизни»	1 292 760,8	1 292 500,0	99,98%
Федеральный проект «Развитие инфраструктуры в населенных пунктах»	16 200,0	16 200,0	100,00%
Федеральный проект «Жилье»	33 766,1	33 766,1	100,00%
Федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры»	43 567,7	43 525,1	99,90%
Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды»	60 089,5	59 972,9	99,81%
Федеральный проект «Безопасность дорожного движения»	5 067,4	5 066,8	99,99%
Федеральный проект «Развитие общественного транспорта»	20 615,4	20 615,4	100,00%
Федеральный проект «Развитие федеральной сети»	717 003,8	716 934,3	99,99%
Федеральный проект «Региональная и местная дорожная сеть»	365 796,4	365 765,2	99,99%
Федеральный проект «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства»	2 772,8	2 772,8	100,00%
Федеральный проект «Новый ритм строительства»	935,2	934,8	99,96%
Федеральный проект «Развитие железнодорожной инфраструктуры центрального транспортного узла»	26 946,5	26 946,5	100,00%

Оперативная информация об исполнении федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию национальных проектов и федеральных проектов в 2025 году, по состоянию на 01.01.2026. Минфин России.

Об основных итогах реализации национального проекта «Инфраструктура для жизни» в 2025 году. Объем введенного в эксплуатацию жилья достиг 108 млн кв. м. Свыше 960 тыс. человек воспользовались ипотечными кредитами, в том числе льготными программами семейной, дальневосточной и арктической ипотеки, которые по поручению Президента Российской Федерации теперь распространяются и на вторичный рынок в городах с недостаточным объемом нового строительства. Кроме того, около 100 тыс. человек переехали из аварийного жилья в современные квартиры.

Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды расширил свою географию. На гранты победителям направлено 25 млрд руб. Это позволило реализовать более 1 100 инициатив по благоустройству.

Почти все субъекты Российской Федерации воспользовались механизмом казначейских инфраструктурных кредитов. Средства были направлены на строительство дорог, школ, детских садов, больниц, объектов тепло- и водоснабжения. Более половины регионов списали две трети задолженности по бюджетным кредитам и перенаправили освободившиеся ресурсы на обновление коммунальных сетей и общественного транспорта.

Часть этих средств вместе с дополнительным финансированием использована для реализации мастер-планов развития 25 дальневосточных городов. При этом местные жители участвуют в принятии решений о расстановке приоритетов. Объем частных инвестиций в макрорегион превысил 1 трлн руб. Помимо этого, созданы десятки тысяч рабочих мест.

Продолжают действовать программы социально-экономического развития для геостратегических территорий. В Крыму и Севастополе построены новые школы и детские сады,

укреплены прибрежные зоны, отремонтированы городские улицы. В Тыве, Адыгее, Марий Эл, Калмыкии, Хакасии, Чувашии, Республике Алтай, Алтайском крае, Псковской и Курганской областях продолжают действовать индивидуальные программы развития. За год по ним было привлечено почти 30 млрд руб. частных инвестиций в промышленность, сельское хозяйство и туризм.

Адресную поддержку оказывают жителям и бизнесу Курской, Белгородской и Брянской областей. В ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях продолжается восстановление дорожной и коммунальной инфраструктуры, мобильной связи, ведется жилищное строительство.

В 2025 году было построено более 28 тыс. км дорог. Например, до Екатеринбурга почти на 300 км продлена трасса М-12 «Восток», завершены первые этапы строительства обхода Хасавюрта в Дагестане и восточного объезда Новосибирска, введена в эксплуатацию южная часть транспортного кольца Сургута с мостом через Обь, открыты трассы в Ленинградской, Московской, Калужской, Челябинской областях, Приморском крае и Якутии, дороги от Донецка до Азовского моря, из Херсонской области до Керчи. Продолжается строительство высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва — Санкт-Петербург, запущен 3-й этап модернизации Восточного полигона железных дорог.

Также модернизируются аэропорты. Современные аэровокзальные комплексы открылись в Новокузнецке, Тюмени, Петропавловске-Камчатском, Хабаровске, Ижевске, Мурманске, Минеральных Водах и Благовещенске. Все эти объекты построены за счет частных инвестиций без использования бюджетных средств. Важные события в сфере судостроения — закладка на Балтийском заводе 7-го атомного ледокола, получившего название «Сталинград», и строительство на верфи «Звезда» в Приморском крае первого в России танкера-газовоза ледового класса «Алексей Косыгин»⁶⁰.

Финансовое обеспечение национального проекта «Инфраструктура для жизни» в 2026 году, по данным Минфина России, осталось практически на уровне прошлого года - 1 296,4 млрд руб. Однако по состоянию на 1 июня текущего года уровень исполнения расходов федерального бюджета на национальный проект (19,7%) отстает от уровня исполнения на все национальные проекты в целом (34,5%).

Исполнение федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию национального проекта «Инфраструктура для жизни» и федеральных проектов в его составе в 2026 году, по состоянию на 1 июня 2026 года, млн руб.

Национальный проект «Инфраструктура для жизни»	1 296 389,2	255 512,1	19,7%
Федеральный проект «Развитие инфраструктуры в населенных пунктах»	13 902,0	6 849,9	49,3%
Федеральный проект «Жилье»	62 838,1	22 440,3	35,7%
Федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры»	40 271,9	8 174,3	20,3%
Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды»	60 581,4	14 955,6	24,7%
Федеральный проект «Безопасность дорожного движения»	6 949,5	1 076,5	15,5%
Федеральный проект «Развитие общественного транспорта»	19 455,1	751,8	3,9%
Федеральный проект «Развитие федеральной сети»	716 191,4	101 838,6	14,2%
Федеральный проект «Региональная и местная дорожная сеть»	371 454,2	98 069,6	26,4%
Федеральный проект «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства»	2 827,0	457,6	16,2%
Федеральный проект «Новый ритм строительства»	1 918,6	897,8	46,8%

Оперативная информация об исполнении федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию национальных проектов и федеральных проектов в 2026 году, по состоянию на 01.06.2026. Минфин России.

⁶⁰ «Михаил Мишустин подвел итоги развития инфраструктуры для жизни в 2025 году» // Сайт национальныепроекты.рф. 25 февраля 2026 года.

Комитет Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера в период с 1 сентября по 15 октября 2025 года провел **интернет-конференцию на тему «Проблемы реализации проектов по созданию комфортной городской среды в субъектах Российской Федерации»⁶¹**. По ее результатам Минстрою России было рекомендовано рассмотреть вопросы: формирования методических рекомендаций по эксплуатации различных типов территорий, внедрению системы контроля качества содержания общественных пространств; разработки упрощенных (адаптированных) методик для малых городов по вовлечению граждан, их объединений и иных лиц в решение вопросов развития городской среды; актуализации содержащихся в методических рекомендациях форматов вовлечения населения с формами участия населения в осуществлении местного самоуправления, установленными Федеральным законом № 33-ФЗ. Минцифры России, Минэкономразвития России, Минстрою России рекомендовано: продолжить развитие цифровых сервисов с целью расширения уровня вовлеченности населения в реализацию федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» (онлайн-голосования, геосервисы, мониторинг качества работ); рассмотреть возможность обучения муниципальных служащих и населения соответствующим цифровым инструментам.

⁶¹ Интернет-конференция на тему «Проблемы реализации проектов по созданию комфортной городской среды в субъектах Российской Федерации» / Сайт Совета Федерации, 1 октября 2025 года.

1. Наиболее успешные практики развития малых городов и исторических поселений, а также актуальные проблемы в данной области.

Всероссийский центр изучения общественного мнения в ноябре 2025 года подвел итоги исследования, посвящённого жизни в малых городах страны и их развитию. Согласно итогам исследования, в стране необходимо создавать архитектуру социальных изменений, чтобы люди перестали воспринимать свой город как «край земли». Для этого важно создать достойные условия для жизни, начиная с медицины, образования, занятости населения в самых разных сферах деятельности, гарантий хорошего дохода, и заканчивая возможностями для широкого культурного досуга и самореализации людей.

В **Ивановской области** для сельскохозяйственного городка **Гаврилова Посада** выбрали путь синергии различных отраслевых программ с опорой на комплексный подход. Используя возможности федеральных программ по развитию сельских территорий, благоустройству, созданию качественной городской среды, капремонту социальных объектов и дорог, здесь добились успехов. Так, по итогам 2024 года Гаврилов Посад занял 1-е место в рейтинге Минстроя России по качеству городской среды в Ивановской области. В процесс включились предприниматели, взяв на себя обновление фасадов и витрин в историческом центре. В город пустили комфортные и быстрые поезда «Орланы». Визитной карточкой города стал музейно-дегустационный центр в здании бывшего конного дворцового завода. В настоящее время на его территории расположен музей русских национальных напитков, который принимает до 36 тыс. гостей в год. Также здесь решили проводить ежегодный «Праздник русских традиций», который связан с разведением в Гавриловом Посаде лошадей породы Владимирский тяжеловоз. Преобразования в городе дали второе дыхание сельскому хозяйству, Гаврилов Посад стал центром компетенций для АПК. В районе развиваются направления, от фермерства и растениеводства до современных и высокотехнологичных молочных и свиноводческих комплексов⁶².

В **Вологодской области** идет работа по комплексному развитию малых городов и сельских территорий. В регионе одновременно благоустраивают общественные пространства, запускают проекты реновации, строят жилье, модернизируют дороги, повышают качество жизни в ОНП. Федеральные и региональные власти называют это новой моделью пространственного развития – с концентрацией ресурсов в ключевых центрах, которые должны стать «городами и деревнями будущего» для Русского Севера. В 2025 году на реализацию программы «Комплексное развитие сельских территорий Вологодской области» направили 635,9 млн руб. В рамках программы реализовали 6 проектов благоустройства в 5 муниципалитетах, проводились работы по строительству, ремонту и реконструкции 16 объектов инфраструктуры в 4 НП. Проекты предполагают расселение и снос аварийного и ветхого жилья, обновление инженерных сетей, строительство новых жилых комплексов и создание социальной инфраструктуры – школ, детских садов и общественных пространств. Важной задачей также является модернизация улично-дорожной сети города. Одним из примеров позитивных изменений стала **Тотьма** – в прошлом году в рамках федерального проекта «Современный облик сельских территорий» в городе капитально отремонтировали здание детско-юношеской спортивной школы и водопроводно-насосную станцию, построили школьную спортивную площадку. В **Кириллове** капитально ремонтировали детский сад, Дом творчества, ФОК, сети водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения, а в **Великом Устюге** привели в порядок 2 детских сада и стадион «Спартак», построили 2 школьные спортивные площадки. На 2026 год в областном бюджете предусмотрено 516,6 млн руб. на комплексное развитие сельских территорий Вологодской области – планируют реализовать 5 проектов благоустройства в **Вологодском, Тарногском, Тотемском и Устюженском округах**, а также 3 проекта по комплексному развитию **Кириллова, Вытегры и Никольска**⁶³.

В **Воронежской области** в августе 2025 года 3 проекта стали лауреатами конкурса малых городов Минстроя России. На создание новых общественных пространств в 2026-2027 годах в **Анне**,

⁶² «Самобытность для жизни: как в России возрождают малые города» // РИА Новости, 20 декабря 2025 года.

⁶³ «Города и деревни будущего»: как Вологодская область развивает большие и малые территории» // ФедералПресс, 14 мая 2026 года.

Нововоронеже и Семилуках направят 260 млн руб. из регионального бюджета. В **Нововоронеже** реконструируют сквер «30 лет Победы», который находится в центре города. Авторы проекта хотят обновить техоборудование, добавить интерактивные зоны, точки питания и детские площадки. Основа концепции проекта благоустройства – разные агрегатные состояния воды, вдохновленные образом фонтана. В сквере планируют обновить центральный сухой фонтан, добавить подсветку и светомузыку, установить новые скамейки и навесы. Также обновят старое пешеходное покрытие, проложат новые дорожки и сделают широкие аллеи с проездом для маломобильных жителей. В сквере также проведут современное освещение и видеонаблюдение. В **Анне** планируют благоустроить Барятинскую набережную – концептуальной основой для проекта «Забавная» стал знаменитый аннинский пломбир. В **Семилуках** реализуют проект «Новая история. Концепция благоустройства Центрального пляжа». Территория находится в центре города, в котором расположены парк, районный Дворец культуры, фонтан, парадная лестница и родник. Формообразующая идея проекта – выход территории к берегу Дона и история развития Семилукского района. Это нашло отражение в конфигурации генерального плана: формы площадок и направление дорожек напоминают изгибы реки, а отдельные элементы благоустройства – озеленение, малые архитектурные формы – отсылают к литературным образам. Авторы проекта также планируют воссоздать парадную бетонную лестницу в классическом стиле, обустроить новую детскую площадку, зоны для отдыха и прогулочные маршруты. Территорию хотят озеленить⁶⁴.

2. Наиболее успешные примеры реализации мероприятий по поддержке развития муниципальных образований в рамках государственных программ Российской Федерации (в части дорожного строительства)

2.1. В СПР отмечается, что транспортная связанность городских агломераций и административных центров субъектов Российской Федерации, не входящих в городские агломерации, а также ОНП, обеспечивающих национальную безопасность Российской Федерации и обслуживающих критически важную инфраструктуру, преимущественно обеспечивается объектами единой опорной транспортной сети, в том числе автомобильными дорогами, входящими в ее состав. Транспортная связанность прочих ОНП, в том числе с НП на прилегающих территориях, и удаленных НП с ОНП обеспечивается за счет автомобильных дорог регионального и местного значения, в том числе за счет развития и приведения их в нормативное состояние, а также улучшения транспортного обслуживания населения, проживающего на указанных территориях (в случае невозможности обеспечения связанности по автомобильным дорогам за счет иных видов транспорта).

*По итогам реализации **национального проекта «Инфраструктура для жизни»** в 2025 году доля входящих в опорную сеть автомобильных дорог, которые находятся в нормативном состоянии, составила 75% при плановом значении 70,5%. К 2030 году данный показатель должен составить 85%. Протяженность опорной дорожной сети составляет порядка 141 тыс. км, из них 66,6 тыс. км – федеральные трассы и 74,4 тыс. км – дороги регионального или межмуниципального значения⁶⁵.*

Задачи развития дорог регионального и межмуниципального значения прежде всего решаются в рамках **федерального проекта «Региональная и местная дорожная сеть»** национального проекта «Инфраструктура для жизни», который является составной частью **государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы»**. На реализацию данного федерального проекта планируется выделить в 2026 году 383,18 млрд руб., в 2027 году – 453,21 млрд руб. и в 2028 году – 461,49 млрд руб.⁶⁶

*Примером успешной реализации данного федерального проекта является **Пензенская область**. В рейтинге РИА «Новости качества автомобильных дорог» данный регион по итогам 2024 года занял 30 место, уступив Сахалинской и Воронежской областям, но опережая Мурманскую и Ростовскую области. При этом 60,6% автодорог*

⁶⁴ «Пломбирная набережная, сказочный парк и сухой фонтан: как благоустроят воронежские города» // Сетевое издание «Губерния», 22 августа 2025 года.

⁶⁵ Сайт Минтранса России, 12 февраля 2026 года.

⁶⁶ Федеральный закон от 28 ноября 2025 года № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов».

общего пользования регионального или межмуниципального значения соответствовало нормативным требованиям, что выше среднероссийского уровня (54,8%)⁶⁷. По состоянию на июль 2025 года, 68% дорог регионального или межмуниципального значения находилось в нормативном состоянии⁶⁸. В рамках государственной программы «Развитие транспортной системы» в 2025 году были выполнены работы на 500 км дорог, обновлено асфальтобетонное покрытие на 232 км региональных дорог, включая 65 км опорной сети. Кроме того, за счет средств областного дорожного фонда капитально отремонтировано 119 км региональных трасс⁶⁹. Также было реконструировано в общей сложности 150 км дорог местного значения, в том числе 43 дорожных объекта общей протяженностью 35,2 км отремонтировано благодаря списанию двух третей кредитной задолженности региона перед федеральным бюджетом⁷⁰. Особое внимание было уделено мостам: обновлено 12 объектов, 9 из которых общей длиной 677 погонных метров уже введены в эксплуатацию. За успешную реализацию нацпроекта регион по итогам 2025 года был удостоен награды «Золотой каток»⁷¹. **Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации М.Ш. Хуснуллин** отметил хорошие результаты Пензенской области на заседании Правительственной комиссии по развитию регионов⁷².

2.2. Строительство дорог регионального и межмуниципального значения также осуществляется в ходе реализации комплексных государственных программ Российской Федерации, направленных на развитие отдельных регионов, макрорегионов или территорий. Так, в рамках реализации комплексной государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Республики Крым и города Севастополя» в Республике Крым за последние 7 лет обновлено, модернизировано и построено более 300 объектов дорожной опорной сети общей протяженностью 1,7 тыс. км. В 2023 году к нормативу приведено свыше 30 км трассы «Таврида» — Джанкой — Красноперекоск». Региональная автомобильная дорога является частью опорной сети, связывает трассу А-291 «Таврида» с севером полуострова и является одним из самых востребованных у автомобилистов маршрутов. Поэтапно обновляется трасса «Симферополь — Красноперекоск — граница с Херсонской областью». В 2024 году было отремонтировано 8 участков общей протяженностью 63 км, а в 2025 году в нормативное состояние приведено еще 30 км. Автомобильная дорога является частью опорной сети, пролегает по территории нескольких районов и ведет в соседнюю Херсонскую область, здесь проходят маршруты пассажирского и грузового транспорта⁷³.

2.3. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» является ключевым инструментом развития сельских территорий⁷⁴. Госпрограмма охватывает целый спектр таких важнейших вопросов развития сельских территорий как жилищное строительство и благоустройство, создание и развитие транспортной, социальной и инженерной инфраструктуры.

Госпрограмма реализуется уже 7-й год. За прошедшее время в сельской местности построено свыше 6 тыс. объектов инфраструктуры — поликлиники, школы, детские сады, дороги, дома культуры, спортивные центры. Почти 78 тыс. школьников и 36 тысяч малышей получили новые модернизированные школы и детские сады, появилось более 11 млн кв.м. жилья, более 200 тыс. семей обрели новые дома, благоустроено более 14,5 тыс. общественных пространств. Более 185 тыс. человек стали пользоваться качественными медицинскими услугами, улучшена транспортная доступность более 500 населенных пунктов, где проживают свыше 1 млн человек.

С учетом проектов текущего года охват Госпрограммы различными мероприятиями достигнет 20 млн человек, а инфраструктурными мероприятиями будет охвачено 40% жителей сел и малых городов. Такие результаты стали возможны, в том числе благодаря стабильной финансовой поддержке. Совокупно за 7 лет на реализацию госпрограммы выделено порядка 500 млрд руб. **Совет Федерации последовательно выступает за увеличение финансирования Госпрограммы, что нашло отражение и в резолюциях встречи Председателя Совета Федерации с тружениками**

⁶⁷ «Рейтинг российских регионов по качеству дорог» // РИА Новости, 14 августа 2025 года.

⁶⁸ «Миллиарды на дороги: какие проекты реализует Пензенская область» // Сайт ФедералПресс, 11 июля 2025 года.

⁶⁹ «Перечислены главные успехи и победы Пензенской области за 2025 год» // Сайт Столица 58, 1 января 2026 года.

⁷⁰ «Олег Мельниченко рассказал о строительстве дороги в обход Спасска» // Российская газета, 16 апреля 2026 года.

⁷¹ «Перечислены главные успехи и победы Пензенской области за 2025 год» // Сайт Столица 58, 1 января 2026 года.

⁷² «Марат Хуснуллин оценил успехи Пензенской области в проекте «Инфраструктура для жизни». // МК, 20 октября 2025 года.

⁷³ Сайт Правительства Российской Федерации, 19 марта 2026 года.

⁷⁴ Утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 31 мая 2019 года № 696.

социальной сферы села и Форума тружеников села⁷⁵. Так, за период с 2020 по 2025 годы финансирование Госпрограммы за счет средств федерального бюджета увеличилось почти в 3,5 раза с 32,6 млрд руб. в 2020 году до 113,4 млрд руб. в 2025 году⁷⁶.

По поручению Президента Российской Федерации утвержден ЕП ОНП, и более 85 из них имеют численность населения менее 50 тыс человек. На их основе сейчас формируется более 1,5 тыс. сельских агломераций. Как отметила **Министр сельского хозяйства Российской Федерации О.Н. Лут**, «наша основная задача – формирование в опорниках современной и качественной инфраструктуры для оказания людям всех необходимых услуг». За ближайшие 3 года планируется реализовать в регионах 73 долгосрочных плана развития, они охватят 6 тыс. НП. Совокупно за этот период будет создано около 20 тыс. рабочих мест, инвесторы вложат порядка 5,5 млрд руб. внебюджетных средств.

*Уже есть немало хороших примеров. Так, на развитие **села Доброе в Липецкой области** было привлечено порядка 6 млрд руб., почти половина из которых – средства отраслевых государственных программ, а 5-я часть – средства бизнес-сообщества. Скоординированные усилия власти и бизнеса позволили повысить качество и доступность социальных услуг не только в самом ОНП, но и на всей прилегающей территории. Кроме того, по Госпрограмме построена ледовая арена и детский сад, реконструирована школа.*

2.4. По мнению экспертов, одним из ключевых механизмов диверсификации экономики регионов и привлечения инвестиций в моногорода является режим **территорий опережающего развития (ТОР)**. За период с 2017-2024 годы общее количество резидентов ТОР в моногородах и ЗАТО составило 1 648 единиц⁷⁷.

Краткая информация по режиму ТОР, расположенных на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации⁷⁸

Показатель	Описание
Срок действия режима	ТОР в моногородах действует с 30 марта 2015 года (ЗАТО с 1 января 2016 года). ТОР в моногородах создаются на 10 лет (ЗАТО – 70 лет). По решению Правительства Российской Федерации срок существования ТОР в моногородах может быть продлен на 5 лет.
Налоговые льготы режима	Пониженные ставки по налогу на прибыль организаций в федеральный и региональные бюджеты (в соответствии с законами субъектов); льготный коэффициент Ктд по НДС (общая сумма льготы не может превышать величину капитальных вложений); освобождение от уплаты налога на имущество; освобождение от уплаты земельного налога; пониженные тарифы страховых взносов.
Количество отраслей в режиме	254
Наличие обязательств	Да (инвестиции, в том числе капитальные вложения (не менее 2,5 млн руб. в 1-й год) и количество новых рабочих мест (не менее 10 ед. в 1-й год).

⁷⁵ Согласно Резолюции встречи Председателя Совета Федерации с тружениками социальной сферы села от 16 мая 2023 года Правительству рекомендовано рассмотреть возможность увеличения финансирования мероприятий госпрограммы «Комплексное развитие сельских территорий»; согласно резолюции Форума тружеников села, состоявшегося 5-6 июня 2025 года, Правительству рекомендовано рассмотреть при формировании проекта федерального бюджета на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов вопрос увеличения объемов бюджетных ассигнований на финансирование мероприятий по развитию сельских территорий в рамках госпрограммы «Комплексное развитие сельских территорий».

⁷⁶ Данные по итогам исполнения федерального бюджета на соответствующий год. Оперативный доклад Счетной палаты Российской Федерации о ходе исполнения федерального бюджета за январь-декабрь 2020 года. Аналитическая записка Счетной палаты Российской Федерации о ходе исполнения федерального бюджета за январь – декабрь 2025 года.

⁷⁷ Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

⁷⁸ Там же.

По данным Минэкономразвития России, в 2025 году произошло обновление механизмов государственной поддержки моногородов с учетом ситуации в экономике и на рынке труда. Переход к новым принципам поддержки моногородов связан с актуализацией подходов к определению их статуса. Экономика таких территорий трансформируется: снижается монозависимость, развивается малый и средний бизнес, растет число рабочих мест. За последние годы в моногородах в 3 раза вырос бизнес, не связанный с градообразующими предприятиями. Положительной тенденцией стал также рост занятости⁷⁹.

В связи с этим Правительством Российской Федерации принято решение, что предприятия, работающие, в том числе, в моногородах, получают финансовую поддержку на реализацию инвестиционных проектов. На эти цели в 2025 году выделено около 4 млрд руб.⁸⁰ Такая работа ведется в рамках **федерального проекта «Развитие субъектов Российской Федерации и отдельных территорий» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика».**

*В частности, речь идет о запуске программы льготного кредитования бизнеса, в том числе в моногородах, а также программы предоставления предприятиям банковских гарантий по контрактам, что позволит предпринимателям получить гарантированный рынок сбыта. Операторами таких программ станут АО «Корпорация МСП» и АО «МСП Банк». Финансовую поддержку получают малые и средние компании, не аффилированные с градообразующими предприятиями. Кроме того, такие компании не должны быть участниками программы льготного кредитования объектов малого и среднего бизнеса в приоритетных отраслях, которая уже реализуется Минэкономразвития России. Приоритетными получателями такой поддержки станут предприятия из 19 моногородов. В их число, в частности, вошли **города Берёзовский и Польшаево в Кемеровской области, а также г. Черногорск в Республике Хакасия.***

Для комплексного развития таких моногородов совместно с региональными властями разрабатываются «дорожные карты», предусматривающие консолидацию мер государственной поддержки⁸¹. Благодаря новой мере предприниматели в моногородах смогут получить льготные займы на инвестиционные цели и пополнение оборотных средств под низкий процент. Важно, что средства направляются в моногорода с высокой безработицей и именно на те проекты, которые способны обеспечить устойчивый рост и создание новых рабочих мест.

По данным Минэкономразвития России (по состоянию на июль 2025 года), при ключевой ставке (20%) кредиты на инвестиционные цели будут предоставляться под 7% до 200 млн руб. на срок до 5 лет. Льготные займы на пополнение оборотных средств субъекты МСП из моногородов смогут получить в объеме до 50 млн руб. под 11% на срок до 3 лет. Источниками финансирования новой программы поддержки станут ранее выделенные и предусмотренные ВЭБ.РФ на поддержку моногородов средства, которые уже возвращены в бюджет и будут перераспределены на Корпорацию МСП⁸².

В рамках государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» в Федеральном законе от 28 ноября 2025 года № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» субсидия АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» в виде вклада в имущество, не увеличивающего его уставный капитал, для осуществления последующего вклада в имущество акционерного общества «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства», не увеличивающего его уставный капитал, в целях участия в реализации проектов, направленных на развитие монопрофильных муниципальных образований (моногородов) предусмотрена в объеме около 1 млрд руб.

3. В настоящее время по поручению Президента Российской Федерации реализуется программа по приведению в удовлетворительное состояние и вовлечению в хозяйственный оборот объектов культурного наследия (далее – ОКН)⁸³, часть из которых расположена в малых

⁷⁹ Сайт Минэкономразвития России, 1 июля 2025 года.

⁸⁰ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 июля 2025 года № 1926-р.

⁸¹ Сайт Правительства Российской Федерации, 18 июля 2025 года.

⁸² Правительство выделит около 4 млрд рублей на поддержку инвестпроектов в моногородах. //Сайт Минэкономразвития России, 18 июля 2025 года.

⁸³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2025 года № 3773-р.

городах и исторических поселениях⁸⁴. Целью такой работы является получение максимального социально-экономического эффекта при сохранении аутентичности среды, архитектуры. Парламентарии продолжают осуществлять законодательное сопровождение выполнения данного поручения. В весеннюю сессию 2026 года принят разработанный сенаторами закон⁸⁵, которым усовершенствована процедура реставрации ОКН. Законом четко определены механизмы и сроки проведения научно-исследовательских и проектных работ по сохранению ОКН. Действующие сроки будут сокращены в 3 раза.

В начале текущего года Правительству Российской Федерации поручено⁸⁶ добавить в **Национальную модель целевых условий ведения бизнеса до 2030 года** отдельное направление, которое предусматривает повышение эффективности мероприятий по сохранению ОКН, находящихся в неудовлетворительном состоянии, и разработку соответствующей дорожной карты (плана действий). Показатели работы регионов в этой сфере теперь учитываются в **Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации**, формируемом АСИ. На **Петербургском международном экономическом форуме** в июне 2026 года Агентство представило результаты рейтинга с обновленными показателями, в этом году Национальный рейтинг рассчитывается по 127 показателям в 8 направлениях⁸⁷. Предусмотрены 4 дополнительные ранжирования – субиндексы, среди них – «Эффективность вовлечения объектов культурного наследия (ОКН) в экономический оборот»⁸⁸.

В рамках данного субиндекса оценивается эффективность вовлечения ОКН в хозяйственный оборот. Показатели сюжета, критерии модельного объекта и требования к респондентам разработаны АСИ совместно с экспертами «Деловой России», «Опоры России», ДОМ.РФ. Расчет выполняется по 17 показателям, дополнительно оценивающим эффективность получения исходно-разрешительной документации, организационно-правовые аспекты, меры финансовой и нефинансовой поддержки инвесторов в части ОКН, а также эффективность вовлечения ОКН в региональную экономику.⁸⁹

Кроме того, этим же поручением предусмотрено заключение соглашений между регионами, Минкультуры России и ДОМ.РФ по вовлечению ОКН в хозяйственный оборот, в том числе с передачей инвесторам. Планируется подготовка поквартальных программ восстановления таких объектов до 2030 года. Отдельный блок поручений касается малых городов. Регионам поручено сформировать единые подходы к градостроительству и дизайн-кодам с учетом сохранения исторической среды.

Дизайн-коды муниципальных образований – комплекс стандартов, определяющих внешний вид объектов городской инфраструктуры и обеспечивающих единый визуальный облик территории (задает единые правила оформления фасадов, вывесок, освещения, озеленения и др.). В их разработку вовлечен ДОМ.РФ, которым

⁸⁴ В России насчитывается 859 малых городов (с численностью населения менее 50 тыс. человек) и 173 исторических поселения (46 – федерального значения, 127 – регионального уровня). Исторические поселения концентрируют в себе более 19 тыс. ОКН. Власти г. Черняховска (Калининградская область) планируют включить его в перечень исторических поселений федерального значения, завершив подготовку необходимой документации к 2027 году. / Сайт Минэкономразвития России, 16 марта 2026 года; Приказ Минкультуры России от 4 апреля 2023 года № 839 (ред. от 19.03.2024) «Об утверждении перечня исторических поселений, имеющих особое значение для истории и культуры Российской Федерации»; распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 ноября 2025 года № 3773-р «Об утверждении программы «Сохранение объектов культурного наследия народов Российской Федерации» на период 2025-2045 годов и плана мероприятий по ее реализации».

⁸⁵ 3 июня 2026 года Совет Федерации одобрил Федеральный закон (законопроект № 728319-8) «О внесении изменений в Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» и Градостроительный кодекс Российской Федерации» (в части совершенствования порядка проведения работ по сохранению объектов культурного наследия). Субъекты права законодательной инициативы - сенаторы А.В. Кутепов, Н.В. Федоров.

⁸⁶ Перечень поручений по итогам заседания наблюдательного совета АСИ от 3 апреля 2026 года № Пр-713.

⁸⁷ Так, например, в направлении 1 «Недвижимость» установлены следующие показатели (факторы), касающиеся сохранения ОКН: 1.7 «Эффективность процедур по выдаче разрешения на сохранение ОКН»; 1.8 «Эффективность процедур по вводу ОКН в эксплуатацию». По направлению 8 «Развитие рынка и конкуренции» установлен показатель 8.4 «Эффективность вовлечения ОКН в хозяйственный оборот».

⁸⁸ Сайт АСИ. Дата обращения: 4 июня 2026 года.

⁸⁹ Национальный рейтинг. Состояние инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации 2026. Методология и параметризация. / Сайт АСИ. Дата обращения: 4 июня 2026 года.

подготовлены дизайн-коды для городов Рыбинск, Суздаль, Иваново, Сергиев-Посад, Калининград, Старая Русса, Великий Новгород, Геленджик, Таганрог, Саратов, Тулун⁹⁰.

Одной из главных проблем, затрудняющих развитие местной экономики и привлечение инвестиций, ухудшающих качество жизни населения в малых городах и исторических поселениях, является **отсутствие квалифицированных кадров**⁹¹. Проблему дефицита кадров в малых городах и исторических поселениях в социальной сфере (образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта) решают государственные программы, предусматривающие поощрительную единовременную выплату специалистам, переехавшим на работу в населенные пункты с количеством жителей до 50 тыс. человек и подписавшим контракт не менее чем на 5 лет.

«ЗЕМСКИЙ ДОКТОР» – государственная программа⁹², направленная на привлечение квалифицированных врачей. Программа действует в России с 2012 года, продлена до 2030 года. В 2018 году программа распространена на средний и младший медицинский персонал, выделив ее в новую программу **«ЗЕМСКИЙ ФЕЛЬДШЕР»**, которая также продлена до 2030 года. Размер выплаты для программы **«ЗЕМСКИЙ ДОКТОР»** 2 млн руб. – при работе на Дальнем Востоке, Крайнем Севере, в Арктической зоне и новых регионах России; 1,5 млн руб. – при трудоустройстве в труднодоступные районы; 1 млн руб. – в остальных местностях. Размер выплаты для программы **«ЗЕМСКИЙ ФЕЛЬДШЕР»**: 1 млн руб. – при работе на Дальнем Востоке, Крайнем Севере, в Арктической зоне и новых регионах России; 750 тыс. руб. – при трудоустройстве в труднодоступные районы; 500 тыс. руб. – в остальных местностях.

*За 14 лет проекты позволили привлечь в сельскую местность и малые города порядка 80 тыс. медицинских работников. С 2012 года на подъемные выплаты медикам направлено около 80 млрд руб. До 2030 года на указанные цели планируется выделить еще 30 млрд руб.*⁹³

«ЗЕМСКИЙ УЧИТЕЛЬ» – государственная программа⁹⁴, направленная на привлечение квалифицированных педагогов. Программа стартовала в 2020 году, продлена до 2030 года. Размер выплаты зависит от локации: если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн руб., в остальных регионах – 1 млн руб.

*За 4 года реализации программы (в 2020-2024 годах) свыше 6,3 тыс. учителей получили выплаты по данной программе. За это время в нее вложено 5,8 млрд руб.*⁹⁵ *В 2025 году по данной программе закрыты 599 вакансий в 79 регионах, на что из федерального бюджета было выделено почти 600 млн руб. В 2026 году количество мест и средств на программу увеличилось вдвое – до 1 216 вакансий и более 1,8 млрд руб.*⁹⁶

«ЗЕМСКИЙ РАБОТНИК КУЛЬТУРЫ» – государственная программа⁹⁷, направленная на привлечение квалифицированных специалистов в организации культуры. Программа стартовала в 2025 году и реализуется в 87 субъектах Российской Федерации (кроме Москвы и Санкт-Петербурга). Размер выплаты зависит от локации: если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн руб., в остальных регионах – 1 млн руб.

Реализация программы позволит сократить потребность в специалистах этой сферы на 65% за 5 лет. На период с 2025 по 2030 год на финансирование программы выделят 14 млрд руб., что позволит привлечь в отрасль больше

⁹⁰ Сайт ДОМ.РФ, 6 февраля 2026 года.

⁹¹ Токмакова Е.С., Термелева Е.Е. Основные проблемы малых и средних городов России на современном этапе. Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева. 2023.

⁹² Изначально программа «ЗЕМСКИЙ ДОКТОР» была заявлена в Федеральном законе от 1 декабря 2012 года № 213-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». В нынешнем виде она реализуется в рамках госпрограммы Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года № 1640 (в ред. от 29.12.2025).

⁹³ ОК.RU, «Россия сегодня», 16 апреля 2026 года.

⁹⁴ Утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 9 ноября 2019 года № 1430.

⁹⁵ «По программе «Земский учитель» за четыре года более 6,3 тыс. учителей получили выплаты». // ТАСС, 25 ноября 2024 года.

⁹⁶ «Чернышенко: В программе «Земский учитель» стало вдвое больше вакансий». // Российская газета, 15 января 2026 года.

⁹⁷ Утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2024 года № 1885.

10 тыс. специалистов⁹⁸. По состоянию на середину 2025 года, вакантными в малых городах и селах оставались 15 тыс. мест⁹⁹. В 2025 году по программе трудоустроено 1 074 специалиста, лидером по привлечению кадров признана Республика Удмуртия, где по программе трудоустроено 72 специалиста. Общий объем финансирования в 2025 году составил 1,2 млрд руб. На 2026 год запланировано трудоустройство еще 1 759 специалистов, на что предусмотрено 1,7 млрд руб.¹⁰⁰ Эксперты предлагают распространить программу на города с населением до 200 тыс. человек¹⁰¹.

«ЗЕМСКИЙ ТРЕНЕР» – государственная программа¹⁰², направленная на привлечение квалифицированных специалистов в сфере физической культуры и спорта. Программа запущена в 2025 году в пилотном режиме в 26 регионах Дальневосточного и Центрального федеральных округов, с 2026 года – расширена на всю страну (кроме 3 городов федерального значения, которые не подпадают под условия программы). Размер выплаты зависит от локации: если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн руб., в остальных регионах – 1 млн руб.

В общей сложности до конца 2028 года на реализацию программы в бюджете предусмотрено 2,73 млрд руб. По данным Минспорта России, базовая потребность в специалистах составляет более 2,9 тыс. человек. В 2026 году планируется привлечь на работу 329 работников данной сферы¹⁰³.

Комиссия Совета Федерации по развитию креативных (творческих) индустрий и народных художественных промыслов в Российской Федерации выступила с предложением разработать программу **«ЗЕМСКИЙ МАСТЕР НАРОДНО-ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОМЫСЛА»** для привлечения в отрасль молодых специалистов – выпускников профильных колледжей и вузов; закрепления мастеров в местах бытования промыслов (как правило, расположенных в сельской местности); сохранения преемственности поколений в сфере НХП. Однако инициатива по запуску данной программы в настоящее время не поддержана и не реализована на федеральном уровне¹⁰⁴.

⁹⁸ По информации и.о. Министра культуры Российской Федерации О. Любимовой. Выступление на заседании Комитета Государственной Думы по культуре, 12 мая 2024 года.

⁹⁹ «На «Земский работник культуры» до 2030 года ежегодно будут выделять 2,5 млрд рублей» // ТАСС, 23 июля 2025 года.

¹⁰⁰ «Сенатор: более тысячи человек трудоустроились по программе «Земский работник культуры». // Парламентская газета, 4 февраля 2026 года.

¹⁰¹ «В ОП планируют развивать программу «Земский работник культуры». // ТАСС, 14 апреля 2026 года.

¹⁰² Утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 августа 2025 года № 1274. Программа реализуется в рамках госпрограммы «Развитие физической культуры и массового спорта».

¹⁰³ Сайт Правительства Российской Федерации, 6 января 2026 года.

¹⁰⁴ «Ирина Святенко. Программа «Земский мастер народных художественных промыслов». // Вместе.РФ, 14 февраля 2025 года; «В регионах предложили запустить программу «Земский мастер». // Российская газета, 6 февраля 2024 года.

УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫХ ФОНДОВ
(ПАРЛАМЕНТСКАЯ БИБЛИОТЕКА)



ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА

БИБЛИОДОСЬЕ

ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА
ПО МЕСТНОМУ САМОУПРАВЛЕНИЮ
ПРИ СОВЕТЕ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

по информационно-библиографическим
ресурсам Управления библиотечных фондов
(Парламентской библиотеки)

Москва,
июнь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ*

ОФИЦИАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Материалы встречи Президента Российской Федерации с представителями муниципального сообщества 21 апреля 2026 г.	3
Из выступления Президента Российской Федерации на третьем Всероссийском муниципальном форуме «Малая Родина – сила России» и церемонии награждения победителя премии «Служение» 21 апреля 2026 г.	7
Марат Хуснуллин принял участие в III Всероссийском муниципальном форуме «Малая родина – сила России» (20 апреля 2026 г.)	9
Марат Хуснуллин провёл заседание президиума Правительственной комиссии по региональному развитию (7 мая 2026 г.)	10
Марат Хуснуллин: Всероссийское онлайн-голосование за объекты благоустройства набрало 12,6 млн голосов (26 мая 2026 г.)	10
Оксана Лут: по итогам года госпрограмма КРСТ охватит 13,5 тысячи населенных пунктов и 40% жителей сел и малых городов (25 мая 2026 г.)	11
Владимир Городецкий: Опыт Ивановской области по возрождению и развитию малых городов может быть использован в разных регионах страны (16 марта 2026 г.)	13

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Как муниципальные инициативы формируют устойчивое развитие территорий: анализ и прогноз	14
---	----

АКТУАЛЬНЫЕ СТАТЬИ

Муниципалитеты новой реальности: главные тренды форума «Малая Родина – сила России»	20
<i>Родионов Г.Л.</i> Макроэкономические аспекты регулирования устойчивого развития муниципальных образований	23
<i>Ненастьев Н.А., Яшалова Н.Н., Потравная Е.В.</i> Развитие территорий через взаимодействие бизнеса и местных сообществ: приоритетные направления и оценка вклада предприятий	28
<i>Бабина Ю.В.</i> Концептуальные основы устойчивого развития сельских территорий	37
<i>Кунаковская И.А., Горлачев П.В., Бондарь О.О.</i> Управленческий и маркетинговый подход в организации экономической безопасности территорий	45
<i>Шаралдаев Б.Б., Дондоков З.Б.-Д., Барлуков А.М.</i> Экономический потенциал как основа устойчивого развития муниципального образования (<i>г. Улан-Удэ</i>)	52
<i>Шпилев Д.А., Антонова И.И.</i> Научно-образовательный и производственный аспекты устойчивого развития муниципальных образований (на примере городского округа город Рыбинск)	58
Управление сообществами: выявление, формирование, взаимодействие как основа территориального развития	63

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
---------------------------------	-----------

Ответственный за выпуск: *И.Ю. Аношина* (консультант отдела библиотечно-информационного обслуживания УБФ (ПБ); anoshina@duma.gov.ru)

* В соответствии с законодательством Российской Федерации в части, касающейся соблюдения авторских прав, публикации, представленные в библиодосье, не предназначены для тиражирования, размещения в Интернет и распространения. В материалах, использованных для подготовки библиодосье, сохранены оригинальные тексты источников опубликования.

МАТЕРИАЛЫ ВСТРЕЧИ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА*

21 апреля 2026 г.

В.В. Путин, Президент Российской Федерации: (...)

Мы с вами в разных форматах встречаемся регулярно, имею в виду представителей муниципального сообщества, а в таком, более обширном кругу, не так часто, как хотелось бы, но тоже регулярно – раз в год у нас мероприятие подобное проходит уже третий год подряд. Надеюсь, что это имеет значение и для вас – для меня точно имеет большое значение, потому что вы с людьми общаетесь напрямую, ещё один канал связи с гражданами страны, он очень важен.

Надеюсь, вы поделитесь своими оценками того, что и как государство делает, какие действия со стороны федерального Правительства являются эффективными, востребованными, что нужно было бы донести в нашей общей совместной работе, и с вами посоветуемся, как надо бы и что нужно было бы довести до депутатов Государственной Думы. (...)

И.М. Гусева, сопредседатель Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления: (...) Нас 16 тысяч 300 глав муниципальных образований: от маленького аула до города-миллионника. Мы разные, но связывает нас служение, и учреждённая Вами премия «Служение» в очередной раз показывает, что лучшие по профессии есть и среди нас. Они рядом с людьми, ради людей. Это очень важно, и сегодня это чувствуется, потому что, я Вам докладывала, в зале не только главы, депутаты, участники СВО, это и общественники, которые вместе с нами решают задачи в моменте сегодняшнего дня независимо от того, какой сложности эта задача и кем она поставлена. (...)

Н.В. Волобуев, глава Беловского района Курской области: (...) Конечно же, безопасность для нас сегодня главное, но, тем не менее, надо развивать и экономику, и делать так, чтобы люди чувствовали себя нормально. Поэтому по Вашему поручению Правительством Российской Федерации была принята программа восстановления курского приграничья. И уже с конца 2025 года и в настоящее время идёт восстановление тех приграничных территорий, где сегодня позволяет обстановка. В настоящее время в двух муниципальных районах восстанавливается 14 социальных объектов: это школы, садики, медицинские учреждения, спортивные объекты.

Что хотелось ещё сказать? Сегодня, слушая население, возникает запрос на развитие строительства в рамках программы комплексного развития территорий. Строительство жилья и инфраструктуры позволит нам, людям, остаться на этой земле, а городам и сёлам продолжать жить и развиваться. Поэтому просим Вас от имени Курской области, приграничных регионов Российской Федерации включить все приграничные субъекты в список регионов Российской Федерации для получения субсидии из федерального бюджета для строительства объектов. (...)

Д.В. Анисимов, глава города Кемерово: (...) Прежде всего хочу сказать Вам огромные слова благодарности за Ваше внимание к развитию муниципалитетов, за участие во Всероссийском муниципальном форуме, в премии «Служение». Для нас огромная честь быть награждаемыми, быть победителями, участвовать в конкурсе. Конечно, это даёт большие силы и нам, и командам, и нашим жителям, жителям наших городов, которые видят, что это активное развитие находит внимание и на уровне федерального центра.

В 2017 году Вы дали старт масштабному обновлению наших городов – стартовала программа «Формирование комфортной городской среды». Это дало возможность нам вместе с жителями благоустраивать наши общественные пространства, дворы, скверы, делать наши города уютнее, теплее. И мы видим очень живой и очень тёплый отклик наших жителей, которые вместе с нами занимаются этими работами. Более того, они самостоятельно высаживают деревья, кустарники, ухаживают потом за этой территорией, восстанавливают малые архитектурные формы, выходят на субботники с огромным желанием и испытывают большое чувство благодарности, Владимир Владимирович, к Вам, Правительству Российской Федерации за то, что данный проект реализуется.

* Встреча с представителями муниципального сообщества // Официальный сайт Президента Российской Федерации, 21 апреля 2026 г. –

http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community_meetings/79583 (дата обращения: 04.06.2026)

- Материалы приводятся выборочно.

Мы в городе Кемерове не только ремонтируем, но и создаём новые пространства. Вместе с Правительством Российской Федерации, Министерством энергетики, Министерством строительства реализован проект мемориального комплекса Воину-освободителю. У нас в городе это место силы, место патриотического воспитания. Там у нас собраны имена всех Героев Советского Союза и Российской Федерации: не только Кузбасса, но и всей Сибири.

Сегодня это главная достопримечательность города и это место очень много посещает наших детей, которые знакомятся в том числе с историей Великой Отечественной войны по именам наших героев. Сейчас реализуется масштабный проект строительства набережной вокруг Сибирского кластера искусств Мариинского театра, который строится по Вашему поручению. Всё будет сделано в срок, и, конечно, территория там будет полностью изменена, преобразована, и это будет, наверное, большим фундаментом для дальнейшего развития наших городов.

Владимир Владимирович, люди очень ждут продолжения этой программы. Люди ждут следующего года с надеждой увидеть обновление той территории, которую они сами же выбрали. И мы хотим попросить Вас, чтобы эта программа реализовывалась ещё долго, потому что это огромное подспорье в развитии наших городов. (...)

(...) Строительство объектов активно идёт, на площадке до 2,5 тысячи человек работает. Само здание и Мариинского театра, и филиала Русского музея, и Кузбасского центра искусств фактически в каркасе собрано, ведётся внутренняя отделка, закупается оборудование, монтируется фасад и приводится вся территория в порядок вокруг. В том числе и та часть, которую делает сам театр, и то, что делает субъект с муниципалитетом, – это всё реализуется. Рядом строится гостиница совместно с Промсвязьбанком. Это тоже здание уже построено до конца, внутри инженерные сети прокладываются, ведутся отделочные работы. (...)

В.В. Путин: Мне кажется, такие проекты будут менять сам облик, лицо Кузбасса, и люди почувствуют себя вовлечёнными непосредственно в культурную жизнь страны, уже непосредственно связанными с ведущими центрами культуры страны.

Я так понимаю, что востребовано. Как люди воспринимают эти проекты?

Д.В. Анисимов: Владимир Владимирович, очень ждут и ждут не только кемеровчане, и не только кузбассовцы, но вообще вся Сибирь. У нас вся сибирская агломерация – 12 миллионов человек проживает, и это будет действительно центром, куда будут приезжать. Это высокая культура, это очень важно. И все с нетерпением ожидают, Владимир Владимирович.

В.В. Путин: И дети смогут там заниматься музыкой и балетом и приобщаться к тому, что накоплено Российским государством в таких центрах культуры, как Русский музей и так далее. (...) Не выезжая в Петербург или Москву.

Д.В. Анисимов: Да. Наоборот, приезжают к нам, Владимир Владимирович. Уже работают образовательные центры и филиалы РГИСИ, и школа искусств, и школа художественных искусств. Всё это сегодня уже функционирует. Мы готовим наших ребятшек к участию в будущих спектаклях. (...)

И.М. Гусева: (...) вся страна меняется. Если любой муниципалитет в зале можно было поднять, то каждый бы так «вкусно» рассказывал про свой муниципалитет: как было и как стало. Люди это видят и меняют это всё вместе с властью. (...)

О.В. Чернолуцкая, глава Калманского муниципального района Алтайского края: (...)

Я представляю красивый аграрный регион – Алтайский край. Конечно же, главное богатство – наши люди. Я не карьерный чиновник, 20 лет отработала в социальной сфере, три года назад была избрана главой района. Мне повезло, мне помогали люди – старшие наставники, повезло участвовать в такой большой программе, как «Школа мэров» и потом в «Школе муниципальных команд». Набравшись компетенции и знаний, нам удалось с командой поверить в себя и делать маленькие, наверное, дела, но большие для людей.

Начали мы с ремонта дорог Алтайского края. У нас очень много грунтовых дорог, у нас только в районе 200 километров. И мы начали ремонтировать дороги, вместе с жителями придумали программу инициативного бюджетирования. В прошлом году сделали 13 улиц, в этом году продолжаем делать 23 улицы. Но мы не остановились на этом, потому что дороги – это очень важно, но людям важно то, куда они могут прийти и поделиться. Мы создали центр инициатив, где каждый житель может прийти со своей инициативой, а мы им помогаем, обучаем грантовой поддержке, сопровождаем и доводим от идеи до результата. Для нас это очень важно, чтобы каждый житель был услышан.

Мы свой район очень любим, называем «большая семья». Так родился большой социальный проект «Добрая волна», в котором участвуют все, от старца до млада. У нас есть жители 86 и 90 лет участники, и даже детского возраста дети. Мы не просто оказываем волонтерскую помощь, хотя это большая, можно сказать, в промышленных объемах оказываемая районом помощь участникам СВО и их семьям. Мы мастерим скворечники, изготавливаем ангелов на Новый год. Для нас это очень важно, потому что это всех объединяет.

Мы видим большую государственную поддержку на селе, и огромная благодарность за это. Все программы, которые для села, они, конечно же, работают. Это видно по Алтайскому краю, наши села меняются, заметно преображаются. Одна только программа «Комплексное развитие сельских территорий» чего стоит, как мне говорят главы, в ней хотят участвовать все. Мы тоже участвуем, мы тоже помогаем своим молодым специалистам субсидиями на приобретение жилья либо строительство.

Но, конечно же, понимаем прекрасно, что с 2025 года программа «Комплексное развитие сельских территорий» ставит приоритетом развитие именно опорных населенных пунктов. И это правильно, потому что там живёт большая часть жителей именно сельских, но есть ещё 14 государственных программ, которые такой приоритизации не ставят. И нам бы очень хотелось, чтобы все программы, которые оказывают помощь на селе, были синхронизированы, потому что, только когда мы вместе, мы можем сделать больше. (...)

(...) Мы все прекрасно понимаем, что мы что-то делаем и в маленьких сёлах, и небольших сёлах. Но если мы хотим комплексно развивать именно село, которое будет опорным, конечно же, нам бы хотелось, чтобы мы могли комплексно работать в этом селе, не только в одной программе участвовать, и все программы синхронизировать именно одномоментно, потому что нам это помогает не только построить дорогу, но и сразу «социалку» всю сделать, это очень важно. (...)

(...) В программах одинаково должны быть подходы и приоритеты установлены. Когда заявочный процесс идёт, чтобы район мог участвовать, заявку подать во все программы одномоментно, с одинаковым приоритетом. (...)

(...) Сейчас у программ разные приоритеты. Нет у других программ приоритетов именно опорный населенный пункт развивать. Поэтому выигрывают, конечно, заявки все, и не синхронизируется с КРСТ никаким образом. (...)

В.В. Путин: Хорошо, я обязательно с Дмитрием Николаевичем Патрушевым переговорю, потому что всё-таки он в Правительстве отвечает за координацию всех усилий, связанных с развитием сельского хозяйства, – и комплексное развитие сельских территорий, по социальным вопросам, по вопросам культуры, здравоохранения. Обязательно попрошу его, чтобы он проработал и сделал соответствующее предложение. Сегодня у меня будет ещё встреча с Председателем Правительства, мы вечером встречаемся с ним, обязательно тоже обсудим этот вопрос. (...)

В.П. Жабин, глава городского округа Елец, Липецкая область:

(...) Позвольте сказать несколько слов про наш город Елец. Это уникальное место, самое сердце Липецкой области, жемчужина. И это город, который на один год старше Москвы. В этом году мы празднуем свой большой юбилей – 880 лет, а также мы проводим его со статусом «города молодёжи». И, пользуясь случаем, хотел бы также пригласить Вас на юбилей нашего города, который пройдет 5 сентября в этом году. Помимо этого город Елец – это город воинской славы и историческое поселение федерального уровня. На территории нашего города находится порядка 350 объектов культурного наследия. Именно на эту тему я бы хотел обратить Ваше внимание, поскольку реставрация и восстановление объектов культурного наследия способствуют развитию и туристической инфраструктуры, и креативных индустрий у многих регионов и муниципалитетов.

Мы всецело разделяем сформулированную Вами цель – сделать реставрацию максимально выгодной для бизнеса. И благодарим за поручение, которое Вы дали в Послании, – отреставрировать одну тысячу объектов культурного наследия к 2030 году.

Отмечу, что 27 объектов культурного наследия Липецкой области включены в данный реестр и девять из них уже нашли своих инвесторов.

Однако для усиления работы в этом направлении у нас есть три конкретных предложения. Очень просим Вас их поддержать.

Приведу конкретный пример для первого предложения. У нас есть два объекта. Первый из них – это легендарная табачная фабрика, самый центр города, 10 тысяч квадратных метров. Архитектором являлся человек, который проектировал также первое здание Третьяковской галереи, – Александр Каминский. Проект непростой, требует серьёзных финансовых вложений, при этом находится в тяжёлом состоянии. И второй объект – Красные казармы.

Проект другого порядка – находится в неплохом состоянии, не требует таких больших денег по сравнению с первым объектом и уже сегодня обладает большим, крупнейшим потенциалом, для того чтобы стать центром притяжения туристов.

На наш взгляд, очень важно, чтобы такие объекты не переходили в статус аварийных уже сегодня. Поэтому предлагаем распространить льготную программу кредитования для ОКН в любом состоянии – и удовлетворительном, и неудовлетворительном. (...)

Сегодня действует упрощённый порядок для капитального ремонта объектов, которые являются многоквартирными домами, но сюда не попадают объекты, которые относятся к социальной инфраструктуре или к производственным помещениям. Они также являются объектами культурного наследия. Предлагаем расширить этот упрощённый порядок и на такие объекты. Уверены, что это придаст новый импульс к обновлению городской среды для таких городов, как наш город Елец, и других муниципалитетов.

И третье предложение. Сегодня у нас, муниципалов, много времени занимает работа, бумажная волокита с объектами, которые либо утрачены физически полностью, либо не имели как таковой ценности для истории и культуры. Поэтому просим упростить порядок снятия охранного статуса, передав эти полномочия на уровень субъектов Российской Федерации также при согласовании с Министерством культуры. (...)

Т.И. Авдюшина, *представитель территориального самоуправления «Лидер» города Тулы:*

(...) Здесь главы всей страны, депутаты всей страны. И я, общественница, представляю всю страну, все ТОСы и всех наших общественников.

Вы собрали нас всех и дали возможность сказать, что мы перестали быть наблюдателями, мы стали принимать решения вместе с властью, и власть нас слушает. Мы даём свои заявки.

Когда я ушла на пенсию, сразу возглавила ТОС. ТОС – это инициативные люди. Мы моментально стали участвовать во всех программах города, области. Мы выигрываем гранты: муниципальные, региональные, президентские. Мы участвуем во всех программах, голосуем и в региональных, и федеральных, это всё общественники. ТОСы и старосты – это всё мы.

Мы обустроиваем свои дворы, ремонтируем дома по грантам, и по программам, и по домам. Мы в своих дворах обустроиваем детские площадки, спортивные площадки. Мы занимаемся спортом. Мы по президентскому гранту трижды ездили в Санкт-Петербург на международные соревнования по северной ходьбе. Мы занимаемся во дворах, к нам присоединяется молодёжь, дети. А какие праздники двора мы проводим: выходят все, всей семьёй и все поколения. Мы выставаем столы, печём пироги. Чаепития, игры, конкурсы, общение. В наших дворах, которые мы отремонтировали, которые мы вместе с властью сделали, там и начинается территория семейного счастья.

А когда началась СВО, мы все мобилизовались, всей страной, и мы стали помогать нашим защитникам. Мы плетём сети, мы делаем окопные свечи, мы делаем сухие обеды, сухие души, носки вяжем ребятам. Мы собираем гуманитарный груз, а наши дети и внуки пишут письма и отправляют свои рисунки ребятам.

Вы знаете, я вижу здесь молодёжь, и много говорится о молодёжи. Совершенно правильно, у нас очень хорошая молодёжь. Владимир Владимирович, но мы, «серебряные» волонтеры, мы всегда в строю. И знаете: мы всегда поможем, будем стараться делать так, чтобы наши малые города преображались в лучшую сторону, и мы каждый день это доказываем. (...)

В.В. Путин: (...) Общественники, инициативные люди, волонтеры. И направления этой работы тоже Вы обозначили: обустройство территории, массовый спорт и так далее. Это и есть прямая связь с людьми. (...)

Власть вообще должна слышать всегда и реагировать. А на таком уровне, о котором мы сейчас говорим, муниципальный уровень, это вдвойне, втройне важно, потому что, как Вы говорите, общественники, инициативные люди – это и есть люди, ради которых и власть существует и работает.

Мне остаётся только Вас поблагодарить за Вашу работу и выразить надежду, что вот эта взаимосвязь и стремление к достижению общих целей, она и будет нас объединять и будет помогать добиваться нужных результатов. (...)

И вы на своём посту действительно выполняете очень важную миссию – служение не только малому, или среднему, или большому муниципалитету и людям, которые там живут, а служение всей стране. Потому что страна состоит из муниципалитетов и из людей, которым мы все служим. (...)

**ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НА ТРЕТЬЕМ ВСЕРОССИЙСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ ФОРУМЕ
«МАЛАЯ РОДИНА – СИЛА РОССИИ» И ЦЕРЕМОНИИ НАГРАЖДЕНИЯ
ПОБЕДИТЕЛЯ ПРЕМИИ «СЛУЖЕНИЕ»***

21 апреля 2026 г.

В День местного самоуправления Владимир Путин выступил на третьем Всероссийском муниципальном форуме «Малая родина – сила России» и принял участие в церемонии награждения победителя премии «Служение» в номинации «Мужество и героизм – на благо служения Родине».

Всероссийская муниципальная премия «Служение» учреждена по поручению Президента в 2023 году. Награда присуждается за выдающиеся достижения работников муниципалитетов в области повышения качества жизни граждан.

В.В. Путин, Президент Российской Федерации: (...) Всероссийский муниципальный форум «Малая родина – сила России» – одно из значимых событий для нашей страны. На него приехали главы округов, районов – сейчас только рассказывали о том, что здесь и представители общественных организаций находятся, сельских и городских поселений, сотрудники муниципальных организаций, представители советов муниципальных образований.

Также приветствую здесь, на форуме, представителей муниципального сообщества из зарубежных стран. Отрадно, что ваше сотрудничество продолжается, продолжает развиваться. (...)

Сегодня мы отмечаем День местного самоуправления. (...) что касается местного самоуправления, Дня местного самоуправления, это всё-таки имеет особое значение для страны. И не только для тех, кто работает в этой сфере, для тех, кто в этом зале собрался, – для граждан страны. Потому что это прямой контакт с людьми, решение самых насущных, сиюминутных подчас, но очень важных вопросов.

Особые слова муниципальным командам, работающим на наших исторических территориях – в Донецкой и Луганской народных республиках, в Запорожской и Херсонской областях, – в приграничных и других регионах, подвергающихся террористическим атакам. Мужество людей, кто, несмотря на опасность для здоровья, для жизни, самоотверженно трудится на этих территориях, – пример для всей страны. И здесь [среди финалистов] есть тоже люди, которые прошли через эти непростые испытания. Спасибо вам.

Коллеги, ваш труд в любом субъекте Федерации требует много сил, времени, энергии. Люди идут к вам с самыми разными проблемами и нуждами. От вашего стремления оперативно решить возникшие вопросы, от внимательного, добросовестного отношения к просьбам людей, к их инициативам зависит атмосфера в городе или на селе, настрой и настроения жителей.

Важно помнить, что все мы работаем ради укрепления суверенитета и безопасности страны, её устойчивого самостоятельного развития. Управленцы всех уровней – по сути единая команда, и вы, представители муниципальных органов власти, – её основа. Для людей именно вы являетесь лицом всей системы публичной власти. Именно на местах формируется вера людей в завтрашний день, а значит, опора для нашего движения вперёд, для развития России. (...)

Форум – а он проходит уже в третий раз – стал востребованной площадкой для обсуждения актуальных тем. И, конечно же, одно из приятных событий форума – чествование лучших представителей муниципалитетов – лауреатов и победителей премии «Служение».

Сегодня на передовую муниципального служения с боевой передовой приходят ветераны специальной военной операции. Их готовность принимать ответственные решения способна повысить эффективность власти муниципального уровня. Они уже успешно работают на самых разных должностях. И очень многое делают для поддержки боевых товарищей – и тех, кто на фронте, и тех, кто пришёл домой, пришёл с ранениями, для семей участников СВО, для родных тех наших героев, которые отдали свою жизнь за Родину.

Опыт ветеранов СВО очень важен для реализации полезных, значимых для общества дел и проектов. Вы хорошо знаете и о федеральной программе «Время героев», и об аналогичных региональных кадровых проектах.

* Вручение Всероссийской муниципальной премии «Служение» // Официальный сайт Президента Российской Федерации, 21 апреля 2026 г. - http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community_meetings/79582 (дата обращения: 04.06.2026) - Материалы приводятся выборочно.

Рассчитываю, что благодаря им в местном самоуправлении появится ещё больше новых лидеров, настоящих лидеров, которые понимают, чувствуют нужды людей и делают всё для того, чтобы эти проблемы были решены.

Хочу напомнить, что осенью состоятся выборы депутатов Государственной Думы. Впервые в них примут участие жители наших четырёх исторических, воссоединённых регионов.

Мы понимаем, что выборы пройдут в непростых условиях, а наши оппоненты, так их назовём, а точнее сказать, противники, прежде всего внешние, будут пытаться использовать любую возможность для раскола и дестабилизации российского общества. Уверен, что все такие попытки будут пресечены, а избиратели отдадут предпочтение конструктивным политическим программам и идеям, патриотам, людям дела.

Нынешний, 2026 год объявлен Годом единства народов России. Все вместе мы должны беречь и укреплять это уникальное наследие. Учитывая высокую роль местных сообществ в этой сфере, у премии появилась новая номинация – «Единство народов России – сила страны».

У нас много примеров, когда именно единство людей обеспечивало великие победы и достижения Отечества. И сегодня мы понимаем, что главное – быть вместе, что только благодаря нашей сплочённости мы достигнем целей и специальной военной операции, а благодаря солидарности и личной ответственности каждого на своём месте реализуем стратегические приоритеты страны, приоритеты развития нашего государства на длительную историческую перспективу.

Особо затрону ещё одну тему, которая, знаю, волнует муниципалитеты. Это уже такая, рабочая часть, но, тем не менее, очень важная. Недавно был подписан закон о контрольно-надзорной деятельности в отношении муниципалитетов. Что хотел бы подчеркнуть? Конечно, мы все работаем ради этого: мы должны думать об интересах людей, и нужно эти интересы, безусловно, обеспечивать. Но, безусловно, нельзя здесь действовать контрольно-надзорным органам исключительно формально, перегибать, как в народе говорят, палку. Дело не в статистике, конечно, наказаний, а в том, чтобы решались проблемы, с которыми люди сталкиваются.

Хочу в этой связи обратить внимание и контрольно-надзорных органов, а также обратиться к судейскому сообществу, судебным приставам: важно учитывать все обстоятельства, в которых мы живём и работаем, включая ситуации, когда для реализации тех или иных полномочий есть объективные препятствия, в том числе ограничения финансового характера.

Мы знаем, хорошо понимаем, особенно вы, работающие «на земле», прекрасно понимаем, что, к сожалению, частично мы вынуждены использовать те средства, которые не прописаны в нормативной базе, или сталкиваться с ограничениями финансового характера, сталкиваться с различными нестыковками в законодательстве. Жизнь сложна и многообразна; как говорят юристы, закон принимается – и он уже устарел. Жизнь, она всегда диктует свои законы.

Приходится вам принимать оперативные решения, от которых напрямую зависит жизнь людей, и здесь уже, конечно, важно придерживаться нормативных актов. Но важнее жизни и здоровья людей вообще ничего нет. И надзорно-контрольные органы, судебные инстанции, конечно, должны исходить из этих реалий.

Напомню, что и Конституционный Суд России поддержал именно такой подход. И прошу контрольные, правоохранные, судебные органы опираться на него в правоприменительной и судебной практике. (...)

Местное самоуправление – это люди, их активность, стремление делать всё, что от них зависит, для улучшения жизни наших граждан. Надо всемерно поддерживать эти инициативы. И сегодня рад объявить старт очередного сезона всероссийского голосования по проектам развития комфортной городской среды.

Такой конкурс уже стал настоящим проводником позитивных изменений. Так, в прошлом году в нём участвовали более 1,6 тысячи муниципальных образований, в онлайн-голосовании – свыше 16,5 миллиона граждан. А на реализацию лучших проектов из федерального бюджета – вы это хорошо знаете – ежегодно выделяется 25 миллиардов рублей.

Такой механизм позволяет жителям напрямую влиять на облик своих городов, поэтому их голос должен быть услышан. Лауреаты премии «Служение» тоже определяются на основе голосования жителей. Число участников такого голосования постоянно растёт. В этом году оно достигло более полутора миллионов человек. Ваш труд находит отклик у людей. (...)

**МАРАТ ХУСНУЛЛИН ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ
В III ВСЕРОССИЙСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ ФОРУМЕ
«МАЛАЯ РОДИНА – СИЛА РОССИИ»***

20 апреля 2026 г.

Заместитель Председателя Правительства Марат Хуснуллин принял участие в панельной сессии «Среда для жизни: комплексный подход к развитию территорий», которая состоялась в рамках III Всероссийского муниципального форума «Малая родина – сила России» в Национальном центре «Россия». Это ежегодное мероприятие, которое проводится по поручению Президента Владимира Путина.

«Главный капитал в нашей стране – это человек. Где он живёт, там есть развитие инфраструктуры, бизнеса, услуг. Если нет комфортных условий – здравоохранения, образования, хороших дорог и работы, то человек не будет жить в своём населённом пункте. Поэтому надо обязательно заниматься развитием всех регионов страны в комплексе. Для этого был запущен нацпроект “Инфраструктура для жизни»,.

В прошлом году по вводу жилой и нежилой недвижимости мы вышли на максимальные объёмы за всю новейшую историю страны – 150 млн кв. м. Ключевая роль в достижении этих результатов возложена на муниципалитеты, потому что именно работники органов местного самоуправления находятся в самих городах и посёлках, общаются с людьми, берут на себя все трудности и практическое исполнение задач. За последние годы те, кто системно занимается своими населёнными пунктами, действительно привели их в порядок и продолжают планомерные улучшения.

Налаживать такую работу эффективно сегодня помогает Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления. Уверен, что и дальше наша общая командная работа – федерального центра, регионов, муниципалитетов, – несмотря на все сложности, продолжит приносить видимые результаты во благо россиян», – отметил Марат Хуснуллин.

Вице-премьер отметил, что строительный комплекс стал одним из ведущих драйверов развития городов, источником роста инвестиций и повышения капитализации территорий. С 2020 года объём работ в строительстве вырос более чем на треть, а каждый рубль, вложенный в отрасль, принёс 1 рубль 68 копеек добавленной стоимости в экономику.

В панельной сессии также принял участие глава Минтранса Андрей Никитин, который рассказал о подходе ведомства к совместной работе с регионами и муниципалитетами по развитию транспортной системы.

«Сохраняется проблема качества муниципальных дорог. Поэтому меняем наши меморандумы с субъектами Федерации. Исходим из принципа безусловного решения задач, которые поставил Президент, по обеспечению доступа к объектам социальной инфраструктуры: школам, больницам, ФАПам. Начинаем вместе с регионами внимательно смотреть, как программа, предлагаемая им и финансируемая за счёт федерального бюджета, позволяет ответить на конкретные вопросы жителей. Каждый годовой план нашей совместной работы будет содержать перечень конкретных социальных объектов, к которым будет обеспечен доступ. Ещё одна приоритетная, самая чувствительная тема – общественный транспорт. Поэтому будем формировать региональные стандарты транспортного обслуживания. Нужно обеспечить связанность сети по территории всего субъекта», – рассказал Министр транспорта.

* Марат Хуснуллин принял участие в III Всероссийском муниципальном форуме «Малая родина – сила России»
// Официальный сайт Правительства Российской Федерации, 20 апреля 2026 г. - <http://government.ru/news/58526/>
(дата обращения: 04.06.2026)

МАРАТ ХУСНУЛЛИН ПРОВЁЛ ЗАСЕДАНИЕ ПРЕЗИДИУМА ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ КОМИССИИ ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ*

7 мая 2026 г.

Заместитель Председателя Правительства Марат Хуснуллин провёл заседание президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию. (...)

Вице-премьер отметил, что на сегодняшний день наилучшие результаты в выполнении задач по национальным проектам и государственным программам демонстрируют Республика Башкортостан, Республика Бурятия, Челябинская область и Чеченская Республика. (...)

Первый замминистра строительства и жилищно-коммунального хозяйства Александр Ломакин доложил о ходе реализации нацпроекта «Инфраструктура для жизни» и госпрограммы «Строительство».

«По нацпроекту «Инфраструктура для жизни» в 2026 году завершено благоустройство 544 общественных территорий, в том числе за счёт перевыполнения плана прошлого года, а также реализовано 57 проектов – победителей конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды. По итогам I квартала 2026 года в рамках федерального проекта «Модернизация коммунальной инфраструктуры» построено и реконструировано 23 объекта, что позволило улучшить качество коммунальных услуг для 42 тысяч человек. В текущем году в рамках проекта планируется построить и реконструировать 2207 объектов водоснабжения и водоподготовки, а также улучшить качество коммунальных услуг для 9,95 миллиона человек. В части обеспечения жильём детей-сирот планируется приобретение 3235 квартир в 86 регионах. С помощью средств ИБК, КИК и СКК с 2022 года реализовано 1010 объектов и мероприятий. За счёт средств ФНБ одобрено 258 проектов в 76 регионах. В рамках одобренных проектов запланирована реализация порядка 1600 объектов – это ввод 500 объектов, а также строительство, реконструкция и капремонт 1700 км сетей. На текущий момент введено в эксплуатацию 1211 объектов», – сказал Александр Ломакин. (...)

МАРАТ ХУСНУЛЛИН: ВСЕРОССИЙСКОЕ ОНЛАЙН-ГОЛОСОВАНИЕ ЗА ОБЪЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА НАБРАЛО 12,6 МЛН ГОЛОСОВ**

26 мая 2026 г.

В России продолжается шестое всероссийское онлайн-голосование за объекты благоустройства. Всего с момента его запуска приведено в порядок около 8,5 тыс. территорий.

«Всероссийское голосование за объекты благоустройства, стартовавшее 21 апреля, чуть более чем за месяц собрало 12,6 млн голосов – свыше 76% от прошлогоднего результата. Люди сами выбирают, какие объекты преображать в их населённом пункте. Лидерами по числу голосов на сегодня стали Краснодарский край – порядка 650 тыс., Свердловская область – более 640,6 тыс., Республика Башкортостан – свыше 636,3 тыс. Система обратной связи, которая появилась благодаря голосованию, помогает развитию наших городов. С 2019 года в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» обустроено более 80,6 тыс. современных, комфортных и экологичных пространств по всей стране. Напомню, по национальному проекту «Инфраструктура для жизни» поставлена задача улучшить качество среды для жизни на 30% к 2030 году, и мы поступательно движемся к достижению этой цели. Голосование продлится до 12 июня, Дня России, поэтому ещё есть возможность отдать свой голос за объекты благоустройства в своём городе или посёлке», – сказал Заместитель Председателя Правительства Марат Хуснуллин.

Вице-премьер напомнил, что принять участие в голосовании могут граждане России старше 14 лет с подтверждённой учётной записью на портале госуслуг. Свой выбор можно сделать на единой цифровой платформе zagorodsreda.gosuslugi.ru, в мобильном приложении «Госуслуги. Решаем вместе», через одноимённый чат-бот в мессенджере «Макс», а также при поддержке волонтеров на базе экосистемы «Добро.РФ».

* Марат Хуснуллин провёл заседание президиума Правительственной комиссии по региональному развитию // Официальный сайт Правительства Российской Федерации, 7 мая 2026 г. - <http://government.ru/news/58677/> (дата обращения: 04.06.2026) – Материалы приводятся выборочно.

** Марат Хуснуллин: Всероссийское онлайн-голосование за объекты благоустройства набрало 12,6 млн голосов // Официальный сайт Правительства Российской Федерации, 26 мая 2026 г. - <http://government.ru/news/58832/> (дата обращения: 04.06.2026)

«Во всероссийском онлайн-голосовании за объекты благоустройства с 2021 года собрано более 68 млн голосов, приведено в порядок 8,5 тыс. территорий. Это часть огромной комплексной работы, которая ведётся в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды».

Итоговые результаты говорят о том, что преобразования городов давно вышли далеко за рамки обычного благоустройства. Мы создаём новые точки притяжения, которые становятся центрами общественной жизни, формируют социальный капитал и усиливают связанность городских маршрутов. Каждый такой проект является вкладом в социально-экономическое развитие территории и повышает инвестиционную привлекательность региона. Благоустроенные пространства служат драйверами предпринимательской активности, роста сферы услуг и туризма: уже создано порядка 30,9 тыс. рабочих мест и более 6,9 тыс. объектов предпринимательской деятельности. Всё это стало возможно именно благодаря голосам неравнодушных и заинтересованных развитием своих территорий жителей», – подчеркнул Министр строительства и ЖКХ Ирек Файзуллин.

В текущем году к голосованию присоединились 88 субъектов Российской Федерации, включая воссоединённые регионы. Процедура охватила 1979 муниципальных образований, где на выбор представлено 6794 объекта – парки, набережные, скверы, площади, пешеходные улицы и дворы.

Всероссийское онлайн-голосование за объекты благоустройства проводится в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды», в основе которого – партийный проект «Единой России» «Городская среда». Минстрой России ежегодно проводит всероссийское голосование при поддержке партии.

ОКСАНА ЛУТ: ПО ИТОГАМ ГОДА ГОСПРОГРАММА КРСТ ОХВАТИТ 13,5 ТЫСЯЧИ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ И 40% ЖИТЕЛЕЙ СЕЛ И МАЛЫХ ГОРОДОВ*

25 мая 2026 г.

Председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко провела пленарное заседание Третьего Форума тружеников села, в ходе которого обсудили развитие сельских территорий, поддержку малого агробизнеса, подготовку кадров для АПК и другие актуальные вопросы. С приветственным словом выступил вице-премьер Дмитрий Патрушев, основной доклад представила Министр сельского хозяйства Оксана Лут.

Валентина Матвиенко напомнила, что первая встреча с труженниками социальной сферы села состоялась девять лет назад. За это время изменился характер этих встреч: «Если раньше звучали просьбы о ремонте конкретных социальных или инфраструктурных объектов на селе, то сейчас это уже более системный диалог о совершенствовании законодательства, внедрении новых мер поддержки на федеральном уровне». Глава Совета Федерации также отметила, что облик российских сел, условия жизни в них объективно меняются к лучшему. В рамках национальных проектов строятся дороги, школы, детские сады, фельдшерско-акушерские пункты, проводится газ и интернет.

Большой вклад вносит госпрограмма «Комплексное развитие сельских территорий», которую Минсельхоз реализует с 2020 года. «За прошедший период на развитие сельских территорий направлено почти полтриллиона рублей. Благодаря этому построено свыше шести тысяч объектов инфраструктуры: поликлиники, школы, детские сады, дороги, дома культуры, спортивные центры. Появилось более 11 миллионов квадратных метров жилья, и новые дома обрели 200 тысяч семей. Если брать в расчет проекты текущего года, охват госпрограммы различными мероприятиями достигнет уже 20 миллионов человек. Сельские территории постепенно, но все более заметно преобразуются. Эта работа обязательно будет продолжаться», – сказал Дмитрий Патрушев.

Оксана Лут поблагодарила Совет Федерации за постоянное внимание к вопросам развития сельских территорий. По ее словам, Форум позволяет не только оперативно решать конкретные задачи, от которых зависит качество жизни людей, но и совершенствовать подходы к господдержке. За последние десять лет благодаря совместной работе Минсельхоза и других ведомств ежегодный ввод жилья увеличился в 2,3 раза, а его средняя площадь – на четверть.

* Оксана Лут: по итогам года госпрограмма КРСТ охватит 13,5 тысячи населенных пунктов и 40% жителей сел и малых городов // Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, 25 мая 2026 г. - <https://mcx.gov.ru/press-service/news/oksana-lut-po-itogam-goda-gosprogramma-krst-okhvatit-13-5-tysyachi-naselennykh-punktov-i-40-zhiteley/> (дата обращения: 04.06.2026)

Число поликлиник выросло на 16%, а количество культурно-досуговых центров, нуждающихся в капремонте, сократилось на 40%.

Благодаря госпрограмме КРСТ за шесть лет благоустроено более 14,5 тыс. общественных пространств, построено и модернизировано 6 тыс. объектов инфраструктуры. Более 185 тысяч человек получили доступ к качественным медицинским услугам, улучшена транспортная доступность более 500 населенных пунктов, где проживает свыше 1 млн человек. В рамках отдельного федпроекта появились новые социальные объекты и общественные пространства в 150 населенных пунктах воссоединенных территорий.

В целом с учетом текущего года инфраструктурными мероприятиями в рамках госпрограммы КРСТ будет охвачено 13,5 тысячи населенных пунктов и 40% жителей сел и малых городов.

Отдельное внимание уделяется развитию опорных населенных пунктов и сельских агломераций. «Наша основная задача – формирование в «опорниках» современной и качественной инфраструктуры для оказания людям всех необходимых соцуслуг. Остальная часть сельской агломерации должна быть обеспечена транспортной сетью, общественным транспортом и хорошим интернетом. За ближайшие три года мы планируем реализовать в регионах 73 долгосрочных плана развития, они охватят 6 тыс. населенных пунктов и 1,7 млн жителей», – подчеркнула Оксана Лут.

Отдельно Оксана Лут рассказала о работе по кадровому обеспечению АПК. Сегодня в отрасли занято более 6 млн человек, а ежегодная потребность составляет около 150 тысяч новых работников. С 2025 года реализуется федеральный проект «Кадры в АПК», который охватывает весь цикл подготовки специалистов для отрасли – от школы и СПО до вуза и работодателя. К 2030 году по всей стране будет открыто 18 тысяч агротехклассов. С текущего года появился грант «Агропрофи», который нацелен на адаптацию образовательных программ и инфраструктуры учреждений среднего профессионального образования под запросы работодателей. В ближайшие три года будет реализовано 18 проектов развития. Кроме того, при поддержке бизнеса ведется комплексная модернизация инфраструктуры аграрных вузов.

Основой традиционного уклада на сельских территориях и развития агропромышленного комплекса являются фермеры, и Минсельхоз оказывает им системную помощь. С 2026 года инструменты адресной поддержки малых форм консолидированы в новый федеральный проект «Развитие малого агробизнеса». На его реализацию в текущем году предусмотрено 14,5 млрд рублей, что позволит поддержать не менее 2,5 тыс. хозяйств. Сохранены и расширены востребованные инструменты: гранты на развитие фермерских хозяйств и кооперативов, поддержка участников и ветеранов СВО через грант «Агромотиватор», меры для агроагрегаторов. Расширены субсидии на приобретение техники и сельхозживотных, запущены новые механизмы поддержки на покупку газопоршневых установок, а также на организацию малых сельских пекарен.

«Еще одно важное направление – сельский туризм. С 2022 года мы профинансировали 305 проектов, совокупный турпоток на эти объекты составил более 1,7 млн человек. Самыми популярными стали контактные фермы, сыроварни, традиционные усадьбы, рыболовческие предприятия, сады и ягодники. Агротуризм сегодня является важной точкой роста сельских территорий, и мы планируем и дальше работать над развитием этого направления», – рассказала глава Минсельхоза.

Развитие сельских территорий – это не только строительство инфраструктуры, но и формирование современной среды, где людям хочется жить, работать, создавать семьи и развиваться. Для этого Минсельхоз реализует проекты по популяризации загородной жизни и поддержке лучших представителей отрасли.

В завершение Министр поблагодарила Валентину Матвиенко и сенаторов за внимание к сельским территориям и вовлеченность в решение задач, которые ставят труженики села. Министр подчеркнула, что все достигнутые результаты – это общая работа регионов, муниципалитетов, фермеров, крупного бизнеса, Правительства и Совета Федерации.

**ВЛАДИМИР ГОРОДЕЦКИЙ: ОПЫТ ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ПО ВОЗРОЖДЕНИЮ И РАЗВИТИЮ МАЛЫХ ГОРОДОВ
МОЖЕТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАН В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ***

16 марта 2026 г.

Первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации Владимир Городецкий провел расширенное заседание на тему «О деятельности органов публичной власти Ивановской области по возрождению и развитию малых городов: состояние, достижения, актуальные проблемы и пути решения».

Сенатор напомнил, что 19 января Председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко провела встречу с губернатором Ивановской области Stanisлавом Воскресенским, на которой обсуждался опыт региона по развитию малых городов.

По итогам встречи Комитету Совета Федерации было поручено изучить опыт Ивановской области с точки зрения возможности его распространения на другие субъекты РФ.

«Возрождение и развитие малых городов позволяет создать устойчивую и сбалансированную систему расселения граждан на территории нашей страны», – сказал Владимир Городецкий.

Он отметил, что малые города характеризуются значительным разнообразием. Поэтому для эффективной и результативной поддержки их развития необходимы подходы, инструменты и меры, учитывающие особенности и индивидуальную специфику конкретных городов.

«За 8 лет осуществления в Ивановской области комплекса мер по поддержке малых городов органами власти региона накоплен большой опыт, который имеет практическую ценность для органов публичной власти других субъектов Федерации при разработке мер по поддержке развития типологически сходных малых городов при первоочередном учёте местных условий и особенностей», – считает Владимир Городецкий.

Губернатор Stanisлав Воскресенский рассказал, что в соответствии с решениями Президента Российской Федерации по поддержке малых городов страны, в регионе обеспечиваются повышенные выплаты врачам, учителям, осуществляются проекты по развитию исторических поселений, реализуются спортивные программы, установлены особые условия льготной семейной ипотеки и другие меры. По словам главы региона, при этом особое внимание уделяется состоянию дорог, транспортному сообщению, детскому здравоохранению и образованию, обновлению индустриального парка, а также развитию туризма, созданию качественной инфраструктуры гостеприимства.

Заместитель Министра экономического развития РФ Святослав Сорокин сообщил, что в стране насчитывается 859 малых городов, в которых проживает около 16 млн человек.

«В Стратегии пространственного развития Российской Федерации мы предусмотрели отдельную задачу по обеспечению устойчивости системы расселения, включая малые города, утвердили единый перечень опорных населенных пунктов (ОНП). При этом предусмотрено ускоренное развитие ОНП и достижение в них показателей национальной цели по улучшению качества среды для жизни населения на 30% к 2030 году и на 60% – к 2036 году», – сказал он. (...)

* Владимир Городецкий: Опыт Ивановской области по возрождению и развитию малых городов может быть использован в разных регионах страны // Официальный сайт Совета Федерации, 16 марта 2026 г. - <http://region.council.gov.ru/events/news/173330/> (дата обращения: 04.06.2026) – Материалы приводятся выборочно.

КАК МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ФОРМИРУЮТ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ: АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ*

Сегодня парадигма Российского муниципального управления стремительно меняется: на смену централизованной модели «сверху вниз», когда решения принимаются в кабинетах муниципальных администраций, приходит новая реальность – все чаще инициативы, которые рождаются на уровне жилых кварталов, деревень и малых городов, получают статус лучших практик. Такие изменения являются следствием фундаментальной переоценки роли граждан в муниципальном развитии – из пассивных потребителей государственных услуг они превращаются в активных соавторов территориального благоустройства.

Как гражданское участие усиливает бюджетную эффективность

В текущих условиях поддержка социальных инициатив на уровне муниципалитетов – это стратегическая необходимость, от которой зависит устойчивость всей системы государственного управления. Причина в том, что местное самоуправление – это ближайший к гражданину уровень власти, от качества работы которого прямо зависят три критических параметра: политическая стабильность в стране, социальное благополучие граждан и доверие населения к государству. Если на местном уровне жители видят, что их голос услышан, что проблемы решаются, что власть работает эффективно, то этот опыт укрепляет веру в государство в целом, и, напротив, невнимание к локальным проблемам подрывает доверие ко всей политической системе.

Сегодня всё больше российских муниципалитетов используют потенциал гражданской активности и общественного участия для реализации приоритетных проектов. Инструменты инициативного бюджетирования позволяют распределять часть средств исходя из предложений и выбора самих жителей. Так, за 2020–2021 годы в более чем 78 регионах России было реализовано свыше 33 тысяч проектов, предложенных гражданами и при непосредственном их участии, на общую сумму около 58,5 млрд рублей.

Ещё больший эффект достигается, когда реализуется принцип распределения ответственности и совместного финансирования: вклад граждан, общественных организаций, муниципалитетов и регионов даёт возможность не только расширить список реализуемых инициатив, но и развивать гражданский контроль их качества и сроков исполнения. Такой подход не только снижает нагрузку на бюджет, но и обеспечивает более высокую вовлечённость населения в жизнь территорий.

Поддерживая муниципальные социальные инициативы, государство открывает механизм масштабирования: успешная практика, апробированная в одном муниципалитете, может быть адаптирована и внедрена в других, создавая эффект сетевого распространения позитивных изменений. Лучшие практики тиражируются благодаря конкурсам, обмену опытом и методическому сопровождению, обеспечивая тем самым устойчивое развитие территорий при оптимальном использовании ограниченных бюджетных ресурсов.

Практики гражданского участия как фактор эффективного развития

Анализ российских муниципальных инициатив наглядно демонстрирует парадокс эффективности: проекты, созданные местными жителями, часто превосходят по результативности многомиллионные программы, разработанные специалистами государственных ведомств. Объяснение этому феномену кроется в простой истине – граждане лучше знают ключевые вызовы своих территорий, чем самые компетентные чиновники.

Рассмотрим примеры муниципальных практик, подтверждающих преимущество локальных инициатив перед традиционными управленческими подходами.

Среди ярких кейсов – программа «Легкий старт», созданная в Тюменской области, мотивационный проект поддержки многодетных мам, открывший путь к карьерной самореализации и профессиональной активности.

* Как муниципальные инициативы формируют устойчивое развитие территорий: анализ и прогноз // Сайт Академии городских технологий «Среда», 6 ноября 2025 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/kak-munitsipalnye-initsiativy-formiruyut-ustoychivoe-razvitie-territoriy-analiz-i-prognoz/> (дата обращения: 04.06.2026) – Материалы приводятся выборочно.

Инициаторы программы создали первое пространство, где многодетные мамы встречаются, делятся опытом и восстанавливают веру в себя и вместе с наставниками преодолевают свои внутренние барьеры. Программа «Легкий старт», стала частью более широкой инициативы «Мама в деле», которая помогает женщинам найти баланс между заботой о семье и самореализацией. Вызов, который казался неразрешимым – помочь многодетным мамам вернуться к активной жизни – был успешно решен благодаря созданию поддерживающего сообщества, эмоциональному сопровождению и новому образу мышления, зажигающему надежду и уверенность.

Еще один успешный проект – «Смайлики» в Ивановской области. Инициаторы проекта столкнулись с простой, но острой проблемой: детям из многодетных и малообеспеченных семей негде безопасно проводить летние каникулы. Вместо того чтобы ждать решения от администрации, активисты сами создали летнюю досуговую площадку. Результаты превзошли все ожидания: в течение сезона проект вовлек 18 социальных партнеров, организовал 100 мероприятий и 35 экскурсий, и главное – ни один ребенок из целевой группы не попал в кризисную ситуацию. Вызов, который не удавалось решить с помощью стандартных муниципальных программ, был разрешен энергией самоорганизацией активных граждан.

Не менее вдохновляющий пример – фестиваль семейного волонтерства «Добрый Дом» из Ханты-Мансийского автономного округа. Проект объединил более 13,5 тыс. участников, показал, как единичные благотворительные акции можно превратить в устойчивую социальную практику и продемонстрировал, что готовность помогать друг другу – это глубокая потребность современного общества, которую нужно лишь организовать и направить.

Что объединяет эти практики? Они рождаются из реальных потребностей граждан, и поэтому обладают высокой актуальностью, отличаются инновационностью подходов, масштабируемостью и дают измеримый социальный результат.

Таким образом, разноуровневая поддержка муниципальных инициатив – это государственная инвестиция в будущее: в укрепление гражданского общества, в повышение эффективности управления, в создание человекоориентированной среды. Практика различных муниципалитетов показывает: когда жители берут на себя роль архитекторов своих территорий, достигаемые результаты превосходят самые смелые ожидания.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ В МУНИЦИПАЛИТЕТАХ. ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК

«СМАЙЛИКИ», ИВАНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

«СМАЙЛИКИ» – ЭТО ЛЕТНЯЯ ДОСУГОВАЯ ПЛОЩАДКА, ОРГАНИЗОВАННАЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ ИЗ МНОГОДЕТНЫХ И МАЛООБЕСПЕЧЕННЫХ СЕМЕЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В ТРУДНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ

О ПРОЕКТЕ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- ✓ обеспечить творческое, физическое и эмоциональное развитие детей
- ✓ предотвращать асоциальное поведение, способствовать адаптации и формированию здоровых привычек
- ✓ выстроить безопасное пространство на летние каникулы
- ✓ укреплять уверенность детей в себе

УЧАСТНИКИ И ФОРМАТ



~38 детей
участвуют
в сезонах проекта

>100 досуговых мероприятий

>35 экскурсий
включает каждый сезон



ПАРТНЕРСКАЯ СЕТЬ

18 социальных партнеров
местные организации,
учреждения культуры
и местная администрация

>130 вышло публикаций
задействованы СМИ

ПРИЗНАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ



в 2025 году
победитель всероссийского
конкурса «Будущее – это мы!»

- ✓ ни один ребенок, не попал в кризисную ситуацию за период летней программы

«СМАЙЛИКИ», ИВАНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПОЧЕМУ ПРОЕКТ ЭФФЕКТИВЕН И КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОН РЕШАЕТ?

ДОЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ Отсутствие доступного и безопасного летнего досуга для детей из семей в трудной жизненной ситуации: малообеспеченные, многодетные и неблагополучные семьи не могли обеспечить занятость и развитие детей летом
- ✓ Дети проводят время на улице, без присмотра, что увеличивает риски конфликтов, преступлений, травм
- ✓ Недостаток системной работы с такими семьями в формате досуга (мероприятия проводятся эпизодически, без координации и регулярности)
- ✓ Отсутствие у детей навыков социализации: они чувствовали себя исключенными, не получали поддержки и одобрения в социуме

ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ Дети увлечены в течение всех летних месяцев с насыщенной программой: творческие мастер-классы, игры, прогулки, поездки, походы, встречи
- ✓ Участники программы не попадают в кризисные или правонарушительные ситуации
- ✓ Установлено партнерство с социальными организациями: школы, музеи, библиотеки, учреждения культуры
- ✓ Повышен уровень социальной адаптации детей



«СПИЦЫН ХУТОР», ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

«СПИЦЫН ХУТОР» – ЭТО СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ ИНИЦИАТИВА В СЕЛЕ ГРИГОРЬЕВКА ТАМАЛИНСКОГО РАЙОНА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛ., НАПРАВЛЕННАЯ НА СОХРАНЕНИЕ МЕСТНЫХ ТРАДИЦИЙ, РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ЖИТЕЛЕЙ В КУЛЬТУРНУЮ ЖИЗНЬ РЕГИОНА

О ПРОЕКТЕ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- ✓ Развитие территории через мероприятия, музейные и культурные практики, социальные услуги и досуг



КТО РЕАЛИЗУЕТ

Проект реализован АНО КРТ «Спицын хутор», зарегистрированной 30 сентября 2024 года в Григорьевке, Тамалинский район. Директор – Максимова Г. Л.

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ: ФОРМАТЫ И ПРОГРАММЫ



- ✓ Один из ключевых проектов – праздник «Пасхальная история Спицына Хутора – Лестница в небеса», прошедший 19 мая 2024 года в Григорьевке:
- ✓ музей под открытым небом маршала Н. И. Крылова
- ✓ интерактивная изба, зона хороводов, контактный зоопарк
- ✓ мастер-классы, ярмарка ремесленников, дегустации пасхальных блюд
- ✓ концертная программа и конкурс семейного творчества
- ✓ выездной трансфер из Пензы и Тамалы, доступ на автобусе и ЖД, контакт с сельскими жителями, включение семейной аудитории и туристов

«СПИЦЫН ХУТОР», ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПОЧЕМУ ПРОЕКТ ЭФФЕКТИВЕН?

ДОЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ Нет формализованных проектов по развитию территории Григорьевки как культурного пространства
- ✓ Отсутствует система мероприятий на сельском уровне, нет организованных площадок для семейного досуга, ремесленничества
- ✓ Не существует общественного института, который координировал бы территориальное развитие с участием местных жителей и организаций

ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ В 2024 году появилась юридическая форма для развития территории – АНО «Спицын хутор»
- ✓ Проводятся фестивали, ярмарки, мастер-классы, созданы интерактивные зоны
- ✓ Партнерство: задействованы музеи, СМИ, индивидуальные предприниматели
- ✓ Привлечены местные жители, ремесленники, туристы и семьи
- ✓ Поддержка и популяризация культурных корней и традиций Тамалинской земли



ФЕСТИВАЛЬ «ДОБРЫЙ ДОМ», ХМАО (ЮГРА)

«ДОБРЫЙ ДОМ» – ЭТО ФЕСТИВАЛЬ СЕМЕЙНОГО ВОЛОНТЕРСТВА, ГДЕ СЕМЬИ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ ДЛЯ УЧАСТИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ, КУЛЬТУРНЫХ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКТИВНОСТЯХ

О ПРОЕКТЕ

КТО РЕАЛИЗУЕТ

- Инициатива принадлежит АНО «Центр инициатив «Добрый Дом» – СО НКО из Нефтеюганского района ХМАО-Югры
- В 2024 году проект получил грантовую поддержку в рамках конкурса Фонда президентских грантов



РЕЗУЛЬТАТЫ И МАСШТАБЫ

~15 семей-команд
В 2023 году фестиваль охватил около

>13 500 участников
В «Неделю добрых дел» всего с округа



КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ: ФОРМАТЫ И ПРОГРАММЫ

- Тематические зоны: фестиваль делится на тематические зоны – «города»
- Активности для семей: конкурсы, художественные и спортивные мастер-классы, создание арт-объектов, участие в экологических акциях
- Волонтерский компонент: социальные задания для семей (участие в сортировке отходов, создание социальной рекламы, участие в благотворительных акциях, обмен игрушками и др.)



ПАРТНЕРСКАЯ СЕТЬ

Выстроено сотрудничество с администрациями муниципалитетов, волонтерами и региональными СМИ

МАСШТАБИРУЕМОСТЬ

Фестиваль проводился в разных муниципальных округах и вовлек целые районы



ФЕСТИВАЛЬ «ДОБРЫЙ ДОМ», ХМАО (ЮГРА)

ПОЧЕМУ ПРОЕКТ ЭФФЕКТИВЕН?

ДОЗАПУСКА ПРОЕКТА

- Эпизодические акции
- Нет системных семейных проектов, сочетающих досуг и волонтерство
- Минимальное вовлечение людей в волонтерство
- Нет общей концепции для проведения семейного досуга
- Нет устойчивого партнерства

ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

- Регулярный фестиваль (+ тематические «недели добра»). Формат закреплён в виде НКО и грантовой поддержки
- Платформа для семей-волонтеров с масштабом региона соединяет досуг и волонтерство для всей семьи
- Тысячи участников, десятки семей активно вовлечены в волонтерскую деятельность
- Тематическое оформление и игровые зоны. Укрепление локальной идентичности и добрососедства
- Задействованы НКО, СМИ, администрации, волонтеры



«ЛЕГКИЙ СТАРТ» В РАМКАХ ПРОЕКТА «МАМА В ДЕЛЕ», ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

«ЛЕГКИЙ СТАРТ» – ЭТО МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ МНОГОДЕТНЫХ МАМ. ОНА СТАЛА ПЕРВОЙ ЧАСТЬЮ БОЛЕЕ ШИРОКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ИНИЦИАТИВЫ «МАМА В ДЕЛЕ», ОТКРЫТОЙ ДЛЯ ЖЕНЩИН, ЖЕЛАЮЩИХ СОВМЕЩАТЬ ЗАБОТУ О СЕМЬЕ С САМОРЕАЛИЗАЦИЕЙ

О ПРОЕКТЕ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- Снятие внутренних барьеров многодетных мам при карьерной самореализации, формирование баланса между семьей и потенциальной профессиональной деятельностью



КТО РЕАЛИЗУЕТ

- Проект разработан и представлен комиссией по социальной политике, поддержке семьи, детей и материнства Общественной палаты Тюменской области
- Инициатива реализуется при поддержке Общественной палаты региона, партийного проекта «Единая Россия» – «Крепкая семья», РОО «Юнона» и центра «Мой бизнес» Инвестиционного агентства Тюменской области

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ: ФОРМАТЫ И ПРОГРАММЫ

- Проект разработан и представлен комиссией по социальной политике, поддержке семьи, детей и материнства Общественной палаты Тюменской области
- Инициатива реализуется при поддержке Общественной палаты региона, партийного проекта «Единая Россия» – «Крепкая семья», РОО «Юнона» и центра «Мой бизнес» Инвестиционного агентства Тюменской области



«ЛЕГКИЙ СТАРТ» В РАМКАХ ПРОЕКТА «МАМА В ДЕЛЕ», ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПОЧЕМУ ПРОЕКТ ЭФФЕКТИВЕН?

ДОЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ В регионе отсутствуют системные форматы поддержки многодетных мам, сочетающей психологическое развитие, мотивацию и профессиональную активность
- ✓ Нет системного, организованного сообщества поддержки

ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ Закрывается важная потребность: эмоциональная поддержка многодетных мам, желающих вернуться к профессиональной и общественной активности
- ✓ Он создает сообщество поддержки – первое пространство, где такие мамы встречаются, обмениваются опытом и получают уверенность
- ✓ Создано первое пространство, где многодетные мамы встречаются, обмениваются опытом, получают необходимую поддержку и уверенность

АЛЕНА МАТИПАНЕНКО

Участница

“

«Спасибо организаторам за то, что они помогают мамам нашего региона сделать первый шаг на пути к мечте...

Такое сообщество зажигает душу и веру в себя»

”

ПРОЕКТ «СВОЯ СЕМЬЯ», ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПРОЕКТ «СВОЯ СЕМЬЯ» – ЭТО ИНИЦИАТИВА, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОДДЕРЖКУ СЕМЕЙ УЧАСТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ (СВО) ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ МОБИЛЬНЫХ ГРУПП ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ И СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ

О ПРОЕКТЕ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- ✓ предоставление психологической и социальной поддержки семьям участников СВО
- ✓ снижение уровня стресса и тревожности среди членов семей военнослужащих
- ✓ содействие в адаптации семей к изменениям, связанным с участием близких в военных действиях

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ: ФОРМАТЫ И ПРОГРАММЫ

- ✓ мобильные группы: специалисты выезжают в населенные пункты для проведения консультаций и тренингов
- ✓ онлайн-взаимодействие: создание форума или чата для обмена опытом и получения консультаций
- ✓ семинары и тренинги: организация встреч для обучения методам самопомощи и поддержки



КТО РЕАЛИЗУЕТ

- ✓ Инициаторы – Тюменское региональное отделение Союза женщин России
- ✓ В Архангельской и Челябинской областях исполнителями являются местные НКО – Устьянская местная общественная организация женщин «Лада» и Троицкая городская общественная организация «Центр поддержки детей-инвалидов «Солнышко»

ПАРТНЕРСКАЯ СЕТЬ

- ✓ сотрудничество с департаментами социальной политики и местными администрациями, а также – с частными компаниями и бизнес-структурами
- ✓ активное сотрудничество с местными СМИ, которые размещают материалы о мероприятиях и инициативах проекта



ПРОЕКТ «СВОЯ СЕМЬЯ», ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПОЧЕМУ ПРОЕКТ ЭФФЕКТИВЕН?

ДОЗАПУСКА ПРОЕКТА

- ✓ Многие семьи участников СВО не имеют доступа к профессиональной психологической помощи. Большинство из них сталкиваются с повышенным уровнем стресса, тревожности и депрессии, не зная, куда обратиться за поддержкой
- ✓ Семьи военнослужащих сталкиваются с юридическими трудностями, связанными с правами на льготы, компенсации и пособия. Они часто не знают, куда обратиться за помощью и как правильно оформить документы
- ✓ Многие семьи испытывали трудности в адаптации к изменениям, связанным с участием их близких в военных действиях. Отсутствие поддержки приводило к изоляции и эмоциональной нестабильности

ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПРОЕКТА

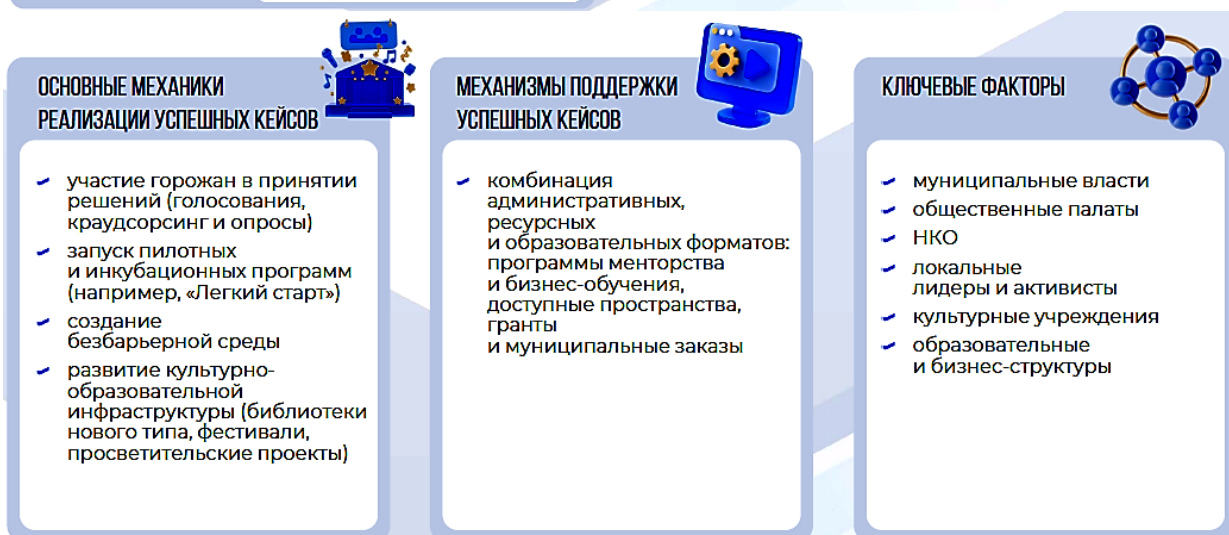
- ✓ Организованы мобильные группы психологической помощи, которые регулярно проводят консультации, что способствует снижению уровня стресса и тревожности среди членов семей
- ✓ Созданы многофункциональные центры, где семьи получают комплексную помощь: юридические консультации, помощь в оформлении документов и доступ к социальным льготам
- ✓ Создание мобильных групп и онлайн-платформ для обмена опытом и получения консультаций дало возможность семьям поддерживать друг друга, что значительно ускоряет процесс социальной адаптации и укрепляет внутреннюю сплоченность



МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ – ЧАСТЬ УСТОЙЧИВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Социальные инициативы не ограничиваются большими городами и способны работать в населенных пунктах любого масштаба. Знание существующих мер государственной поддержки – это уже огромный вклад в будущее территории и ее жителей.

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ



ЧТО ПОМОГАЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ УСПЕШНУЮ ИНИЦИАТИВУ?

5 КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ



МУНИЦИПАЛИТЕТЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ ФОРУМА «МАЛАЯ РОДИНА – СИЛА РОССИИ»*

Академия городских технологий «Среда» подвела итоги работы на III Всероссийском муниципальном форуме «Малая Родина – сила России» – одной из ключевых федеральных площадок, где формируется повестка развития территорий. Форум организован ВАРМСУ при поддержке Администрации Президента Российской Федерации. Академия «Среда» выступила проектным офисом мероприятия.

В этом году обсуждение вышло далеко за рамки обмена практиками. По сути, речь шла о пересборке самой логики муниципального управления – в условиях демографического давления, технологического скачка и смены экономической модели. «Среда» обобщила ключевые инсайты форума, которые складываются в единую картину системных изменений.

Среда для жизни и демография

Одним из главных сквозных трендов и тематических векторов стала демография. Старение населения и дефицит кадров больше не рассматриваются как отдельный социальный вызов – это фактор, напрямую определяющий экономическое будущее территорий.

Муниципалитеты вступают в жесткую конкуренцию за человеческий капитал, и в этих условиях качество среды для жизни становится не дополнительным преимуществом, а базовым условием выживания.

«Демографическая повестка на форуме получила дополнительное развитие через идею семейноцентричности. По ее словам, речь идет уже не только о мерах поддержки, но о формировании среды, в которой решение о рождении и воспитании детей становится естественным и поддержанным на всех уровнях, а семейноцентричная политика выходит за рамки социальной сферы и становится частью экономической модели» – Галина Плотникова, директор департамента стратегического анализа и экономики «Среды»

Муниципалитеты в этой системе становятся ключевыми проводниками политики: именно они формируют повседневные условия жизни семей – от доступности инфраструктуры до качества образовательной и культурной среды.

При этом форум обозначил важное противоречие: несмотря на то, что более половины граждан (56%) отмечают развитие системы поддержки семей, демографические тренды остаются негативными. Причины лежат не только в экономике, но и в изменении ценностных установок – росте требований к качеству жизни и родительству, а также в восприятии ребенка как сложного «социального проекта», требующего значительных ресурсов.

Муниципальная дипломатия

Принципиально меняется роль муниципальной дипломатии. Спикеры форума отметили, что если раньше связи городов-побратимов носили преимущественно символический характер, сегодня они становятся инструментом прямого экономического взаимодействия.

«Форум зафиксировал устойчивый сдвиг: муниципальная дипломатия перестала быть формальностью и превратилась в рабочий инструмент развития экономики. В условиях глобальных кризисов прямые связи между городами помогают сохранять доверие и продолжать проекты, даже когда официальные межгосударственные каналы дают сбой», – Дарья Дорохина, тренд директор департамента исследований и аналитики

Практика трансграничного партнерства Благовещенска и Хэйхэ, где объемы онлайн-торговли выросли вдвое, наглядно демонстрирует, как такие связи превращаются в реальные инвестиции и рабочие механизмы развития. Дополнительное измерение этому процессу придает институционализация: объединение более 18 тысяч муниципалитетов в рамках Ассоциации городов БРИКС+ формирует новую инфраструктуру обмена решениями и практиками.

* Муниципалитеты новой реальности: главные тренды форума «Малая Родина – сила России» // Сайт Академии городских технологий «Среда», 22 апреля 2026 г. - <https://sreda-academy.ru/news/munitsipaliteti-novoy-realnosti-glavnye-trendy-foruma-malaya-rodina-sila-rossii/> (дата обращения: 04.06.2026)

Цифровизация и искусственный интеллект

Цифровизация и искусственный интеллект перестают быть вспомогательными инструментами и становятся базой управленческой эффективности. В условиях кадрового дефицита именно ИИ позволяеткратно увеличивать производительность – в отдельных процессах до 30 раз.

При этом важно, что речь идет не о замещении человека, а о формировании новой модели «человек + ИИ», где технологии берут на себя рутинные и аналитические задачи, освобождая управленцев для принятия решений.

«На практике ИИ уже эффективно обрабатывает обращения граждан, модерерирует домовые чаты, генерирует тексты выступлений и даже контролирует качество дорожного покрытия», – Константин Астахов, аналитик департамента стратегического анализа и экономики «Среды»

Однако внедрение технологий остается неравномерным. Значительная часть муниципалитетов сталкивается с барьерами – от отсутствия технической инфраструктуры до нехватки компетенций и нерешенных вопросов безопасности данных при их загрузке на серверы ИИ. Это формирует новый запрос на федеральные решения и создание «доверенных контуров», в которых можно безопасно использовать ИИ для работы с государственными данными.

В этой связи особенно важным становится обучение кадров: показательно, что в отдельных регионах – например, в Липецкой области, почти 100% госслужащих уже прошли базовую цифровую подготовку, что радикально повышает управленческую эффективность. Губернатор Липецкой области Игорь Артамонов поделился позитивным наблюдением, что муниципальные служащие искренне заинтересованы в развитии и внедрении ИИ в рабочие процессы.

Комплексное развитие территорий

Архитектура пространственного развития меняется. На форуме зафиксирован окончательный отказ от точечных решений в пользу комплексных моделей. Механизмы КРТ и КРСТ формируют единую логику – развитие территорий через синхронизацию инфраструктуры, экономики и социальной сферы.

«На сельских территориях эта парадигма требует от глав перехода к компетенциям кросс-функциональных менеджеров, способных выстраивать прямой диалог с ведомствами и привлекать бизнес к солидарной ответственности за преодоление кадрового дефицита через инвестиции в образование», – Дарья Дорохина, тренд директор департамента исследований и аналитики

Развитие сельских территорий

В ходе дискуссий форума стало очевидно, что развитие сельских территорий окончательно переходит от политики удержания населения к формированию конкурентоспособной среды для жизни и работы.

За последние годы реализованы масштабные программы: десятки тысяч проектов благоустройства и тысячи объектов инфраструктуры изменили качество среды в сельских населенных пунктах. При этом усиливается тренд на укрупнение поселений и формирование новых точек роста.

Ключевым вызовом остается кадровый дефицит: агропромышленный комплекс ежегодно нуждается примерно в 150 тысячах специалистов. Ответом становится вовлечение бизнеса в развитие человеческого капитала – от агроклассов до целевых образовательных программ, что постепенно повышает престиж отрасли.

Кадры, финансирование и управление

Отдельный блок обсуждения форума был посвящен управленческим компетенциям. Муниципальные команды сегодня работают в условиях высокой сложности. Необходимость синхронизации различных программ, подготовки комплексных заявок и работы с федеральными инструментами создает серьезную нагрузку. До 70% времени уходит на административные процессы, что ограничивает возможности для стратегического управления.

«В городском контуре безальтернативным условием роста становится достижение функционального баланса жилой и коммерческой застройки, что реализуемо исключительно на базе глубокого мастер-планирования, стимулирующего приход частного капитала в масштабные концессии» – Дарья Дорохина, тренд директор департамента исследований и аналитики

«В этих реалиях конкурентное преимущество безоговорочно переходит к управленческим командам, опирающимся на автоматизацию процессов и ИИ-сервисы».

Экономика и партнерство с бизнесом

Особое внимание на форуме уделялось партнерству государства и бизнеса. Здесь также происходит переход к новой парадигме: от точечных инвестиций и благотворительности к системной работе с территорией. Рост корпоративных вложений – с 25 до 100 млрд рублей за последние годы – показывает готовность бизнеса участвовать в развитии, однако новые механизмы, включая инвестиционные налоговые вычеты, должны сделать это участие более масштабным и устойчивым.

Аналитик департамента стратегического анализа и экономики «Среды» Константин Астахов обращает внимание, что успешность синергии государства и бизнеса подтверждается рядом крупных региональных кейсов: «В Норильске компания «Норникель» профинансировала около двух третей комплексного плана развития города, поддержав создание востребованного общественно-культурного центра «Башня» и эндаумент-фонда «Наш Норильск». В Саяногорске успешным примером стал Центр самореализации «Атмосфера», стимулирующий развитие креативных индустрий и малого предпринимательства».

При этом ключевым риском становится появление «избыточной инфраструктуры», когда построенные объекты становятся неподъемной нагрузкой для местных бюджетов. Ответом на этот вызов становится переход к модели солидарной ответственности, где власть и бизнес совместно проектируют не только строительство, но и дальнейшую эксплуатацию объектов. Практика показывает, что именно такой подход напрямую влияет на социальное самочувствие: например, в Тобольске 92% жителей не планируют уезжать благодаря сформированной комфортной среде.

Образование и новые управленческие кадры

Существенные изменения происходят и в подходах к подготовке муниципальных кадров. На форуме прозвучал устойчивый запрос на новый тип управленца – не исполнителя регламентов, а лидера, способного работать в сложной, быстро меняющейся среде.

Сегодня от муниципального руководителя ожидается не только знание нормативной базы, но и развитые управленческие и коммуникативные навыки, умение формировать команды, работать с данными и внедрять технологические решения. По сути, речь идет о переходе к новой профессиональной идентичности, где ключевыми становятся лидерство, системное мышление и ориентация на результат.

Ответом на этот запрос становится формирование целой экосистемы образовательных программ. Такие инициативы, как «Школа мэров» и «Школа муниципальных команд», уже демонстрируют практический эффект: сотни выпускников, кадровые назначения и реальные проекты, направленные на развитие территорий. Параллельно развивается формат непрерывного обучения через цифровые платформы, позволяющие управленцам повышать квалификацию без отрыва от работы.

Таким образом, образование становится не вспомогательным элементом, а ключевым инструментом трансформации муниципального управления, напрямую влияя на качество решений и темпы развития территорий.

Интеграция ветеранов СВО

Тема поддержки и интеграции участников СВО на форуме была рассмотрена как отдельное системное направление, формирующее новый стандарт социальной политики. Речь идет не о разовых мерах помощи, а о выстраивании целостной модели сопровождения человека – от момента возвращения к мирной жизни до его полноценной самореализации.

Сформированная инфраструктура объединяет федеральные, региональные и муниципальные инструменты, однако именно на уровне муниципалитетов эта система приобретает практическое содержание. Здесь решаются конкретные задачи: от оформления документов и получения медицинской помощи до трудоустройства, образования и адаптации в сообществе.

«Во всех презентациях по муниципальным практикам повторяется логика «единого окна»: человек или семья не должны самостоятельно проходить по ведомствам. За ними закрепляется куратор или социальный координатор, который помогает оформить документы, получить услугу, решить бытовой, медицинский, юридический или социальный вопрос», – Татьяна Алдохина, консультант департамента стратегического анализа и экономики «Среды»

При этом все чаще звучит идея перехода от поддержки к включению. Участники СВО рассматриваются как значимый кадровый ресурс – люди с опытом ответственности, управленческого мышления и служения, которые могут быть интегрированы в экономику, общественные проекты и систему управления. Это принципиально меняет саму логику политики: от помощи к вовлечению и развитию.

Итог деловой программы форума фиксирует новую управленческую реальность: муниципалитеты больше не могут развиваться по инерции. Побеждают те, кто способен выстраивать системные решения, соединяя демографию, экономику, технологии и запросы жителей в единую стратегию развития.

Креативная экономика и новые точки роста

Еще одним направлением, которое все чаще рассматривается как стратегическое для муниципалитетов, становится креативная экономика. На фоне структурных изменений глобальной экономики именно этот сектор формирует новые точки роста, связанные не только с производством, но и со смыслами, культурой и идентичностью территорий.

Муниципалитеты в этой модели выступают как партнеры государства в развитии креативных индустрий. Для территорий это не просто экономическая возможность, а инструмент удержания и привлечения человеческого капитала: креативные индустрии формируют среду, в которой люди хотят жить, работать и реализовываться.

«Развитие креативной экономики – очень понятная людям, общественно поддерживаемая повестка, поэтому ее интеграция в стратегическое видение развития территории – это еще и фактор формирования доверия к власти, точка консенсуса, который так важен для интеграции местных сообществ», – Галина Плотникова, директор департамента стратегического анализа и экономики «Среды»

Таким образом, интеграция креативной экономики в стратегию развития территорий становится одновременно экономическим и социальным инструментом, формируя новые рабочие места, усиливая предпринимательскую активность и создавая дополнительную ценность для городской среды.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ*

*Г.Л. Родионов, декан факультета, кандидат экономических наук
(Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова)*

Введение

Устойчивое развитие муниципальных образований является одним из основных приоритетов национальной экономической стратегии, обеспечивающим стабильность социальной и экономической среды на локальном уровне. Муниципальные территории выступают пространством реализации макроэкономических решений, одновременно являясь самостоятельными хозяйствующими субъектами с уникальной структурой экономики, социальными особенностями и институциональными ограничениями. В современных условиях глобализации, технологических трансформаций и климатических вызовов задачи устойчивого развития требуют не только локальных усилий, но и согласованных макроэкономических мер, которые формируют рамочные условия, стимулируют инвестиции и обеспечивают социально-экологическую сбалансированность.

Цель статьи – проанализировать макроэкономические аспекты регулирования устойчивого развития муниципальных образований с точки зрения экономической теории, выявить основные каналы воздействия макроэкономики на локальное развитие и определить инструменты, способные повышать устойчивость муниципальных экономик. Для достижения этой цели используется сочетание теоретического анализа, обзора отечественных и международных публикаций, сценарного анализа и концептуального моделирования взаимодействия макро- и муниципального уровней.

Обзор литературы

Проблематика устойчивого развития занимает центральное место в современной экономической теории, интегрируя аспекты роста, распределения ресурсов и обеспечения долгосрочной сбалансированности социально-экономических систем. На макроуровне устойчивость рассматривается как способность экономики обеспечивать стабильное функционирование при сохранении потенциала для будущих поколений.

* Родионов Г.Л. Макроэкономические аспекты регулирования устойчивого развития муниципальных образований / Г.Л. Родионов // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. – 2025. – № 3. – С. 280-285

В то же время муниципальные образования, как низовой уровень хозяйственной системы, формируют практическое содержание этой концепции, реализуя национальные приоритеты через локальные программы и механизмы

Идеи устойчивого развития восходят к теориям классической политэкономии, где внимание уделялось проблеме равновесия и долгосрочной воспроизводимости (А. Смит, Д. Рикардо). В дальнейшем концепция получила развитие в работах Й. Шумпетера, акцентировавшего роль инноваций и предпринимательства как факторов динамической устойчивости. В XX веке особое влияние оказала кейнсианская традиция, рассматривающая макроэкономическое регулирование как инструмент поддержания стабильности совокупного спроса и занятости.

Институциональная школа (Д. Норт, Т. Веблен) внесла значительный вклад в понимание устойчивости через призму качества институтов, трансакционных издержек и долгосрочных правил взаимодействия. В конце XX века формируется глобальная концепция устойчивого развития (доклад «Наше общее будущее», 1987), синтезирующая экономические, социальные и экологические измерения. Таким образом, устойчивое развитие может быть интерпретировано как результат взаимодействия макроэкономической стабильности, институциональной среды и инновационной динамики.

Методы исследования

Для анализа устойчивого развития муниципальных образований целесообразно использовать комплекс методологических подходов:

- системный подход – позволяет рассматривать муниципальную экономику как подсистему макроэкономического организма, взаимодействующую с внешней средой;
- институциональный подход – раскрывает значение правил, норм и практик, формирующих условия для устойчивого функционирования;
- ресурсный подход – акцентирует внимание на эффективном использовании природных, человеческих и финансовых ресурсов, что особенно важно для локального уровня;
- эволюционный подход – объясняет трансформацию муниципальной экономики под воздействием инноваций и структурных изменений на макроуровне.

Совокупное использование этих подходов позволяет сформировать целостное понимание механизмов устойчивого развития, выявить взаимосвязь между национальной экономической политикой и локальными стратегиями, а также определить оптимальные направления регулирования.

Результаты и дискуссия

Вопрос регулирования устойчивого развития муниципальных образований невозможно рассматривать в отрыве от макроэкономических процессов. Национальная экономика задаёт рамочные условия функционирования локальных систем: от фискальной политики и инвестиционного климата до денежно-кредитного регулирования и структурных реформ. Как отмечает Дж. Стиглиц, «эффективность локальных институтов во многом определяется качеством макроэкономической среды» [15]. С точки зрения институционализма устойчивое развитие муниципалитетов зависит от качества межуровневых взаимодействий и устойчивости правил распределения ресурсов. Д. Норт подчеркивает, что «институты формируют стимулы в экономике и, следовательно, определяют траекторию её развития» [12, с. 3]. На практике это означает, что эффективность муниципального регулирования напрямую зависит от предсказуемости межбюджетных трансфертов, устойчивости налоговой системы и прозрачности межуровневых соглашений.

Фискальная политика является ключевым инструментом обеспечения устойчивости муниципальной экономики. Через механизмы трансфертов и субсидий федеральный центр формирует основу для сбалансированного развития территорий. Однако в условиях централизации доходных источников у муниципалитетов возникает проблема «фискальной зависимости», которая ограничивает их самостоятельность и инновационную активность [4, с. 46]. Важнейшей задачей макроэкономического регулирования становится создание баланса между устойчивостью государственных финансов и возможностью локальных органов власти формировать собственную доходную базу.

Инвестиционная активность на макроэкономическом уровне также оказывает прямое влияние на состояние муниципальной экономики. Кейнсианская традиция указывает на мультипликативный эффект инвестиций, проявляющийся в занятости и росте доходов [9]. Для муниципальных образований это означает зависимость локальной устойчивости от колебаний национального инвестиционного цикла: периоды подъёма сопровождаются ростом бюджетных поступлений

и развитием инфраструктуры, тогда как фазы спада – сокращением доходов и ростом социальной нагрузки.

Устойчивость муниципальной экономики невозможна без обеспечения макроэкономической стабильности – низкой инфляции, предсказуемых процентных ставок, сбалансированного государственного бюджета. Согласно исследованиям Р. Барро «макроэкономическая нестабильность снижает эффективность распределения ресурсов и препятствует долгосрочному росту» [8, с. 15-18]. Для муниципальных образований это проявляется в виде роста долговой нагрузки, сокращения налоговых поступлений и увеличения социальной напряжённости.

Обобщая сказанное отметим, что макроэкономические аспекты регулирования устойчивого развития проявляются в трёх ключевых измерениях: институциональном – формирование устойчивых правил взаимодействия между уровнями власти; фискальном – выстраивание эффективной системы межбюджетных отношений; инвестиционно-циклическом – сглаживание негативного влияния макроэкономических колебаний на муниципальный уровень.

Муниципальные образования занимают особое место в национальной экономике, представляя собой пространство, где макроэкономическая политика приобретает практическое содержание. С одной стороны, они выступают базовыми элементами хозяйственной структуры, обеспечивая воспроизводство человеческого капитала, занятость и функционирование малого и среднего бизнеса. С другой стороны, муниципалитеты зависят от решений федерального и регионального уровней, что делает их уязвимыми к колебаниям макроэкономической конъюнктуры и глобальным изменениям.

Структура муниципальной экономики отличается многообразием и неоднородностью. В ней сочетаются малые предприятия и локальные сервисные сектора с крупными производственными кластерами, встроенными в национальные и международные цепочки. Такая двойственность формирует одновременно и потенциал развития, и уязвимость. Финансовая база муниципалитетов в значительной степени зависит от трансфертов и налоговых поступлений, размеры которых определяются общим состоянием экономики. Это означает, что каждый кризис или спад на макроуровне напрямую отражается на бюджетной устойчивости муниципальных систем.

Особое значение приобретают внутренние дисбалансы, препятствующие переходу муниципалитета к устойчивому развитию. Недостаточность собственных финансовых ресурсов и высокая зависимость от центра ограничивают возможности местных органов власти формировать долгосрочные программы. Усиливается и институциональный разрыв: при значительном объёме социальных обязательств муниципалитеты нередко лишены достаточной автономии в принятии решений. К этим проблемам добавляются демографические вызовы, такие как миграционный отток трудоспособного населения, старение и сокращение трудового потенциала.

Нельзя не учитывать и влияние глобальных и национальных тенденций. Колебания мировых цен на сырьё и энергоносители напрямую отражаются на доходной базе территорий, где промышленность зависит от экспорта. Инфляционные процессы и динамика процентных ставок изменяют потребительское поведение населения и инвестиционные стратегии бизнеса. Структурные реформы в налоговой, пенсионной или образовательной сферах требуют дополнительных расходов на местном уровне, что зачастую усиливает нагрузку на муниципальные бюджеты. Как отмечал П. Кругман, локальные экономики не могут быть устойчивыми в изоляции, поскольку рамки их функционирования задаются более широкими процессами национального и глобального масштаба [10].

Таким образом, экономика муниципальных образований должна рассматриваться не как автономная система, а как объект многоуровневого регулирования, в котором пересекаются интересы федерального, регионального и местного управления. Согласование этих интересов становится ключевым условием устойчивого развития: только при наличии чёткой институциональной связки и сбалансированной ресурсной базы муниципалитеты могут выполнять свою функцию в обеспечении социально-экономической стабильности.

Как было сказано выше регулирование устойчивого развития муниципальных образований невозможно свести лишь к локальным мерам, так как оно является результатом взаимодействия макроэкономических инструментов и конкретных практик на местах. Фискальная и монетарная политика, определяемая на национальном уровне, формирует рамочные условия для функционирования территорий, но именно муниципалитеты превращают эти условия в реальные управленческие решения. Эффективность этого процесса во многом зависит от качества институциональной среды и способности местных органов власти адаптировать общегосударственные приоритеты к специфике локального развития.

Одним из ключевых механизмов выступает система межбюджетных отношений. Через трансферты и субсидии федеральный центр обеспечивает выравнивание территориальных дисбалансов, однако чрезмерная зависимость муниципалитетов от внешних ресурсов ограничивает их стратегическую самостоятельность. В этой связи особое значение приобретает поиск баланса между поддержкой со стороны государства и стимулированием собственной доходной базы. Как отмечают отечественные исследователи, без развития собственных источников финансирования устойчивое развитие на локальном уровне остаётся декларацией [4].

Другим важным направлением выступает развитие инновационно-инвестиционных стратегий. Инвестиции в инфраструктуру, энергетику, транспорт и цифровизацию позволяют муниципалитетам формировать долгосрочный потенциал роста: вложения, инициированные на макроуровне, создают новые рабочие места и увеличивают налоговые поступления на местах, что соответствует кейнсианской логике стимулирования совокупного спроса [9]. Однако успешность таких стратегий зависит не только от объёмов инвестиций, но и от качества управления, прозрачности процедур и участия частного сектора.

Государственно-частное партнёрство позволяет соединить ресурсы бизнеса и государства, направив их на решение приоритетных задач – от модернизации коммунальной инфраструктуры до реализации экологических и социальных проектов. В условиях ограниченности бюджетных средств такие партнёрства становятся не только источником инвестиций, но и механизмом повышения эффективности управления, что соответствует институциональной логике «совместного производства общественных благ» [12, с. 7].

Не менее значимым является учёт экологического и социального измерений устойчивости. Муниципалитеты напрямую сталкиваются с проблемами загрязнения, дефицита ресурсов, социальной неравномерности, и именно здесь формируется практическое воплощение глобальной концепции устойчивого развития. Встраивание экологических и социальных приоритетов в экономическую стратегию позволяет снизить издержки будущего и обеспечить гармоничное развитие территорий, что отражает принципы межпоколенческой справедливости, закреплённые в докладе «Наше общее будущее» (1987).

Кроме того, опыт показывает, что города с развитой «зелёной» инфраструктурой, энергоэффективным транспортом и социальной инфраструктурой достигают положительных эффектов по качеству жизни и инвестиционной привлекательности. Муниципалитеты, способные развивать собственную налоговую базу и эффективно использовать трансферты, показывают большую устойчивость к макроэкономическим шокам.

Экологическая и социальная интеграция проявляется через бюджетирование с учётом «зелёных» и социальных метрик, проекты энергоэффективного освещения, модернизацию транспорта, развитие доступного жилья, здравоохранение и образование. Это создаёт мультипликативный эффект для экономики, повышает инвестиционную привлекательность и улучшает социальное самочувствие населения.

Концептуальная модель взаимодействия макро- и муниципального уровней, как инструмент анализа, который обобщает теоретические подходы и существующие практики для прогнозирования последствий макроэкономической политики для локальных экономических систем, позволяет рассматривать муниципальные образования как самостоятельные субъекты, одновременно интегрированные в национальную экономику, и оценивать влияние фискальных, инвестиционных и институциональных решений на их устойчивость.

Теоретическая модель регулирования устойчивого развития основывается на трёх взаимосвязанных блоках: финансово-институциональном, макроэкономическом и результатном. Финансово-институциональный блок включает показатели налоговой автономии, структуру трансфертов и качество местных правил; макроэкономический – инфляцию, процентные ставки и государственные инвестиции; результатный – качество предоставляемых услуг, социальные и экологические показатели, инвестиционную активность частного сектора. Такая структура позволяет формализовать связь национальных макроэкономических целей с локальными стратегиями развития.

Принципы интеграции макроэкономических целей в стратегии муниципального развития включают учёт контрицикличности инвестиций, результатно-ориентированные трансферты, стимулирование устойчивой инвестиционной активности и внедрение экологических и социальных индикаторов в процесс планирования. Эти принципы обеспечивают согласованность действий на всех уровнях управления и позволяют муниципалитетам адаптироваться к внешним и внутренним шокам.

Модель также демонстрирует потенциал для тиражирования лучших практик между муниципальными образованиями, позволяя использовать успешные подходы в управлении финансами, инвестиционной политике и социально-экологической интеграции. Благодаря этому создаются условия для повышения устойчивости муниципальных экономик, улучшения качества жизни местного населения и эффективного достижения целей устойчивого развития на локальном уровне.

Заключение

Устойчивое развитие муниципальных образований формируется через согласованное взаимодействие макроэкономической политики и локальных инструментов управления. Финансовая автономия, институциональная устойчивость, инвестиционная активность, экологические и социальные показатели – ключевые элементы комплексного регулирования экономики муниципалитетов. Концептуальная модель взаимодействия макро- и муниципального уровней формализует каналы воздействия, прогнозирует последствия макроэкономических решений и позволяет разрабатывать стратегии долгосрочной устойчивости.

Системный подход, интеграция макро- и микроэкономических инструментов и учёт демографических, экологических и социальных факторов создают условия для адаптации муниципалитетов к внешним шокам, эффективного использования ресурсов и обеспечения долгосрочной экономической, социальной и экологической стабильности.

Список литературы

1. Гранберг А.Г. Региональная экономика: теория и практика. М.: Наука, 2004. 495 с.
2. Огоев А.У. Стратегия финансирования инвестиционного процесса региона / А.У. Огоев; Федеральное агентство по образованию, Северо-Осетинский гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова. Владикавказ: Изд-во СОГУ им. К.Л. Хетагурова, 2009. 210 с.
3. Огоев А.У. Целевая направленность и роль стратегического управления в финансово-инвестиционном развитии региона: препринт / А. У. Огоев; Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Диалог, 2008. 56 с.
4. Олейник В. В. Финансовая автономия муниципальных образований и эффективность использования ресурсов // Вестник экономики. 2019. № 3. С. 45–52.
5. Попадюк В. А. Теоретико-методические основы развития промышленных кластеров в контексте достижения целей устойчивого развития региона // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 49–65. DOI:10.54861/27131211_2025_4_49.
6. Ракута Н. В., Ситихова Т. Е. Концептуальные подходы к образованию региональных экономических кластеров // Управление. 2019. Т. 7. № 4. С. 76–83. – DOI: 10.26425/2309-3633-2019-4-76-83.
7. Швецов А. В. Муниципальные финансы и устойчивое развитие территорий. М.: Экономика, 2016. 368 с.
8. Barro R. J. Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. Cambridge, MA: MIT Press, 1997. 150 p.
9. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan, 1936. 403 p.
10. Krugman P. Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1991. 156 p.
11. Martinez-Vazquez J., Timofeev A., Boex J. Fiscal Decentralization and Local Development: Lessons from CrossCountry Evidence. Atlanta: International Center for Public Policy, 2020. 84 p.
12. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
13. OECD. Fiscal Federalism and Intergovernmental Transfers: Enhancing Efficiency and Sustainability. Paris: OECD Publishing, 2023. 272 p.
14. Shah A. Performance-Based Intergovernmental Transfers and Local Governance. Washington, DC: World Bank, 2007. 92 p.
15. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump. New York: W.W. Norton, 2010. 520 p.
16. UN-Habitat. SDG Localization and Municipal Budgeting: Practices and Guidelines. Nairobi: UN-Habitat, 2022. 145 p.

РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ ЧЕРЕЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ: ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКА ВКЛАДА ПРЕДПРИЯТИЙ*

*Н.А. Ненастьев, кандидат экономических наук
Н.Н. Яшалова, доктор экономических наук, доцент
Е.В. Потравная, кандидат социологических наук
(Череповецкий государственный университет)*

Введение

На протяжении десятилетий в российской социально-экономической повестке остается актуальным вопрос о противоречивом отношении горожан к присутствию и работе промышленных предприятий в их городах. Так, с начала 2025 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения (далее – ВЦИОМ) продолжает активную публикацию результатов социологических исследований, посвященных уровню комфортного проживания в населенных пунктах и его зависимости от присутствия крупного бизнеса, в основном промышленных предприятий.

В свою очередь для любого подобного предприятия существует понятие «территория присутствия», на которой его интересы вплотную соприкасаются с интересами местного населения. Например, в ходе обсуждения на круглом столе, проведенном ВЦИОМ совместно с Комиссией по развитию экономики и трудовым отношениям Общественной палаты РФ¹, главным текущим вызовом для бизнеса выступает долгое время формировавшийся в стране дефицит кадров, борьба за которые в регионах присутствия компаний сейчас обостряется. Этому противоречит поведение населения, с разной степенью интенсивности уезжающего из малых и моногородов. Решением данной проблемы эксперты называют создание территориальных экосистем, способных удерживать востребованных специалистов для нужд коммерческого сектора экономики, особенно молодых. Функционирование данных экосистем должно делать регион конкурентоспособным и привлекательным для инвесторов.

Результаты опроса городских жителей ВЦИОМ² свидетельствуют о готовности в начале 2025 г. граждан Российской Федерации проживать в городах, соседствующих с промышленными предприятиями. Согласие городских жителей на соседство с заводами объясняется рядом важных для них преимуществ. Среди таковых, кроме, например, создания рабочих мест и увеличения объема поступлений налогов в бюджетную систему, выделяется развитие городской социальной сферы. В этом плане речь идет об осуществлении проектов в области корпоративной социальной ответственности, принципы которой внедряются практически всеми крупными предприятиями страны. Для улучшения репутации и получения административных преференций, среди прочего, им следует способствовать развитию местной инфраструктуры (коммунальной, социальной), культуры, образования, медицины и т.д. Около трети опрошенных (29%) отмечают вклад бизнеса в развитие социальной инфраструктуры, включая строительство кинотеатров, больниц, детских площадок и других объектов. Примерно четверть респондентов (24%) указывают на участие компаний в благоустройстве населенных пунктов. В обоих случаях: чем меньше население города, тем меньшее число упоминаний горожанами о деятельности предприятий; исключение составляют жители малых городов (до 100 тыс. человек).

Исследование раскрывает вопросы социальной ответственности бизнеса на территориях его присутствия, реализации предпринимательскими структурами мер ответственности за благополучие жителей путем создания комфортной среды для проживания людей, привлечения инвестиций в экологическую сферу и развитие отрасли социальной сферы общества, включая образование и здравоохранение для формирования благоприятных условий устойчивого развития данных территорий. При этом социальная ответственность бизнеса трактуется как добровольный ответ предприятий на социальные запросы населения на территориях их присутствия. Мотивированные этими проблемами компании направляют часть своей прибыли на реализацию проектов, приносящих пользу местному сообществу.

В связи с этим цель исследования состоит в выявлении приоритетных направлений и оценке вклада российского бизнеса в развитие территорий своего присутствия через взаимодействие

* Ненастьев Н.А. Развитие территорий через взаимодействие бизнеса и местных сообществ: приоритетные направления и оценка вклада предприятий / Н.А. Ненастьев, Н.Н. Яшалова, Е.В. Потравная // Экономическая наука современной России. – 2026. – Т. 29, № 1. – С. 137-149

с местными сообществами. Под местными сообществами в рамках данного исследования предлагается понимать социально-территориальную общность людей, сформировавшуюся в результате проживания в одном населенном пункте, вследствие чего составляющие ее индивиды имеют общие экономические, социальные и экологические интересы. При этом местные сообщества предлагается классифицировать по типу поселения на сельские и городские (сообщества микрорайона, района, города). В статье рассматриваются местные сообщества в городах (и поселках городского типа).

Использованы методы системного анализа, а также статистические и социологические методы исследования. Они были применены при анализе докладов Всероссийского центра изучения общественного мнения, материалов Департамента природных ресурсов, лесного и охотничьего хозяйства Вологодской области и др.

Как правило, из всех видов бизнеса наибольший вклад в реализацию социальной политики региона вносит крупный бизнес. Его широкие экономические возможности способствуют выполнению социальных обязательств за рамками корпоративных границ. Анализ осуществляется в области устойчивого развития территорий, включающего экономический, социальный и экологический аспекты.

Можно выделить следующие основные критерии развития бизнесом территории его присутствия:

- территориальный – установление данным бизнесом физических границ развития территории присутствия;
- функциональный – установление границ участия, круга обязанностей и вклада бизнеса в развитие территории присутствия;
- социальный – решение социальных проблем местного сообщества, заключающаяся в регулярной приоритизации направлений социальной деятельности по значимости и срочности;
- экологический – определение уровней экологической ответственности и надежности предприятий с соблюдением допустимой нагрузки на окружающую среду.

Граница территории присутствия бизнеса, демонстрирующая его географический масштаб, может быть различной для каждого предприятия и зависит от его размера (социальная и экологическая политика крупного бизнеса, как правило, распространяется на большую территорию) и территории, на которой действуют поддерживаемые или организуемые им социальные и экологические проекты. Предлагается использовать следующую классификацию границ и масштабов: городской микрорайон или район, город с прилегающими к нему территориями или без них, субъект федерации, несколько субъектов федерации, вся территория страны.

Современный опыт исследования социально ответственных предприятий

Социум и бизнес представляют собой элементы структуры макросубъектов общества, характер взаимодействия которых можно назвать сложным (Клейнер, 2020). В настоящее время исследователи предпринимают попытки интегрировать более ранние концепции корпоративной социальной ответственности в современные многоуровневые модели (Abidin et al., 2025). Так, ученые стремятся уйти от ограничений традиционного подхода, связанных с его ориентацией на акционеров, и окончательно закрепить итоги эволюционного перехода такой корпоративной социальной ответственности от простого риск-менеджмента к построению социально ответственного бизнеса. Этот процесс происходит на фоне роста потребности предприятий в учете интересов большого круга заинтересованных сторон, а также вхождения в относительно новую роль – агента социальных изменений. Основными результатами реализации подобных мероприятий выступают: улучшение корпоративного имиджа и удержание сотрудников, увеличение доходов, лучшее управления рисками (Sajitha, Renukadevi, Guhapriya, 2025). Ученые регулярно подтверждают, что внедрение таких практик выгодно как бизнесу, так и обществу, примером этого может послужить исследование Vodafone Ghana Limited (Mantey, 2024). Даже внедрение своей этической экологической практики способно дать значительные положительные социальные результаты (Long, 2025).

Кроме экологии, компании в цифровую эпоху способны содействовать доступу к цифровым навыкам, снижению неравенства доходов и решению проблем гендерного неравенства (Коç, 2025). «Цифровизация открывает новые возможности для выстраивания эффективного диалога между бизнесом и местным сообществом, обеспечивая прозрачность, вовлеченность и совместное принятие решений» (Яшалова, Потравная, Ненастьев, 2025а, с. 5). Также следует различать две разные формы объединения индивидов – организации и сообщества: в первых взаимодействия координируются членами сформированной иерархии, а во вторых – «самими сторонами взаимодействия в рамках <...> сети <...> внутри сообщества» (Тамбовцев, Рождественская, 2025, с. 17).

Действительно, в 2022–2025 гг. фокус внимания исследователей по-прежнему сосредоточен на социальной политике, отличающейся многосубъектностью, – на учете интересов субъектов гражданского общества, партнерстве с ними в решении социально значимых вопросов. Часть полномочий, связанных с решением данных вопросов в рыночной экономике отдается бизнесу, который уже превратился в активного актора, формирующего и осуществляющего данную политику даже на национальном уровне (Протасова, 2025). Обеспечение возможности вести эффективную предпринимательскую деятельность на территории региона достигается за счет финансовой, административной и иной помощи бизнесу со стороны руководства региона (Гараев, Белкина, Мусостов, 2022). Когда среди целей предпринимательства появляются социальные, возникает понятие «социальное предпринимательство», обязательным элементом которого является его бизнес-модель, способствующая созданию новой и эффективной потребительской ценности в соответствии с выработанной компанией социальной миссией (Anistia, 2024). Модель взаимодействия между бизнесом и обществом на настоящий момент находится в стадии формирования (Яшалова и др., 2025б).

Современные ученые предлагают рассматривать добровольное участие коммерческого сектора в социальной политике, прежде всего, как возможность улучшения деловой репутации его представителей (Lin, 2024). Все больше исследователей целью данных инициатив называют изменение восприятия инвесторами положения предприятия (Srivastava et al., 2025). Добровольное участие объясняется невозможностью его регулировать по причине отсутствия нужной нормативно-правовой базы (Зверева, Перская, Мамедов, 2023). Однако некоторые зарубежные авторы отмечают наличие давления на предприятия и его рост для осуществления ими социально ответственных практик в глобализованном и цифровом мире (Taofeek, 2025). Данная политика многоаспектна, но деловая репутация в немалой степени зависит именно от поддержки предприятиями местных сообществ в регионах присутствия (Ниязметов, 2025).

Часто поддержка сводится к социально ответственным инвестициям, направленным на борьбу с социальным неравенством, улучшение экологии региона и здоровья его жителей, на повышение уровня их жизни и т. п. (Поподько, 2025). В результате «крупный бизнес способен ослабить остроту социальных проблем на территории присутствия» (Колодня, 2023, с. 84). Размер территории присутствия бизнеса зависит от его специфики и масштабов. Это может быть город с пригородами, несколькими городами-спутниками, район, страна (малый бизнес, как правило, ограничен городским кварталом или районом) (Беляева, Данилова, 2023). В то же время устойчивые деловые практики распространяются и на международный бизнес, в наибольшей мере испытывающий экологическое и социальное давление, требования потребителей и правительств уделять внимание социальным и экологическим последствиям коммерческой деятельности (Rozalina, Ellitan, 2025).

Однако, продолжая преследовать коммерческие цели, предприятия в первую очередь ищут возможности эффективно повышать квалификацию своих сотрудников, что чаще проявляется в создании и реализации молодежных программ в форматах досуговой деятельности, спортивных мероприятий и профилактики девиаций (Трапезникова, 2019).

В социально-экономических исследованиях взаимодействия бизнеса с местными сообществами самым доступным источником данных, как правило, выступают публичные нефинансовые отчеты предприятий, содержащие достигнутые ими значения ESG-показателей (влияние на устойчивое развитие) и служащие для принятия управленческих решений. Важно, чтобы эти данные были достоверны, а их анализ – учитывал специфику конкретной территории. Так, О.С. Еремеева приводит пример: «одни и те же объемы финансирования социальных проектов для одних территорий могут быть значительны, для других – недостаточны» (Еремеева, 2025, с. 161). В публикациях последних лет отмечается также неравномерность развития российских регионов вследствие высокой концентрации крупных предприятий на одних территориях и их небольшое число или отсутствие на других (Ахунов, 2025). В первом случае регионы становятся экономически более сильными, в них оформляются крупные городские агломерации, во втором – в худшем сценарии имеет место обезлюдение населенных пунктов, наиболее характерное на данный момент для территорий Сибири и Дальнего Востока (Ямщикова, Журавлева, 2020).

Таким образом, в 2023–2025 гг. исследователи социально ответственных предприятий исходят из следующих предпосылок. Реализуя политику корпоративной социальной ответственности, бизнес становится полноценным агентом социальных изменений. Он давно превратился в активного разработчика и исполнителя добровольной социальной политики, которую в настоящее время все чаще использует как инструмент для улучшения своей деловой репутации путем инвестирования в развитие регионов своего присутствия. Важным социальным результатом такой работы становится

смягчение актуальных проблем территорий. Наиболее доступным источником данных о проведении такой политики является публичная нефинансовая отчетность компаний.

Предприятия, наряду с институциональными организациями (мезоуровень), являются важным связующим звеном между отдельными индивидами (микроуровень) и обществом в целом (макроуровень) (Клейнер, Рыбачук, Ушаков, 2023). Первоочередной социальной задачей предприятий остается забота о здоровье и благополучии своих работников, повышение их квалификации, мероприятия которых нередко связаны с реализацией молодежной политики в регионе. Размер территории присутствия варьирует от городского квартала до целой страны, что зависит от масштаба бизнеса. При этом необходимо предотвращать дисбаланс в социально-экономическом развитии страны, который может возникнуть из-за сосредоточения крупных социально ответственных предприятий в ее отдельных регионах.

Актуальные направления повышения комфортности городской среды

Согласно данным опроса ВЦИОМ за ноябрь 2023 г., россияне включили социальную помощь, направленную на повышение качества жизни населения, в тройку ключевых направлений деятельности социально ответственного бизнеса.

При анализе результатов ранее упомянутого опроса за март 2025 г. из причин, по мнению населения, снижающих комфортность населенного пункта в ближайшие три года, нами были выделены те, которые могут быть устранены усилиями местного бизнеса (% опрошенных):

- 1) проблемы в здравоохранении – указал 51;
- 2) рост уровня безработицы и сокращение уровня заработной платы – 41;
- 3) износ коммунальных сетей – 33;
- 4) проблемы в сфере образования – 31;
- 5) износ и недостаток дорог – 31;
- 6) нехватка жилья: оно – устаревшее или дорогое – 30;
- 7) ухудшение экологии, отсутствие благоустройства, обилие мусора – 29;
- 8) проблемы в общественном транспорте – 21;
- 9) нехватка спортивных объектов – 6;
- 10) нехватка мест для отдыха – 4;
- 11) отток населения, большое число мигрантов – 3.

Данные не предусматривали более глубокой детализации, тем не менее, составленный рейтинг задает главные востребованные направления участия бизнеса в развитии социальной сферы городов. К таковым предлагается отнести первые семь позиций, учитывая большой отрыв первых двух и незначительную разницу между последующими пятью.

По данным того же источника, из причин снижения комфортности населенного пункта в ближайшие три года, по мнению населения, нами были отобраны те, которые возможно устранить силами местного бизнеса (табл. 1).

Таблица 1. Причины снижения комфортности жизни в населенном пункте (по мнению жителей Российской Федерации)

№	Причина	Доля указавших причину, %	Особая актуальность для жителей, %
1	Проблемы в здравоохранении	51	1) городов-миллионников (73), за исключением Москвы и Санкт-Петербурга (30); 2) села (59); 3) городов с населением в 500–999 тыс. человек (55)
2	Рост уровня безработицы и сокращение уровня заработной платы	41	1) городов с населением до 100 тыс. человек (47); 2) села (45)
3	Износ коммунальных сетей	33	городов-миллионников (53)
4	Проблемы в сфере образования	31	городов с населением в 500–999 тыс. человек (61)
5	Износ и недостаток дорог	31	городов-миллионников и с населением до 100 тыс. человек (по 38)
6	Мало жилья, оно устаревшее или дорогое	30	1) Москвы и Санкт-Петербурга (49); 2) городов с населением в 500–999 тыс. человек (46)
7	Ухудшение экологии, благоустройства, много мусора	29	1) городов с населением до 100 тыс. человек (36); 2) городов с населением в 100–500 тыс. человек (34)
8	Проблемы, связанные с общественным транспортом	21	– городов-миллионников (35)
9	Нехватка спортивных объектов	6	– села (10)
10	Нехватка мест для отдыха	4	– городов с населением в 100–500 тыс. человек (9)
11	Отток населения, большое число мигрантов	3	– села (4)

Источник: данные опроса «Выход из зоны (не)комфорта: тренды жизни в российских городах — ВЦИОМ: результаты исследования». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vykhod-iz-zony-nekomforta-trendy-zhizni-v-rossiiskikh-gorodakh>

Эти данные напрямую указывают на наиболее актуальные направления работы всех крупных социальных акторов, включая бизнес, нацеленные на улучшение городских и сельских территорий.

Они подкреплены результатами другого опроса ВЦИОМ³, в ходе которого были выявлены причины неудовлетворенности граждан местом жительства: наиболее распространенными оказались низкий уровень здравоохранения и социальной поддержки, а также недостаточное развитие и плохое состояние инфраструктуры и дорог. Тем не менее, существует противоречие между запросами населения и их ожиданиями от бизнеса.

Недооцененность роли бизнеса в создании и поддержании комфортной городской жизни

По мнению жителей городов и сел, местный бизнес, представленный в основном крупными предприятиями, по сравнению с другими общественными акторами, практически не влияет на комфортность проживания в их населенных пунктах (рис. 1).

Такая низкая оценка, как отмечают эксперты ВЦИОМ, имеет место вопреки значительным налоговым выплатам и реализации программ социальной ответственности компаниями. Кроме того, отмечается, что даже среди жителей населенных пунктов до 100 и от 100 до 500 тыс. человек значение этим усилиям придается недостаточное (12–15%), несмотря на их градообразующую функцию, что проиллюстрировано на рис. 2.



Рис. 1. Распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, от чьих действий в первую очередь зависит комфортность Вашего населенного пункта?» (опрос ВЦИОМ, март 2025 г., закрытый вопрос, до 2 ответов, % всех опрошенных)

Источник: данные опроса «Выход из зоны (не)комфорта: тренды жизни в российских городах — ВЦИОМ: результаты исследований». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vykhod-iz-zony-nekomforta-trendy-zhizni-v-rossiiskikh-gorodakh>

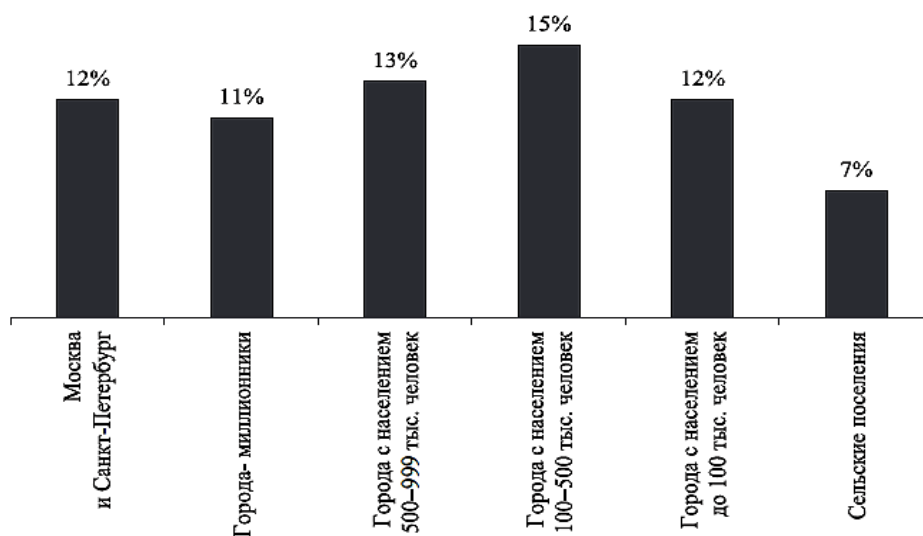


Рис. 2. Доля респондентов из городов с разной численностью населения и сел, полагающих, что комфортность их населенного пункта зависит от бизнеса, крупных предприятий (опрос ВЦИОМ, март 2025 г., закрытый вопрос, до 2 ответов, % всех опрошенных)

Источник: данные опроса «Выход из зоны (не)комфорта: тренды жизни в российских городах — ВЦИОМ: результаты исследований». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vykhod-iz-zony-nekomforta-trendy-zhizni-v-rossiiskikh-gorodakh>

Показатели для оценки вклада предприятий в развитие территорий их присутствия для достижения целей устойчивого развития

Показатели проявления социальной ответственности бизнеса на территориях его присутствия содержатся в корпоративной нефинансовой отчетности компаний. Они представлены в абсолютном и относительном выражении и разделены в основном по следующим двум сферам:

а) социальной – объем социальных инвестиций; его прирост на 1 руб. балансовой прибыли; число благотворительных программ, направленных на поддержку местного сообщества; расходы на спонсорство и благотворительную деятельность, направленную на поддержку заинтересованных категорий населения или объектов и др.

б) экологической – доля затрат на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции; темп сокращения выбросов загрязняющих веществ; темп роста удельных инвестиций в охрану окружающей среды и др.

Под национальной системой «Цели устойчивого развития» в Российской Федерации будем понимать показатели, представленные на сайте Федеральной службы государственной статистики. В Российской Федерации по состоянию на 18 мая 2025 г. 48% (121 из 251) показателей «Целей устойчивого развития» (далее – ЦУР) пока не разрабатывается. Именно среди них встречаются наиболее близкие к настоящей исследовательской задаче. Кроме того, в случае с индикаторами цели «Устойчивые города и населенные пункты» ситуация еще сложнее: 11 из 16 даже не были взяты в работу.

Как правило, показатели устойчивого развития относятся к социально-экономической политике федеральных и региональных органов власти. Тем не менее, бизнес прямо или косвенно может привлекаться к решению данных задач. В частности, для измерения его вклада предложено ввести несколько вспомогательных показателей.

В табл. 2 на основе некоторых показателей ЦУР Российской Федерации предложены иные индикаторы, способные охарактеризовать поддержку бизнесом территорий и местных сообществ.

Таблица 2. Дополнительные показатели на основе не находящихся в разработке индикаторов «Целей устойчивого развития Российской Федерации»

Цель устойчивого развития	Показатели	Вспомогательные показатели
1. Ликвидация нищеты	1.a.2. Доля расходов на основные услуги (образование, здравоохранение и социальную защиту) в общей сумме государственных расходов	Доля расходов на социальную помощь (образование, здравоохранение, социальная защита) в общей сумме расходов <i>коммерческого предприятия</i>
11. Устойчивые города и населенные пункты	11.4.1. Общая сумма расходов в расчете на душу населения на цели сохранения и защиты всего культурного и природного наследия в разбивке по источникам финансирования (частные, государственные), типу наследия (культурное, природное) и уровню государственной подведомственности (национальный, региональный и местный/муниципальный)	Общая сумма расходов <i>коммерческих предприятий</i> на душу населения на цели сохранения и защиты всего культурного и природного наследия, в том числе отдельно по типу наследия: культурного, природного
	11.b.2. Доля местных органов власти, принявших и осуществляющих местные стратегии снижения риска бедствий в соответствии с национальными стратегиями	Доля местных <i>коммерческих предприятий</i> , принявших и осуществляющих стратегии <i>развития территорий присутствия</i>
	11.c.1. Общий объем помощи в целях развития и прочих потоков финансирования в поддержку городской инфраструктуры или проектов развития городской инфраструктуры в разбивке по секторам	Общий объем официальной помощи со стороны <i>местных коммерческих предприятий</i> в поддержку городской инфраструктуры в разбивке по секторам

Источники: Росстат — данные по показателям ЦУР. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/data>

Показатели для оценки общего вклада предприятий в экологическое благополучие территории их присутствия

Представляется актуальной задача расширения возможностей для количественной оценки экологического воздействия предприятий на территории их присутствия.

Группа предложенных показателей была социальной, далее был осуществлен поиск возможностей измерения вклада предприятий в экологическое благополучие территорий их присутствия.

Таблица 3. Коэффициент экологической ответственности предприятий муниципального образования

Источник данных для расчета	Показатель, формула для расчета	Интерпретация значения
Итоги работы муниципальных образований, связанных с осуществлением регионального государственного экологического надзора за год (столбец с числом жалоб по фактам нарушений природоохранного законодательства)	<i>Коэффициент экологической ответственности предприятий муниципального образования</i> = число жалоб в муниципальном образовании / число жалоб по субъекту федерации	От 0,001 до 1,000. Чем большее число жалоб приходится на данное муниципальное образование, тем выше этот показатель, и тем, скорее всего, хуже местные предприятия соблюдают экологические нормы

Источник: Доклад о состоянии и охране окружающей среды Вологодской области в 2023 г. С. 147. URL: <https://vologda-oblast.ru/dokumenty/6395314/>

Так, по данным Вологодской области было предложено несколько показателей, при этом задача сравнительного анализа по всем субъектам Российской Федерации не ставилась, так как аналогичные данные для многих из них отсутствуют. Главными критериями для разработки показателей стала их доступность – с точки зрения сбора данных, а также возможность на основе их значений выявлять регионы со значительным и небольшим вкладом предприятий в экологическое благополучие территорий их присутствия.

Имея число поступивших и рассмотренных жалоб из каждого округа (района), можно рассчитать коэффициент экологической ответственности предприятий каждого муниципального образования. Способ его расчета и интерпретация значений представлены в табл. 3.

Примеры коэффициентов экологической ответственности для округов Вологодской области за 2023 г. продемонстрированы в табл. 4.

Другой способ оценки потребует данных специальной государственной экспертизы. Федеральной службой по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) по заказам предприятий проводится государственная экологическая экспертиза федерального уровня, результаты проведения которой с 2011 по 2025 гг. доступны на официальном сайте этой Службы⁴. Итогом каждой экспертизы становится вынесение положительного или отрицательного решения в отношении объекта такой экспертизы. На основании этих данных может быть вычислен следующий показатель: *годовой уровень экологической надежности проектов предприятий региона* = (число положительных заключений государственной экологической экспертизы объектов федерального уровня в регионе / общее число проведенных экспертиз подобного рода в данном регионе) × 100%.

Под регионом в данном случае может пониматься субъект Российской Федерации, его административные районы или города, что зависит от территорий присутствия, экологическое воздействие на которые требуется оценить. Для расчета необходимо производить отбор нужных записей из реестра Росприроднадзора, но при ручной обработке это процесс оказывается трудозатратным по причине большого числа записей (263 – в 2025 г. и 707 – в 2024 г.), не систематизированных строго по нужным параметрам: субъект страны, город и пр.

Таблица 4. Коэффициенты экологической ответственности предприятий муниципальных образований Вологодской области в 2023 г.

Округ	Число жалоб и обращений	Коэффициент
Бабаевский	4	0,006
Бабушкинский	7	0,011
Белозерский	8	0,013
Вашкинский	13	0,021
Великоустюгский	22	0,035
Верховажский	12	0,019
Вожегодский	7	0,011
Вологодский	64	0,101
Вытегорский	43	0,068
Грязовецкий	5	0,008
Кадуйский	22	0,035
Кирилловский	0	0,000
Кичменгско-Городецкий	9	0,014
Междуреченский	0	0,000
Никольский	22	0,035
Нюксенский	8	0,013
Сокольский	27	0,043
Сямженский	50	0,079
Тарногский	27	0,043
Тотемский	13	0,021
Усть-Кубинский	1	0,002
Устюженский	0	0,000
Харовский	28	0,044
Чагодощенский	3	0,005
Череповецкий район	56	0,088
Шекснинский район	47	0,074
г. Вологда	75	0,118
г. Череповец	61	0,096
Итого:	634	

Примечание: курсивом выделены наиболее высокие значения коэффициента.

Источник: Доклад о состоянии и охране окружающей среды Вологодской области в 2023 г. Табл. 3.2.2, с. 147. URL: <https://vologda-oblast.ru/dokumenty/6395314/>

Для решения обозначенной проблемы без применения специального программного обеспечения исследователи могут обращаться к готовым подборкам данных из этого реестра в докладах государственных органов. Например, в соответствии со сведениями из Доклада о состоянии и охране окружающей среды Вологодской области в 2023 г. (таблица 3.6.1., с. 188) в данном регионе уровень экологической надежности проектов предприятий составил 28,5% (3 положительных решения в отношении 14 проектов), что можно характеризовать как низкий.

Заключение

В 2025 г. бизнес заинтересован в быстром разрешении кадровой проблемы, что в первую очередь обеспечивается за счет трудовых ресурсов из регионов присутствия, часть которых, в противовес, покидает населенные пункты. Противоречие решается за счет построения городских, а в перспективе – и сельских экосистем, учитывающих интересы граждан, предприятий и местных органов власти.

Местные сообщества, как правило, ожидают от представителей локального бизнеса участия в социально значимых проектах, однако люди не воспринимают бизнес в качестве главного социального актора в этом процессе, отдавая главенствующую роль местным, региональным, федеральным органам власти и даже собственным силам. Низкая оценка со стороны населения роли бизнеса в развитии населенных пунктов контрастирует со значительными усилиями последнего в данном направлении. На этом фоне появляется острая потребность в поиске новых механизмов взаимодействия общества и бизнеса для развития предприятиями территорий их присутствия. Главная задача – привести эту деятельность в соответствие с текущими запросами населения, а также сделать ее заметной.

В ближайшие три года, соответствуя последним прогнозам горожан, социально ответственному бизнесу необходимо сконцентрироваться на следующих направлениях деятельности в порядке их значимости:

- 1) вклад в поддержку и развитие локальной системы здравоохранения;
- 2) создание высокооплачиваемых рабочих мест для местного населения;
- 3) финансирование строительства и ремонта коммунальных сетей, дорог и жилья, инфраструктуры;
- 4) вклад в поддержку и развитие локальной системы образования;
- 5) поддержка проектов благоустройства и улучшения экологии.

В свою очередь, предприятиям, находящимся в населенных пунктах с разной численностью населения или граничащих с ними, следует уделять наибольшее внимание следующим направлениям деятельности (рис. 3):

Таким образом, результаты данной работы дополняют предыдущее исследование авторов (Яшалова и др., 2025б) о вовлеченности российских предприятий в развитие территорий присутствия через взаимодействие бизнеса и населения. В настоящем исследовании авторы:

- определили актуальные на 2025–2026 гг. ключевые направления повышения комфортности городской среды, которые могут быть реализованы, в том числе, усилиями местного бизнеса: проблемы в здравоохранении, снижение уровня безработицы и повышение уровня заработной платы, снижение износа коммунальных сетей и др.;
- показали низкую оценку населением роли бизнеса в формировании и поддержании комфортных условий жизни в городах: 12% населения полагает, что бизнес практически не влияет на комфортность проживания в их населенных пунктах;
- разработали социальные (доля расходов на социальную помощь местному сообществу в сумме расходов коммерческого предприятия; доля местных коммерческих предприятий, принявших и осуществляющих стратегии развития территорий присутствия, и др.) и экологические (коэффициент экологической ответственности предприятий муниципального образования, годовой уровень экологической надежности проектов предприятий региона) показатели для оценки вклада предприятий в развитие территорий их присутствия;
- дали рекомендации предприятиям в населенных пунктах с разной численностью населения, как усилить внимание к реализации конкретных направлений развития территорий их присутствия.

¹ Круглый стол: «Конкуренция территорий за людей и ресурсы. Факторы успеха российских городов». URL: <https://wciom.ru/prof-conversation/material/kruglyi-stolkonkurencija-territorii-za-ljudei-i-resursy-factory-uspekharossiiskikh-gorodov-2>

² Завод в городе: за и против — ВЦИОМ: результаты исследований. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zavod-v-gorode-za-i-protiv>

³ Город-сказка, город-мечта — ВЦИОМ: результаты исследований. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/gorod-skazka-gorod-mechta>

Список литературы

1. Ахунов Р.Р. (2025). Оценка вклада деятельности крупных компаний в социально-экономическое развитие регионов // Экономика и управление: научно-практический журнал. № 2. С. 4–11. DOI: 10.34773/EU.2025.2.1
2. Беляева И.Ю., Данилова О.В. (2023). Социально-экономические последствия ESG-трансформации моделей взаимодействия власти и бизнеса на территориях присутствия // Муниципальная академия. № 4. С. 98–105. EDN: XCRNIQ
URL: https://journal-rma.ru/storage/app/media/4_23_Lt.pdf
3. Гараев О.Р., Белкина Е.Н., Мусостов З.Р. (2022). Управление развитием территории на основе концепции регионального имиджа // Естественно-гуманитарные исследования. № 44 (6). С. 403–408. EDN: YBRGAA
4. Еремеева О.С. (2025). Отражение в нефинансовой отчетности компаний информации о влиянии на устойчивое развитие территории их присутствия // Вопросы государственного и муниципального управления. № 1. С. 142–168. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-1-142-168
5. Зверева А.Д., Перская В.В., Мамедов Т.Н. (2023). «S»-компонента в деятельности российских компаний как составляющая ESG-стратегии // Социально-трудовые исследования. № 52 (3). С. 104–114. DOI: 10.34022/2658-3712-2023-52-3-104-114; EDN: VIZGZZ
6. Клейнер Г.Б. (2020). Системная реконструкция российского социально-экономического пространства // Экономическое возрождение России. № 2 (64). С. 59–69. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-59-69
7. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Ушаков Д.В. (2023). Поведенческая модель взаимодействия экономических агентов и социальных институтов // Terra Economicus. № 21 (4). С. 55–68. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-4-55-68
8. Колодия Г.В. (2023). Социальная ответственность бизнеса как ключевой фактор устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. № 16 (5). С. 78–85. DOI: 10.26794/1999-849X2023-16-5-78-85; EDN CONQUX
9. Ниязметов А.К. (2025). Национальный стандарт оценки деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности на основе ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса и направления его развития // Экономика. Налоги. Право. № 18 (2). С. 77–89. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-2-77-89
10. Поподыко Г.И. (2025). Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. № 1. С. 72–80. DOI: 10.14258/epb202508; EDN: LZTOML
11. Протасова Т.Н. (2025). Социальная политика организаций как основа взаимодействия бизнеса, государства и общества // Общество: социология, психология, педагогика. № 1 (129). С. 15–20. DOI: 10.24158/spp.2025.1.1; EDN: VGANWJ
12. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2025). Культура территориального планирования // Экономическая наука современной России // Т. 28. № 2. С. 14–27. DOI: 10.33293/1609-1442-2025-28(2)-14-27; EDN: PZIMCS
13. Трапезникова И.С. (2019). Современная модель социальной ответственности российского бизнеса в разрезе формирования квалифицированного трудового ресурса территории присутствия // Экономика труда. Т. 6. № 2. С. 689–698. DOI: 10.18334/et.6.2.39794; EDN: NGNNWF
14. Ямщикова Т.Н., Журавлева Т.А. (2020). Институционализм и современные социально-экономические тенденции общественного развития // Экономическая наука современной России. № 3. С. 7–18. DOI: 10.33293/1609-1442-2020-3(90)-7-18
15. Яшалова Н.Н., Потравная Е.В., Ненастев Н.А. (2025а). Влияние цифровой трансформации на развитие новых форм взаимодействия бизнеса и общества // Научно-техническая информация. Серия 1. Организация и методика информационной работы. № 8. С. 1–8. DOI: 10.36535/0548-0019-2025-08-1
16. Яшалова Н.Н., Потравная Е.В. и др. (2025б). Вовлеченность предприятий черной металлургии в развитие территорий присутствия: взаимодействие бизнеса и населения // Сталь. № 5. С. 46–50.
17. Abidin Z., Jalal J., Sodiq A. (2025). The five tiers of corporate social responsibility (CSR): from risk management to social business. Social Responsibility Journal, vol. 21, no. 5, pp. 940–961. DOI: 10.1108/SRJ-03-2023-0146
18. Anistia S. (2024). The analysis of business model in social entrepreneurship. Facing Resilient Future through Sustainability and Innovation: Multidisciplinary Perspectives, vol. 2, pp. 10–17. DOI: 10.33830/osc.v2i1.2498
19. Koç D. (2025). Business in the age of digital economy: an analysis from the perspective of social inequality and leadership. International Journal of Research and Scientific Innovation, vol.12, no. 4, pp. 1455–1464. DOI: 10.51244/IJRSI.2025.12040161
20. Lin W.L. (2024). The role of corporate social responsibility and corporate social irresponsibility in shaping corporate reputation: An analysis of competitive action and innovation strategies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, no. 31 (2), pp. 1451–1468. DOI: 10.1002/csr.2640
21. Long H. (2025). Environmental ethics and business decisions: social implications for sustainability. Journal of Lifestyle and SDGs Review, no. 5 (5), pp. e06604. DOI: 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n05.pe06604
22. Mantey N. (2024). Corporate social responsibility: benefit(s) to company and society case of Vodafone Ghana Limited. Advances in Social Sciences Research Journal, no. 11 (12), pp. 122–142. DOI: 10.14738/assrj.1112.16844
23. Rozalina N., Ellitan L. (2025). Achieving sustainability and improving global business performance through business ethics and corporate social responsibility: A Systematic Literature Review. Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, no. 19 (1), pp. 1–12. DOI: 10.26533/eksis.v19i1.1286
24. Sajitha J., Renukadevi D., Guhapriya K.S. (2025). Corporate social responsibility (CSR) and its effect on business growth. Journal of the Oriental Institute, M.S. University of Baroda, vol. 74, iss. 01, no. 1, pp. 37–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/391909863_Corporate_Social_Responsibility_CSR_and_its_effects_on_Business_Growth (accessed: 25.05/2025).
25. Srivastava A., Ganesh L. et al. (2025). Corporate social responsibility (CSR) and its impact on business reputation. Journal of Informatics Education and Research, vol. 5, no. 2, pp. 2473–2486. DOI: 10.52783/jier.v5i2.2704
26. Taofeek A. (2025). Corporate social responsibility (CSR) and compliance: aligning business goals with legal obligations. Researchgate.net [site]. URL: https://www.researchgate.net/publication/388928426_Corporate_Social_Responsibility_CSR_and_Compliance_Aligning_Business_Goals_with_Legal_Obligations

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ*

Ю.В. Бабина, кандидат экономических наук, доцент

(Новосибирский государственный университет экономики и управления)

Введение. В современном мире вопросы устойчивого развития агропромышленного комплекса неразрывно связаны с перспективами социального прогресса и развитием сельских территорий. В условиях экологизации мирового сознания теоретическое осмысление экономических процессов становится особенно важным. Мировое сообщество сталкивается с комплексом глобальных вызовов, а стремительное развитие инноваций постоянно порождает новые точки роста и стратегические задачи развития экономики. Для их решения необходимы научно-обоснованные прогнозы, которые невозможно разработать без изучения функционирования социально-экономической системы и технологий взаимодействия между:

- глобальными и локальными практиками;
- централизованным и местным управлением;
- городскими и сельскими сообществами.

В настоящее время в России реализуются ключевые преобразования, касающиеся административной реформы (переход от четырех уровней управления к трехуровневой), укрупнение муниципальных образований, территориальной интеграции (формирование сельских агломераций). При этом сельские территории продолжают испытывать серьезные кризисные явления, которые сохраняются несмотря на реализацию многочисленных государственных программ поддержки. Текущая ситуация требует новых подходов к решению накопившихся проблем и стимулирует комплексную оценку проводимых преобразований с учетом их влияния на качество жизни сельского населения и их эффективным управлением.

Методы. При проведении исследования были использованы следующие методы исследования: аналитический, абстрактно-логический, программно-целевой, структурный анализ, системно-диагностический подход.

Результаты. Современные исследования в области аграрной социологии и экономики концентрируются на устойчивости агропродовольственных систем, с обеспечением учета местных особенностей. Эта глобальная проблема уже десятилетия находится в центре внимания международных экспертов и исследователей. Ярким примером служит деятельность Европейского общества по социологии села, которое регулярно проводит значимые мероприятия по данной тематике. В частности, особое внимания заслуживает международный Конгресс «Кризисы и будущее сельских территорий», состоявшийся в июле 2023 г. во французском городе Ренн [1], где дискуссии о будущем сельских территорий и путях их устойчивого развития затронули ключевые аспекты, в том числе:

- минимизация негативного влияния на окружающую среду как глобального, так и локального масштаба;
- оптимизация систем транспортировки, производства продуктов питания и управления отходами;
- обеспечение социальной справедливости и повышение благосостояния населения;
- достижение гендерного равенства;
- создание благоприятной среды для представителей социальных и культурных меньшинств;
- формирование доступной среды для людей с ограниченными возможностями;
- построение справедливой экономической модели с оптимальным распределением затрат на региональном уровне.

Следует особо подчеркнуть, что данный контекст дает импульс для фокусирования решений в аспектах ESG-повестки, которая, с одной стороны является методическим инструментом оценки социально-экономических условий жизни в сельской местности. С другой – основа для решений по обеспечению для сельского населения доступа не только к социальным благам современного общества (образованию, здравоохранению, другим культурным ресурсам), но и финансам, необходимым для технологических и инновационных изменений в аграрном секторе.

* Бабина Ю.В. Концептуальные основы устойчивого развития сельских территорий / Ю.В. Бабина // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2026. – № 1 (132). – С. 210-220

ESG – это комплексный подход к развитию бизнеса, основанный на трёх ключевых принципах: заботе об окружающей среде (Environmental), социальной ответственности перед сотрудниками и обществом (Social) и эффективном корпоративном управлении (Governance), что обеспечивает устойчивое развитие (sustainable development) с учётом интересов текущего и будущих поколений (рис. 1):



Источник: составлен автором

Рисунок 1 – Ключевые компоненты устойчивого развития

Концепция акцентирует внимание на важности взаимодействия и гармоничном сочетании всех компонентов системы. Согласно теории устойчивого развития, все элементы должны работать сообща для достижения максимального эффекта. Так, внедрение альтернативных источников энергии положительно влияет на экологию, что, в свою очередь, способствует экономическому росту и повышению уровня благосостояния общества. Ярким примером служит развитие «зелёной» энергетики, что не только помогает сохранить окружающую среду, но и создаёт дополнительные рабочие места, а также повышает качество жизни людей. Например, когда экономика переходит на экологически чистые источники энергии, это запускает цепную реакцию положительных изменений, за счет роста занятости населения и улучшения социального благополучия.

Теоретические и методологические аспекты устойчивого развития всегда находились в центре внимания, в том числе в трудах зарубежных ученых Т. Мальтуса и Дж.С. Милля, С. Робинсона, Д. Медоуза, М. Рагнеллы, С. Вана, Х. Ниминенна, Дж. Ван Дейка, Г. Фана. В ретроспективе становления концепции истоки уходят в XVIII–XIX вв. Идеи ограниченности ресурсов и баланса между человеком и природой прослеживаются в работах Т. Мальтуса (предупреждал о рисках перенаселения и истощения ресурсов) и Дж.С. Милля (предлагал концепцию «стационарной экономики», где рост не является самоцелью).

В XX веке произошло переосмысление идей от экологии развития к системному подходу. Так, доклад «Пределы роста», опубликованный в 1972 г. Римским клубом, содержал результаты компьютерного моделирования роста потребления ресурсов и акцентировал внимание на последствиях бесконтрольного экономического роста, доклад «Наше общее будущее», подготовленный в 1987 г. Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию (также известный как «доклад Брундтланд», опубликованный Организацией Объединённых Наций в издательстве Оксфордского университета), поставил вопрос о необходимости поиска новой модели развития цивилизации [17], где впервые было сформулировано определение устойчивого развития, а уже в 1992 г. на Саммите Земли в Рио-де-Жанейро состоялось принятие Повестки дня на XXI век и концепции «тройной устойчивости» (экология, экономика, общество).

Современный этап развития концепции характеризуется акцентом на циркулярную экономику (переход от линейной модели «произвести-использовать-выбросить» к повторному использованию

ресурсов), что нашло отражение в экономических стратегиях 2015 г. в интеграции климатической повестки (Парижское соглашение), принятие Целей устойчивого развития (ЦУР) Организации Объединённых Наций до 2030 г., включающих 17 задач (ликвидация бедности, чистая энергия, устойчивые территории).

По своей сути ESG-подход – это операционализация теории устойчивого развития в корпоративных и финансовых практиках. Это не просто теоретическая модель, а конкретный инструментарий, позволяющий компаниям интегрировать принципы экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного корпоративного управления в свою повседневную деятельность. Многогранность и сложность концепции устойчивого развития породила разнообразие методологических подходов к её оценке в рамках ESG-практик. Различные организации и эксперты разрабатывают собственные методики измерения и анализа ESG-факторов, что приводит к формированию обширного набора индикаторов и показателей. Система индикаторов в рамках ESG-подхода зависит от целей использования, к примеру:

- оценка рисков и возможностей для агробизнеса;
- мониторинг эффективности реализации ESG-стратегии;
- сравнительный анализ компаний в рамках сельскохозяйственной отрасли;
- принятие инвестиционных решений в сельском хозяйстве;
- формирование нефинансовой отчётности в агрохолдингах.

Такое разнообразие целей генерирует множество подходов к анализу, отражает сложность и комплексность концепции устойчивого развития, требующей учёта множества факторов при оценке деятельности современных компаний. При этом важно отметить, что единой универсальной системы оценки ESG-показателей пока не существует, что создаёт определённые трудности при сопоставлении инструментария оценки и результатов (табл.1).

Вопросы обеспечения устойчивого развития сельских территорий как основы роста сельскохозяйственного производства и экономики многих регионов страны в современных условиях все еще остаются недостаточно исследованными. Так, по результатам исследований с ESG-подходом выявлены проблемы в российском агробизнесе:

- слабая регуляторная база, отсутствие обязательной ESG-отчетности для сельскохозяйственных предприятий;
- доминирование крупных агрохолдингов, отсутствие ресурсов для внедрения ESG-практик у малых, фермерских хозяйств;
- имитация экологической ответственности, создание некоторыми компаниями видимости «зелёного» имиджа с поверхностными мерами (к примеру, формальная сертификация без реальных изменений);
- отсутствие централизации проектов аграрной политики и устойчивого развития, экономических мер поддержки, правовых норм, направленных на повышение привлекательности всех форм хозяйствования, семейного фермерства, развития аграрного туризма [2].

Таблица 1 – Классификация индикаторов устойчивого развития

Типы индикаторов	Характеристика	Требования
Интегральные	агрегируют экономические, социальные и экологические показатели в единый индекс	ограниченное число показателей, основанных на принятой системе национальной статистики
Системные («базовые»)	объединяют частные показатели по отдельным аспектам устойчивости	сочетание различных аспектов в логике анализа для принятия решений
Экологические	отражают природоёмкость, энергоёмкость и интенсивность изменений	возможность использования на макроуровне, в динамике изменений
Социологические	основаны на опросах населения об удовлетворенности жизнью и экологической ситуацией	без значительных затрат для сбора массива данных, однозначность интерпретации и репрезентативность для сопоставлений
Социально-экономические	конкретные показатели уровня социальной обеспеченности (темпы роста занятости, демографическая динамика, уровень безработицы)	количественное выражение, возможность оценки в динамике, агрегировано по взаимосвязанным показателям

Источник: составлена автором

Таблица 2 – Функции сельских территорий

Функции	Содержательный смысл
Производственная	обеспечение продовольственной безопасности страны и поставка сырья для промышленности
Самообеспечение агропродукцией	обеспечение региона экологически чистыми продуктами питания, развитие локальных продовольственных систем
Социально-территориальный контроль	освоение и удержание обширных пространств, особенно в малозаселенных регионах
Логистическая функция	развитие инфраструктуры для транспортировки сельскохозяйственной продукции, создание логистических центров
Пространственно-планировочная функция	рациональное использование территории, размещение крупных промышленных комплексов, инженерных, транспортных коммуникаций, создание комфортной среды проживания, развитие архитектурного облика сельских поселений
Инновационно-технологическая функция	внедрение современных агротехнологий, развитие цифровизации сельского хозяйства, создание экспериментальных площадок для тестирования новых методов ведения хозяйства
Экономико-инвестиционная функция	привлечение инвестиций в сельскую местность, развитие малого и среднего бизнеса, создание новых рабочих мест, формирование благоприятного инвестиционного климата
Энергетически-ресурсная функция	развитие альтернативных источников энергии (биогаз, солнечная энергия), эффективное использование местных ресурсов, энергосберегающие технологии
Социально-демографическая функция	воспроизводство населения, обеспечение занятости
Экологическая роль	сохранение биоразнообразия, защита природных ландшафтов, создание особо охраняемых природных территорий, восстановление экосистем
Ресурсно-промысловая функция	добыча и использование природных ресурсов, продукция лесного и охотничье-промыслового хозяйства
Рекреационная функция	создание охраняемых зон с условиями экологичного отдыха и восстановления здоровья населения, как городского, так и сельского
Туристско-этнографическая функция	развитие сельского туризма, сохранение и демонстрация традиционных промыслов, ремесел и образа жизни, привлечение туристов для знакомства с аутентичной культурой
Сохранение культурного наследия	поддержание традиций, этнических языков, фольклора, идентичности многонациональных сельских сообществ
Медико-оздоровительная функция	производство натуральных лекарственных средств, сбор и переработка лекарственных растений, развитие фитотерапии как научно обоснованного направления медицины
Человеческий капитал	обеспечение стабильности общества благодаря более консервативной и толерантной части населения, проживающей в сельской местности
Культурно-образовательная функция	формирование среды для развития творческих способностей населения, создание условий для получения образования с учетом сельской специфики, развитие местных образовательных центров в контексте государственной стратегии развития страны

Источник: составлена автором

Сельские территории выполняют множество стратегически важных функций, выходящих далеко за рамки производства продовольствия (табл. 2). Эти функции имеют общегосударственное значение, поскольку напрямую влияют на национальную безопасность и устойчивое развитие. Ключевой вопрос – выбор эффективных форм хозяйствования, способных реализовать весь спектр задач. Среди разнообразия субъектов аграрного сектора (агрохолдинги, фермерские хозяйства, личные подсобные хозяйства и другое) приоритет следует отдавать тем, кто сочетает экономическую эффективность с социальной ответственностью, тем самым сохраняет экологический баланс и укрепляет культурный код территорий. Это сложная дилемма – к примеру, малые фермерские хозяйства часто эффективнее поддерживают локальные традиции и биологическое разнообразие, тогда как крупные холдинги обеспечивают продовольственную безопасность. Таким образом, многофункциональность сельского хозяйства требует дифференцированного подхода к поддержке его субъектов, исходя из их вклада в достижение стратегических целей государства.

Устойчивое развитие сельских территорий определяется как комплексный динамический процесс позитивных изменений, характеризующих социальное, экономическое и экологическое состояние территорий. Сельская территория представляет собой сложный социально-экономический и культурно-самобытный ареал, включающий разнообразные сельские поселения с их неоднородной производственной и социальной инфраструктурой.

В современных условиях устойчивого развития сельских территорий становится очевидным, что традиционных производственной, социальной и экологической функций недостаточно для полноценного развития территорий, необходимо дополнять этот перечень институциональной составляющей. Это обусловлено рядом следующих объективных причин. Прежде всего, это отсутствие эффективных механизмов управления развитием территорий, что существенно тормозит их прогресс.

Без развитой институциональной базы невозможно обеспечить координацию действий различных участников процесса развития, от местных жителей до представителей власти и бизнеса. Важнейшим аспектом является необходимость создания нормативно-правовой базы, учитывающей специфику сельской местности. Это включает регулирование земельных отношений, защиту прав производителей, создание условий для привлечения инвестиций и обеспечения экологической безопасности.

В контексте укрепления институциональной составляющей развитие институтов гражданского общества на сельских территориях становится ключевым фактором успеха. Необходимо формирование эффективных организационных форм объединения граждан, развитие местного самоуправления, создание условий для развития предпринимательства и сохранения культурного наследия. Особая роль также отводится совершенствованию системы управления территориями. Требуется внедрение современных методов управления, оптимизация взаимодействия различных уровней власти, развитие механизмов участия населения в принятии решений.

«Крепкая» институциональная составляющая и функциональная структура также обеспечивает формирование необходимой социальной инфраструктуры, подразумевая в том числе образовательную среду и доступ к финансам.

Без этого невозможно подготовить квалифицированные кадры, привлечь инвестиции и обеспечить достойный уровень жизни населения.

Институциональная составляющая становится неотъемлемой частью устойчивого развития сельских территорий и сферой научных интересов отечественных ученых. Необходимо отметить еще одну особенность – это гуманитарный аспект в современных исследованиях развития сельских территорий, который является приоритетным. Категория «устойчивость» в работах ученых-аграриев направлена и на развитие экономики, на внедрение технологий и сохранение экосистем, но прежде всего – на повышение качества жизни сельского населения, что включает доступ к базовым услугам, сокращение неравенства и создание условий для самореализации.

Можно отметить вклад в развитие темы следующих известных представителей аграрной науки: Р.Х. Адукова, С.Н. Бобылева, экспертов в области устойчивого развития, экологической экономики и оценки природного капитала; Н.В. Зубаревич, автора работ по региональному развитию, социально-экономическому неравенству в сельской местности; В.В. Ковалева, эксперта в области экономического анализа и управления ресурсами; Т.Г. Нефедовой, автора фундаментальных работ по сельской периферии и пространственному развитию, исследованиям депопуляции и трансформации сельской России; А.И. Трубилиной, автора исследований по управлению сельским хозяйством; Л.Н. Усенко, автора работ по региональной экономике и управлению сельским развитием; И.Г. Ушачева, специалиста по аграрной политике и продовольственной безопасности; А.Д. Шеремет, автора работ по анализу эффективности сельскохозяйственных предприятий; С.А. Щурова, исследователя социально-экономических проблем сельских территорий и других.

Кроме того, многие из вышеперечисленных авторов включали в радиус научного внимания ESG-повестку в аграрном секторе, которая изучается в контексте устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и экологизации бизнес-процессов. Научное обоснование ESG для сельских территорий базируется на междисциплинарных исследованиях в области экологии, экономики и социологии.

ESG-подход в российском сельском хозяйстве исследуется через призму адаптации глобальных стандартов к локальным условиям. ESG выступает не только как инструмент, но и как адаптивная рамка, позволяющая сбалансировать экологические ограничения и экономические потребности, трансформировать управленческие модели в сторону инклюзивности.

Успешная реализация такой адаптации требует учета локального контекста и преодоления методологических вызовов.

Среди ключевых авторов значимых работ для развития научной мысли в этом направлении можно выделить С.Н. Бобылева с ключевыми работами по экологической экономике, оценке природного капитала и ESG-метрикам в аграрном секторе [3], разработкой методик для расчета экологического следа сельскохозяйственных предприятий, интеграции целей устойчивого развития (ЦУР) ООН в ESG-стратегии [4]. Р.Х. Адуков использует направление исследований по анализу ESG-рисков в агропродовольственных системах, связям между устойчивостью сельских территорий и корпоративными практиками, реальному развитию местного самоуправления и малого предпринимательства на селе, в частности [5]. И.Г. Ушачев исследовал управление ESG-рисками в контексте продовольственной безопасности и аграрной политики, анализ программ по сокращению бедности в сельской местности через ESG-инициативы.

Социальные аспекты ESG – неравенство, доступное образование и здравоохранение в сельских регионах, взаимосвязи между ESG-практиками и качеством жизни сельского населения – исследованы в работах Н.В. Зубаревич [19]. Также заслуживают внимания его работы о роли бизнеса в развитии инфраструктуры депрессивных сельских территорий. Исследования ESG как инструмента борьбы с депопуляцией, по устойчивости малых фермерских хозяйств в условиях глобализации, их влияние на пространственное развитие сельских территорий – в работах Т.Г. Нефедовой.

Исторический анализ трансформации аграрного сектора и ESG-транзита представлен в работах А.И. Трубилина. Кейсы по созданию кооперативов, сочетающих экономическую эффективность и экологическую ответственность, социальное предпринимательство и ESG-практики в сельской местности – в работах С.А. Щурова

По результатам исследований можно выделить следующие ключевые факторы влияния на устойчивое развитие сельских территорий:

- баланс между экологическими, экономическими и социальными процессами;
- способность систем к адаптации и долгосрочному функционированию;
- рациональное использование ресурсов при сохранении их возобновляемости;
- экономическая и социальная целесообразность решений.

Несмотря на ограниченное число узкоспециализированных работ в рамках исследований, тема территориальных ареалов активно развивается в мировой практике в контексте устойчивости, также имеет особенности в зависимости от уровня управления решениями. Есть иллюстрирующие примеры, отражающие разные уровни реализации ESG-практик (табл. 3).

Таблица 3 – Примеры разноуровневых подходов к ESG-решениям

Уровни управления	Примеры	Инструменты решения
Локальные инициативы	создание «зеленых» городов (Копенгаген, Сингапур)	внедрение энергоэффективных технологий и экологических систем общественного транспорта
Региональные стратегии	программа «Зеленый курс» (European Green Deal) для достижения углеродной нейтральности к 2050 г.	инвестиции в возобновляемые источники энергии (ВИЭ) и модернизация промышленности
Глобальные вызовы	развивающиеся страны с дилеммой между экономическим ростом и экологическими ограничениями	механизмы «зеленого финансирования» и трансфер технологий

Источник: составлена автором

Устойчивое развитие сельских территорий также специфично в мировой практике, зависит от природных ресурсов, плотности населения, степени ограничений инфраструктуры и рисков депопуляции. Примеры успешных зарубежных практик в области устойчивого развития сельских территорий в ESG-повестке:

Компонент «Экология/Environmental» (E):

– французская компания Société des Produits Danone (до сентября 2023 г. российское подразделение именовалось АО «Данон Россия») в партнерстве с фондом Earthworm Foundation (международная некоммерческая организация) реализует программу по регенеративному сельскому хозяйству для своих поставщиков молока (США, Европа) [7]. Их практики включают нулевую обработку почвы (no-till), использование покровных культур, севообороты и отказ от синтетических пестицидов. Это восстанавливает биоразнообразие, улучшает качество воды и связывает углерод в почве.

– Российская компания ООО «Эконива-АПК Холдинг», крупнейший производитель молока в России, реализует комплексную программу развития на сельских территориях присутствия [8]. Со стороны «Экологии» (E): переход на биологические методы очистки сточных вод, использование биогаза, точное земледелие для минимизации воздействия. «Социальная» (S) составляющая – это масштабное строительство современного жилья для сотрудников, детских садов, медпунктов, спортивных объектов в селах (например, в Воронежской, Калужской областях). И компонент «Управление» (G): программа лояльности и развития для сотрудников. Это ключевой российский пример вертикально интегрированного холдинга, который системно применяет принципы ESG, трансформируя не только свое производство, но и среду вокруг себя.

«Социальный/Social» компонент (S):

– проект «Slow Food» (Италия) и его инициатива «Presidia» силами местного сообщества [9]. Это не корпоративный, а общественный проект, идеально отражающий социальную составляющую. Он объединяет мелких производителей из сельских районов, сохраняя традиционные, исчезающие виды продуктов и методы производства. Проект создает уникальные бренды, обеспечивает прямой выход на рынок, образовательные программы и защищает культурное наследие территорий. Кейс демонстрирует, как социальная сплоченность и акцент на культурном наследии (S) становятся драйвером экономического развития сельских территорий, что также является элементом устойчивого управления (G).

– Примером может служить программа «Молочные фермы» АО фирмы «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачёва (Краснодарский край) [10]. Проект ориентирован на создание высокотехнологичных рабочих мест в сельской местности и обеспечение социального пакета для сотрудников. Строятся целые поселки с инфраструктурой, что противодействует оттоку населения из села. Хотя экологическая составляющая иногда подвергается критике, социальный вклад в развитие территории является значимым [1]. Пример показывает, как крупный агробизнес в России делает значительный акцент на социальном компоненте (S), понимая его важность для стабильности бизнеса и получения лицензии на деятельность от местного сообщества.

Компонент «Управление/Governance» (G):

– платформа для устойчивого инвестирования (Нидерланды). Банк Coöperatieve Rabobank U.A. (ведущий аграрный банк мира, зарегистрированный в Нидерландах) разработал платформу «Kickstart Earth» [12], которая соединяет инвесторов, желающих финансировать ESG-проекты, с фермерами, переходящими на регенеративные практики. Банк предоставляет не только финансирование, но и экспертизу, снижая риски для всех сторон. Этот пример – эталон управления (G). Финансовая структура создает институциональные условия и инфраструктуру (платформу) для декарбонизации сельского хозяйства (E) и поддержки фермеров (S).

– Множественные примеры успешных ESG-практик в России в рамках нацпроекта «Комплексное развитие сельских территорий», в том числе финансирование экопроектов в АПК (выпуск «зеленых» облигаций АО «Россельхозбанк»). Ведущие аграрные холдинги России (ООО «АПХ Мираторг», ПАО «Группа Русагро», АО «Приосколье») активно инвестируют в модернизацию производств, что является стержнем экологической составляющей ESG. Это включает: современные очистные сооружения, системы замкнутого водооборота, переработку отходов в органические удобрения, энергосберегающее оборудование [13, 14]. Данная практика иллюстрирует, как российский аграрный бизнес реагирует на государственное регулирование и глобальные тренды, делая упор на экологизации производства (E) как части своей стратегии управления (G).

– Цифровизация аграрного сектора показывает впечатляющие результаты в ряде российских регионов (Алтайский и Краснодарский края, Курская и Липецкая области, Республика Башкортостан и Республика Татарстан, другие). По оценке Института стратегических исследований и экономики знаний ВШЭ (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ), цифровая трансформация способна обеспечить дополнительный рост производительности труда в сельском хозяйстве на 15,6% к 2030 году [15].

На распространение лучших практик и эффективности практической реализации отражаются, в первую очередь, методологические проблемы концепции. В том числе – отсутствие единых стандартов для измерения ESG в сельском контексте (например, вопросы оценки вклада малых ферм в показатели). Кроме того, существенно влияет на эффективность мер экономический фактор, возникает дилемма – высокие затраты на сертификацию ESG (например, органическая маркировка) могут быть недоступны мелким хозяйствам. На фоне того, что существует серьезная опасность возникновения «зелёного колониализма» – ситуации, когда транснациональные корпорации агрессивно продвигают стандарты ESG, при этом пренебрегая местными культурными

особенностями и традициями ведения бизнеса, возникает дисбаланс между глобальными экологическими целями и локальными социально-экономическими реалиями [16].

Мировая общественность под эгидой Организации Объединённых Наций (ООН) призывает к срочным действиям, уделяющим приоритетное внимание сельскому населению и мелким фермерам в глобальных усилиях по преобразованию продовольственных систем. По оценке современного состояния развития сельских территорий Альваро Ларио, президента Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР): «...если мы хотим преобразовать глобальные продовольственные системы, мы должны начать с сельского населения, которое кормит треть мира на небольших участках. Мелкие фермеры, которые производят до 30% продовольствия в мире, по-прежнему сталкиваются с серьезными препятствиями, в том числе с тем, что 90% не имеют доступа к недорогим финансовым услугам» [17].

Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), специализированное учреждение ООН, активно поддерживает внедрение современных финансовых инструментов для достижения поставленных целей. Тренд устойчивого развития сельских территорий – акцент на использовании комбинированных моделей финансирования, разработке новых механизмов привлечения капитала и укреплении сотрудничества с различными участниками рынка для обеспечения финансовой доступности.

Устойчивое развитие сельских территорий требует системного подхода, объединяющего инновации, традиции и участие местных жителей. Ключевой принцип – не просто «сохранить», а создать условия для динамичного развития без ущерба для экосистем и социальной справедливости. Концепция предоставляет методологическую основу для реализации принципов устойчивого развития в сельской местности, опираясь на эмпирические исследования и теоретические модели.

Заключение. Реализация концепции устойчивого развития сельских территорий требует комплексного подхода, учитывающего специфику регионов и муниципальных образований. Реализация концепции требует сочетания государственных, региональных и локальных инструментов, учитывающих специфику сельской местности. Вместе с тем, отдавая должное значимости исследований отечественных ученых для развития теории и практики управления сельским хозяйством, следует отметить, что ряд теоретико-методологических и практических вопросов до сих пор недостаточно исследованы, и, в первую очередь, применительно к повышению качества жизни сельского населения – обеспечение финансовой доступности, что предопределяет необходимость дальнейшей разработки концептуальных аспектов управления устойчивости развития.

Таким образом, устойчивое развитие сельских территорий требует децентрализованного подхода, где государство задает рамки, регионы адаптируют их к локальным условиям, а местные сообщества активно участвуют в реализации. В отличие от городов, здесь критически важны:

- баланс между модернизацией и сохранением традиций;
- учет климатических рисков и низкой плотности населения;
- интеграция ESG-принципов в аграрный сектор и социальную сферу.

Успешная реализация данной концепции позволит обеспечить: экономическую стабильность, социальное благополучие, экологическую безопасность, культурное развитие. Гуманитарная доминанта, нацеленная на повышение качества жизни, приводит и еще сильнее приведет в ближайшем будущем к радикальным экономическим трансформациям, структурно-технологическим изменениям, реформированию традиционных секторов, переменам в государственном и рыночном регулировании, потребительскому поведению сельских жителей.

Список источников

1. Фисенко Н.А. Современные тренды в исследовании проблемы социального развития села (по данным международных социологических форумов) / Н.А. Фисенко // Региональные агросистемы: экономика и социология. – 2024. – № 4. – С. 57-62.
2. Бабина // Вестник НГАУ (Новосибирский государственный аграрный университет). – 2016. – № 3(40). – С. 204-211.
3. Бобылев С. Н. Экономика устойчивого развития: Учебник / С. Н. Бобылев. – Москва: ООО «Издательство «КноРус», 2021. – 672 с.
4. Устойчивое развитие территорий / С. Н. Бобылев, А. О. Вереникин, А. Ю. Вереникина и др. Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова» (экономический факультет), 2021. – 492 с.
5. Адуков Р. Х. Основные институты управления и условия развития сельских территорий / Р.Х. Адуков, А.Н. Адукова // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 430-447.
6. Голубев А.В. Значение сельской экономики для России / А. В. Голубев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 1. – С. 2-5.
7. О проектах агробизнеса. URL: <https://www.danone.com/impact/planet/regenerative-agriculture.html> (дата обращения 24.05.2025).

8. Корпоративный отчет об устойчивом развитии «ЭкоНивы». – URL: <https://ecniva.ru/for-investors/sustainable-development/> (дата обращения 24.05.2025).
- 9: Официальный сайт Slow Food. – URL: <https://www.fondazioniSlowFood.com/en/what-we-do/the-presidia> (дата обращения 24.05.2025г.).
- 10: Статьи и отчеты на отраслевых порталах. – URL: <https://www.agrocomplex.ru/activity/social/> (<https://www.agrocomplex.ru/activity/social/> (дата обращения 24.05.2025г.)).
11. Статья на портале «Агроинвестор». – URL: <https://www.agroinvestor.ru/companies/news> (дата обращения 24.05.2025).
- 12: Сайт Rabobank. – URL: <https://www.rabobank.com/kickstart-earth> (дата обращения 24.05.2025г.).
13. Отчеты об устойчивом развитии компаний: новости «Мираторг» на портале «Вести.ру». – URL: <https://www.vesti.ru/apk/article> (дата обращения 24.05.2025).
14. Отчеты об устойчивом развитии компаний: новости "Приосколье" на портале «Вести.ру». – URL: https://www.priosolye.ru/upload/iblock/585/otchet_2021.pdf (дата обращения 24.05.2025).
15. Фомченков Т. Все больше сегментов агропрома работает под надзором цифровых помощников / Т. Фомченков // Российская газета Спецвыпуск: Инновации. – 2024. – 24 окт. – № 241. – С.3. – URL: <https://rg.ru/2024/10/24/ii-pravit-bal.html?ysclid=m2nc4k6cr2355965624> (дата обращения: 24.08.2025).
16. Новикова М. Публикация «История войн за ресурсы продолжается» от 24.06.2025г. – URL: <https://kedr.media/stories/istoriya-vojn-za-resursy-prodolzhaetsya/> (дата обращения: 24.08.2025).
17. Пресс-релиз от 28.07.2025г. 2-ого Саммита ООН по подведению итогов работы по продовольственным системам (UNFSS+4). – URL: <https://www.ifad.org/en/w/news/ethiopian-farmers-set-to-benefit-from-climate-smart-initiatives> (дата обращения: 24.08.2025).
18. Национальные цели развития России и ключевые индикаторы устойчивости / С.Н. Бобылев, А.В. Барабошкина, А. А. Курдин и др. // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – Т. 60, № 1. – С. 40-59.
19. Зубаревич Н.В. Развитие сельских территорий России, социальные и гендерные проблемы / Н. Зубаревич // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2017. – № 2. – С. 12-14.
20. World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press. P.27.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТЕРРИТОРИЙ*

И.А. Кунаковская, кандидат экономических наук, доцент

(Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма)

П.В. Горлачев, кандидат экономических наук, доцент

(Краснодарский кооперативный институт) (филиал) Российского университета кооперации)

О.О. Бондарь, кандидат экономических наук, доцент

(Кубанский государственный аграрный университет)

Устойчивое развитие муниципальных образований и региона напрямую зависит от эффективного управления имеющимися ресурсами, обеспечения экономической безопасности и формирования конкурентоспособности территорий субъектов России, что во многом определяется применением маркетинговой парадигмы в системе регионального и муниципального менеджмента. Различия в природно-рекреационных ресурсах и экологической составляющей, инфраструктуры базовых отраслей и сфер деятельности, диспропорции в развитии человеческих ресурсов, включая их квалификацию и связей субъектов маркетинга (органы муниципальной и региональной власти) с объектами или целевыми аудиториями (жителями, инвесторами, туристами, предпринимателями с других территорий, регионов, России и зарубежных стран) являются важными аспектами в системе эффективного управления территорией (муниципального образования, региона).

Территориальный экономический потенциал регионов и муниципальных образований (конкурентный потенциал) значительно отличается друг от друга по следующим факторам:

- климатическим и географическим условиям и их рекреационным ресурсам и возможностям;
- инфраструктуре и промышленном производстве – производственный потенциал и информационно-коммуникационные технологии;
- научно-технологическая сфера или инновационный потенциал;
- экономический и социальный потенциал, включая демографический, трудовой (человеческий) потенциал (капитал);
- финансовый и инвестиционный потенциал;
- конкурентный и маркетинговый потенциал.

Представленный выше конкурентный потенциал является основой для обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности территорий и субъектов России, причем

* Кунаковская И.А. Управленческий и маркетинговый подход в организации экономической безопасности территорий / И.А. Кунаковская, П.В. Горлачев, О.О. Бондарь // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 370-375

многие направления являются тождественными, но существенно различаются по показателям, коэффициентам и индикаторам их состояния функционирования. Формирование и развитие конкурентоспособности и экономической безопасности территорий и субъектов России является основным показателем эффективности деятельности органов региональной и муниципальной власти. Отметим, что, для многих потребителей территориального продукта, конкурентные преимущества или составляющие экономической безопасности могут сильно различаться (или в целом являются незначительными) и изменяться в пространстве и времени. Это выражено в разных приоритетах для хозяйствующих субъектов, граждан и населения территорий, инвесторов, студентов, туристов, логистических организаций, осуществляющие транзитные операции и т.д. Информация о возможностях, конкурентных преимуществах территорий и экономической безопасности региона является инфраструктурой в деятельности маркетинга.

Цель научной статьи заключается в исследовании вопросов обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности территорий региона и субъектов России, посредством эффективной управленческой и маркетинговой деятельности региональных и муниципальных органов власти.

На основе систематизации теоретико-практических материалов представлена взаимосвязь конкурентоспособности, экономической безопасности и территориального маркетинга в устойчивом социально-экономическом развитии территорий субъекта России и региона. Посредством абстрактного мышления и логического метода, представлены основные факторы конкурентных преимуществ и предпочтения различных групп потребителей. На основе сравнительного метода представлены отличия и общие направления регионального, территориального маркетинга и маркетинга территорий. Методы дедукции и индукции легли в основу формирования предложений рекомендаций.

Регионы России и их территории (муниципальные образования) различаются по многим факторам и условиям развития: природно-климатическим условиям, рекреационным возможностям, технологиями и ресурсным потенциалом, а также эффективностью управленческой, экономической и маркетинговой деятельности муниципалитетов и субъектов страны в целом. Ресурсный, финансовый, социально-экономический, производственный, кадровый, научно-технологический, инновационный, экологический и инфраструктурный потенциал, образует конкурентное преимущество территорий, а соответствие пороговым и индикативным показателям отображает эффективность деятельности государственных и муниципальных органов власти. Следовательно, абсолютное конкурентное преимущество территорий региона и субъекта России (ресурсный потенциал), исходить также из эффективного использования относительного преимущества муниципалитетов и региона в целом, одним из которых является управленческая деятельность во взаимодействии маркетинговой парадигмы устойчивого развития территорий.

Конкурентное преимущество региона представлено совокупностью факторов и условий, которые определяют конкурентоспособность субъекта России, посредством формирования уникальных свойств территорий, мобилизации конкурентного потенциала для долгосрочного развития территории региона [3, с. 9].

Конкурентный потенциал региона является комплексным понятием, который включает всю совокупность потенциалов региона. На наш взгляд конкурентный потенциал территорий это имеющиеся ресурсы и возможности муниципального образования или региона, которые при эффективности их использования и применения формируют результат в виде устойчивого экономического развития. Это все ресурсы территорий и ее инфраструктура, задействованная в развитии территории региона и субъекта Российской Федерации в целом, которые зависят от эффективности их управленческого воздействия [3, с. 10], а также интенсификации маркетинговой деятельности направленная на обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности. Взаимосвязь конкурентоспособности, экономической безопасности и территориального маркетинга (маркетинга территорий) в устойчивом социально-экономическом развитии территорий субъекта России и региона, представлена на рисунке 1.

В соответствии с представленным на рисунке 1 материалом, можно отметить, что устойчивое и эффективное развитие территорий и региона в целом зависит от следующего.

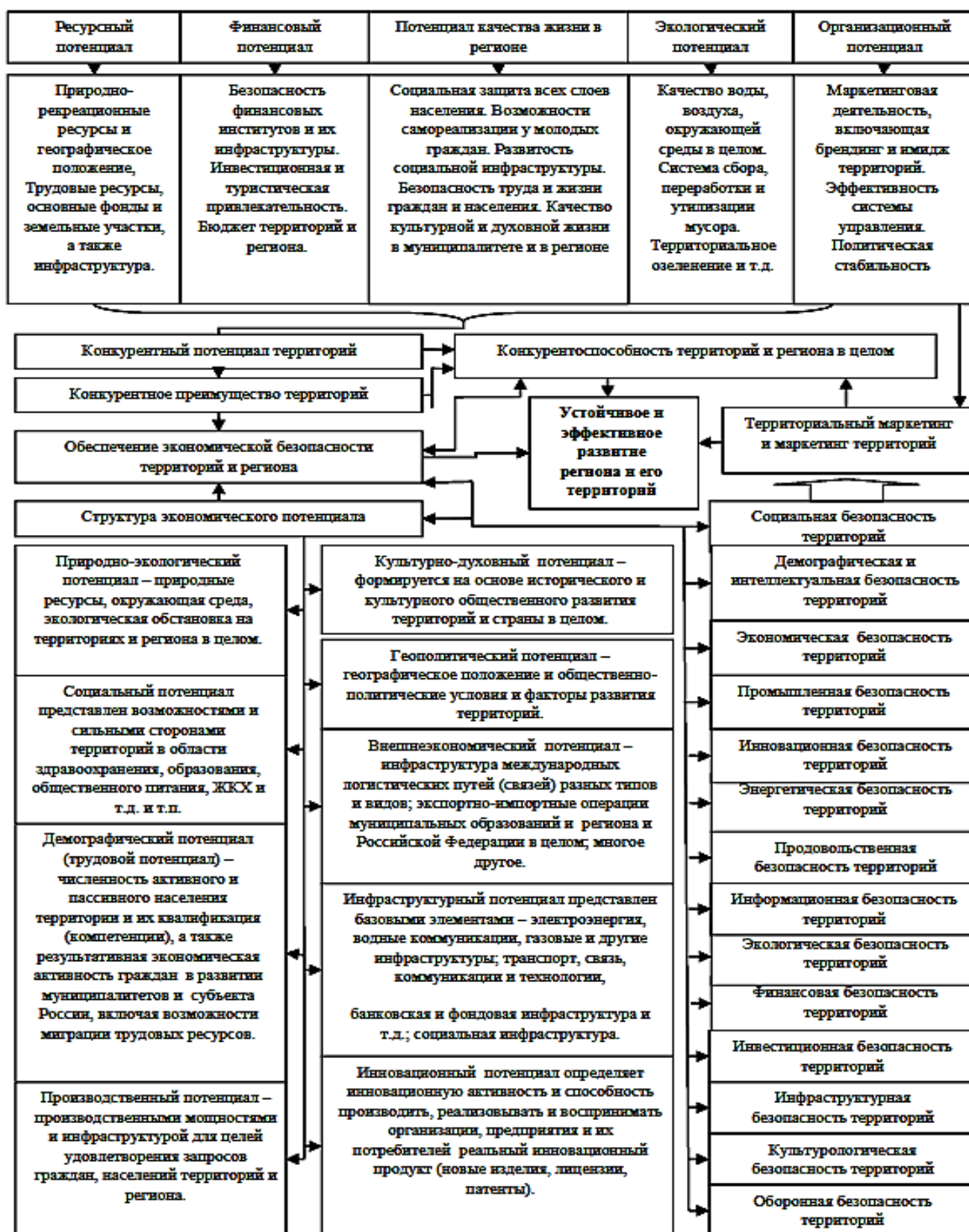


Рисунок 1 – Взаимосвязь конкурентоспособности, экономической безопасности и территориального маркетинга в устойчивом социально-экономическом развитии территорий субъекта России и региона [3, 4, 11, 12, 14]

Первое. Конкурентоспособность территории региона и субъектов России в целом формируется посредством конкурентного потенциала, который может быть представлен абсолютным или относительными факторами. Проще говоря, на территории присутствует конкурентное преимущество по всей элементам структуры экономического потенциала (обладает преимуществами

природно-географического, рекреационного, финансового, социально-экономического, демографического, производственного и многие другие элементы структуры экономического потенциала) или его части (обладает преимуществами по отдельным элементам структуры экономического потенциала).

Второе. Обеспечение экономической безопасности муниципальных образований и субъекта России, влияет на конкурентоспособность территорий региона и региона в целом, а также отражается на ее устойчивом развитии. При проведении исследования и полученных результатов анализа и оценки экономической безопасности территорий и региона в целом, строятся направления развития конкурентного потенциала муниципальных образований и субъекта России, а посредством применения маркетинга территорий формируется ориентиры обеспечения их конкурентоспособности. К маркетингу территорий, нами имеется в виду элементы регионального и территориального маркетинга, а также маркетинга города и маркетинга мест.

Третье. Организационный потенциал территорий формируется посредством развития территориального маркетинга и является одним из показателей эффективности системы управления органов региональной и муниципальных власти. Вместе с тем, конкурентные свойства территорий, региона и их экономическая безопасность по-разному оценивается различными потребителями. Например, для организаций занимающихся транзитными перевозками, совершенно не важна экологическая обстановка и социальное развитие территорий, человеческий, инновационный и инвестиционный потенциал, а вот географическое положение и природные условия региона и его территорий наоборот. Равно также и для туристов и эмигрантов человеческий, инновационный, инвестиционный потенциал не играет важного значения, а вот географическое положение, экологическая обстановка, уровень социального развития и качества жизни, инновационный потенциал играет главенствующую роль при выборе территории для отдыха.

В таблице 1 представим матрицу востребованности конкурентных свойств региона и/или муниципального образования. Визуализированная матрица содержит шкалу соответствий численных значений и степени востребованности конкурентных свойств потребителями: «4» – свойство территории очень важно для потребителя; «3» – значительно востребован; «2» – востребован частично; «1» – мало востребован; «0» – практически не востребован. Впоследствии, оценки суммируются по каждой строке и отражают важность отдельных конкурентных свойств территории для всех возможных ее потребителей, а сумма по столбцам характеризует степень востребованности всей совокупности конкурентных преимуществ для отдельной группы потребителей [5, 6].

Зафиксируем полученные результаты табл. 1 по строкам и столбцам с разбивкой по 2 группам. Первая группа от 0 до 24 баллов (включительно). Вторая – от 25 до 48 баллов.

Таблица 1 – Матрица востребованности конкурентных свойств региона и/или муниципального образования (дополнено авторами на основе [5, 6])

Факторы конкурентных преимуществ	Потребители территориального пространства												
	Действующие организации, предприятия	Вновь созданные организации, предприятия	Микро и малые организации бизнес структур	Инвесторы	Постоянные жители	Мигранты	Маятниковые эмигранты	Маятниковые иммигранты	Студенты	Туристы	Туристы по разовым событиям	Транзитные перевозки людей и продукции	Сумма оценок конкурентных преимуществ
Природные условия и среда	3	3	0	2	3	2	3	3	4	4	3	3	33
Географическое положение, инфраструктура (транспортная, связь и коммуникация ит.д.)	3	3	0	2	2	2	3	3	4	4	4	4	35
Экологическая обстановка	1	3	0	2	4	3	3	1	3	4	4	0	27
Степень экономического развития	3	4	3	4	4	4	0	4	3	0	3	2	33
Спрос на продукцию (товары, работы, услуги)	4	4	4	4	2	3	0	3	2	0	2	2	28
Уровень социального развития	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	0	30
Количество преступлений и правонарушений	3	3	3	2	4	0	4	1	3	4	3	2	31
Уровень качества жизни	4	3	2	2	4	3	4	1	3	3	4	0	29
Развитость структуры	4	4	4	3	3	4	0	3	3	0	3	0	27
Человеческий потенциал	4	4	2	4	3	3	0	2	3	0	3	0	24
Инновационный потенциал	3	4	1	3	2	2	0	2	3	0	4	0	21
Инвестиционный потенциал	4	4	3	4	2	1	0	1	3	0	0	0	18
Сумма оценок востребованности конкурентных преимуществ потребителями	41	24	34	37	30	20	27	37	23	37	13	13	Максимальное количество баллов 48

Так в первой группе строки – наименее значимые конкурентные свойства региона и/или муниципального образования: инвестиционный потенциал (18 баллов), инновационный потенциал (21 балл), человеческий потенциал (24 балла). Во второй группе – значимые конкурентные свойства региона и/или муниципального образования: географическое положение и инфраструктура (35 баллов), природные условия и среда (33 балла), степень экономического развития (33 балла), количество преступлений и правонарушений (31 балл), уровень социального развития (30 баллов), уровень качества жизни (29 баллов), развитость структуры (29 баллов), спрос на продукцию (28 баллов), экологическая обстановка (27 баллов).



Рисунок 2 – Различные взгляды на маркетинг территорий и региона
(Систематизировано авторами на основе [2; 8])

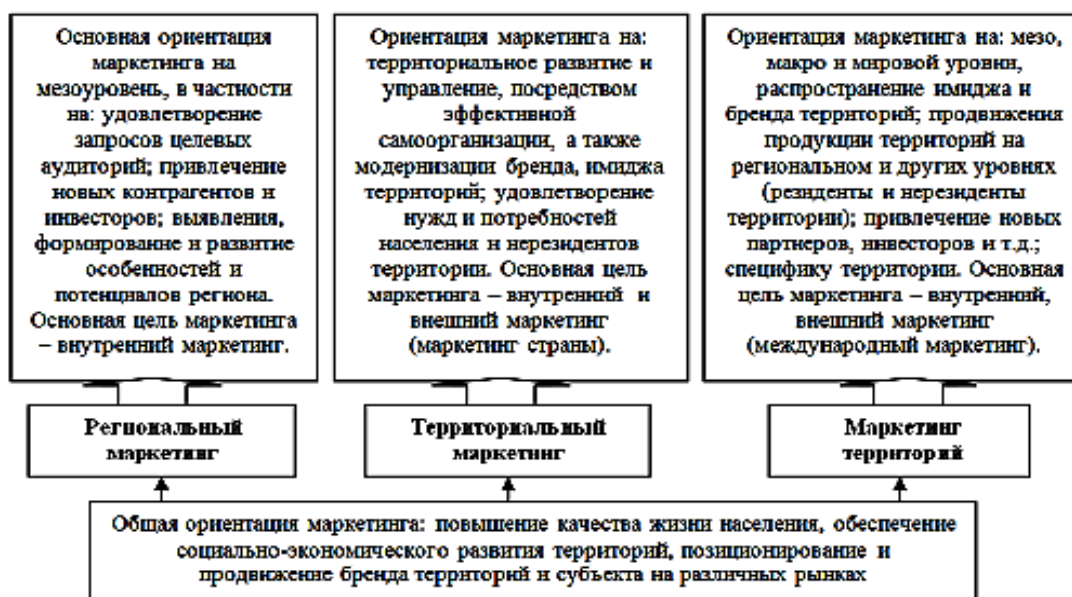


Рисунок 3 – Сравнительная характеристика маркетинга территорий и регионального, территориального маркетинга [7]

По столбцам: Первая группа – наименее значимые конкурентные факторы для потребителей региона и/или муниципального образования: транзитные перевозки людей и продукции (13 баллов), туристы по разовым событиям (13 баллов), мигранты (20 баллов), студенты (23 балла), вновь созданные организации, предприятия (24 баллов). Вторая группа – значимые конкурентные факторы для потребителей региона и/или муниципального образования: действующие организации, предприятия (41 балл), туристы (37 баллов), маятниковые иммигранты (37 баллов), инвесторы (37 баллов), микро и малый бизнес (34 балла), постоянные жители (30 баллов), маятниковые эмигранты (27 баллов). Данная матрица позволяет выявить основные направления формирования конкурентного потенциала и развития маркетинга территорий, территориального маркетинга и регионального маркетинга. Формирование и продвижение бренда территорий играет важное

значение в устойчивом экономическом развитии региона. Вместе с тем, затраты на маркетинг и брендинг территории должны сопоставляться с результатом от их деятельности, а не с повышающими абсолютными показателями роста расходов на них [13, р. 70-84].

На рисунке 2 представлены различные взгляды на маркетинг территорий и региона, а на рисунке 3 представлена сравнительная характеристика регионального, территориального маркетинга и маркетинга территорий.

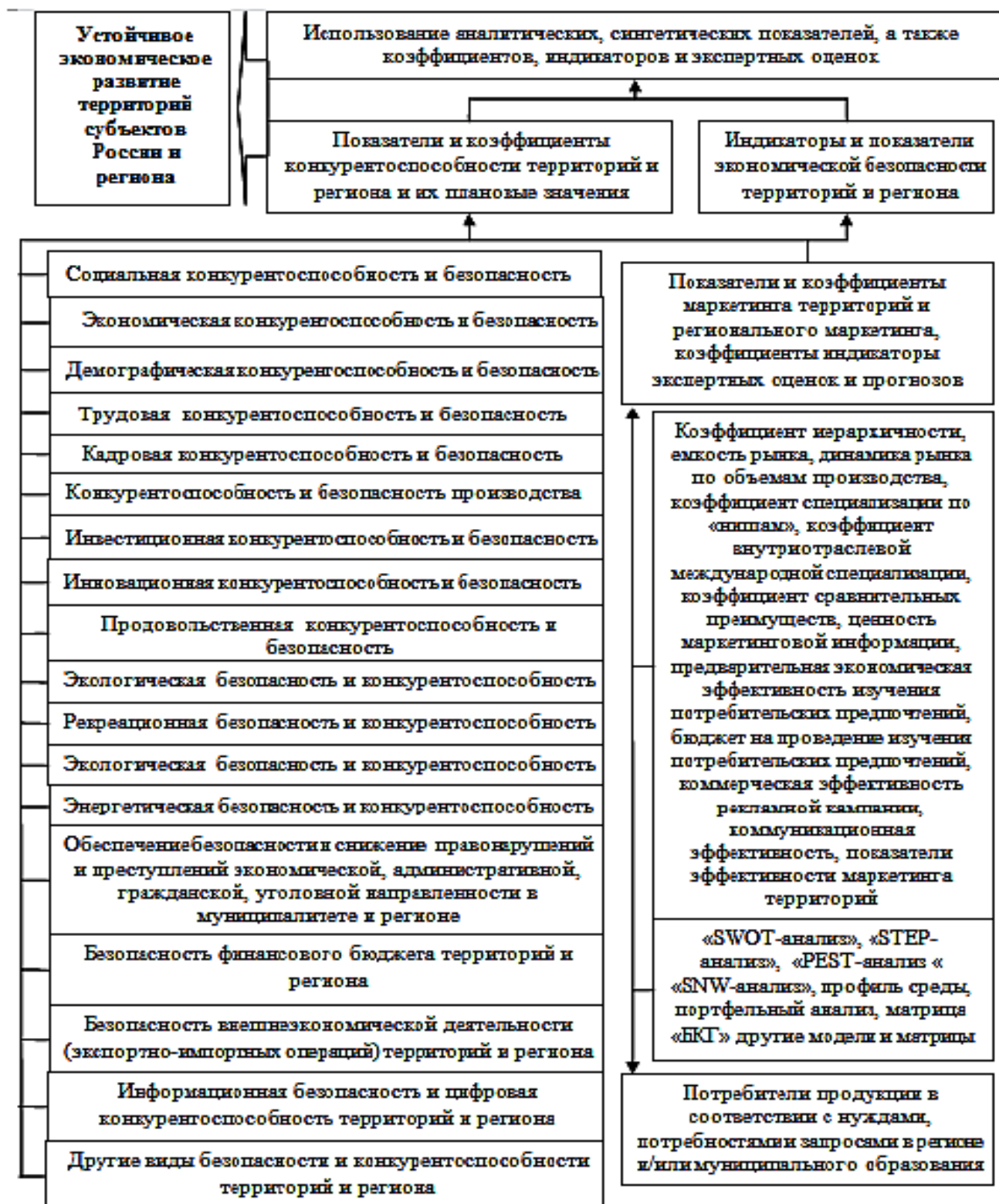


Рисунок 4 – Авторская модель анализа и оценки конкурентоспособности, экономической безопасности и маркетинговой деятельности территорий региона и субъекта России

Следует отметить, что цифровизация и цифровая трансформация позволяет охватить большой комплекс инструментов брендинга территории, что существенно снижает затраты на продвижение бренда, формирования имидже территорий и региона. Отметим, что маркетинговая деятельность в независимости от множества отличий в направлениях, содержит общую ориентацию на развитие социально-экономического, финансового, инвестиционного, инновационного и многих других преимуществ муниципального образования и субъекта России в целом.

Для целей эффективного управления территориями региона и субъекта России в целом, требуется постоянный анализ, оценка, мониторинг и контроллинг за основными показателями (коэффициентами, индикаторами) конкурентоспособности и экономической безопасности, а также результативностью маркетинговой деятельности органов государственной и муниципальной власти.

На рисунке 4 представлена авторская модель анализа и оценки конкурентоспособности, экономической безопасности и маркетинговой деятельности территорий региона и субъекта России. Представленная на рисунке 4 авторская модель анализа и оценки конкурентоспособности, экономической безопасности и маркетинговой деятельности территорий региона и субъекта России содержит показатели множества моделей и рейтингов конкурентоспособности регионов и муниципальных образований. Однако многие модели и их показатели не были включены. Например «Модель Международного института развития менеджмента» в основном применяется к стране [9], а ее использование при анализе и оценки территориального развития субъектов России и региона является нецелесообразным, т.к. многие показатели и направления не используются в связи с санкциями «недружественных» стран. Также на рис. 4 представлены основные составляющие экономической безопасности, где многие индикаторы, коэффициенты коррелируются с показателями конкурентоспособности, а показатели маркетинговой деятельности и основные маркетинговые матрицы позволят сформировать конкурентное преимущество и обеспечить экономическую безопасность муниципальных образований и региона.

Считаем, что именно обобщение инструментального подхода моделей конкурентоспособности, экономической безопасности и маркетинга, позволит устойчиво функционировать и развиваться территориям региона и субъекта России в целом.

Источники

1. Большой энциклопедический словарь. Языкознание / гл. ред. В.Н. Ярцева. – Москва: Науч. изд-во «Большая Рос. Энциклопедия», 2000. – 612 с. – Текст: непосредственный.
2. Виолин С.И. Типологизация регионов как основа для проведения дифференцированной государственной региональной политики// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2018. №2 (54). <https://eee-region.ru/article/5406/>.
3. Глезман, Л.В. Стратегия и комплексный механизм реализации конкурентных преимуществ региона : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Удмурт. гос. ун-т. - Ижевск, 2005. - 25 с.
4. Горпинченко, К.Н. Игнатова, М.М. Экономический потенциал региона / К.Н. Горпинченко, М.М. Игнатова // Научно-практический электронный журнал Аллея науки. – 2018. – №6(22). – URL:https://alley-science.ru/domains_data/files/89June2018/EKONOMICHESKIY%20POTENCIAL%20REGIONA.pdf (дата обращения 11.12.2024 г.). – Текст: электронный.
5. Гринчель, Б.М. Методы оценки конкурентной привлекательности регионов: монография / Б.М. Гринчель, Е.А. Назарова. – СПб.: ГУАП, 2014. – 244 с.
6. Назарова, Е.А. Измерение и анализ конкурентного потенциала регионов России: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Назарова Евгения Андреевна; [Место защиты: Ин-т проблем регион. экономики РАН]. – Санкт-Петербург, 2012. – 204 с.
7. Назарова, Э.А. Совершенствование методов формирования и оценки маркетингового потенциала региона: дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3 / Назарова Эльмира Аляровна; [Место защиты: РЭУ им. Г.В. Плеханова]. – Москва, 2023. – 182 с. – Текст: непосредственный.
8. Панкрухин, А.П. Маркетинг территории: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – Москва: Издательство РАГС, 2002. – 328 с.
9. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы: учебник. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.
10. Рычкин, В.В. Маркетинг территорий как инструмент устойчивого развития региона / В.В. Рычкин // Экономические науки. – 2023. - №6(223). – С. 304-313.
11. Хуажева, А.Ш., Банько, Н.А., Буш, В.Г., Бондарь, О.О. Организация и управление экономической безопасностью муниципального образования и региона на современном этапе развития / А.Ш. Хуажева, Н.А. Банько, В.Г. Буш, О.О. Бондарь // Финансовый бизнес. – 2024. – №12(часть1). – С. 87-96. – Текст: непосредственный.
12. Седнева А.А., Молокова Т.В., Карташов К.А. Обеспечение экономической безопасности организации в конкурентной рыночной среде / А.А. Седнева, Т.В. Молокова, К.А. Карташов // статья в сборнике III Международного научно-исследовательского конкурса «PROSPECTIVE RESEARCH SOLUTIONS». – Петрозаводск: Издательство: Международный центр научного партнерства «Новая Наука». – 2021. – С. 30-42.
13. Jacobsen, B.P. Investor-based place brand equity: A theoretical framework / B.P. Jacobsen // Journal of Place Management and Development. – 2009. – № 2 (1). – P. 70-84. – Text: direct.
14. Kartashov K.A., Chechetka E.L., Bush V.G., Peshkova I.G., Arutyunova A.E. Consumer Cooperation in the Digital Economy // Conference proceedings «Cooperation and sustainable development». – 2022. – Том 245. Cham. – P. 47-54.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ*

Б.Б. Шаралдаев, доктор экономических наук, доцент (Байкальский институт природопользования СО РАН, Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления)

*З.Б.-Д. Дондоков, доктор экономических наук, профессор
(Институт монголоведения, буддологии и тибетологии СО РАН)*

*А.М. Барлуков, кандидат экономических наук, доцент,
(Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова)*

Введение

В данное время вопросы, проблемы и функции по обеспечению устойчивого развития в большинстве регионов России возложены на органы государственной и региональной власти¹. Но при этом сама структура управления устойчивым развитием на уровне регионов слабо развита. Необходимо отметить, что в настоящее время не определено общепринятое понятие методики и методологии устойчивого развития.

В современных условиях развития системы оценки эффективности устойчивого социально-экономического развития региона, сохраняется ситуация, что даже на уровне муниципального образования методика и методология оценки носят рекомендательный характер [1; 2]. Учитывая огромное территориальное разнообразие Российской Федерации, где согласно нормативно-правовым актам определены различные особенности статуса территории действующая общепринятая методика не позволяет оценить все особенности обеспечения устойчивого социально-экономического развития данной территории. Республика Бурятия является ярким примером такого подхода к определению территориального различия и классификации муниципальных образований² [6].

Необходимо отметить, что экономический потенциал территорий³ в значительной степени отличается не только природно-климатическими условиями, но и законодательными требованиями в зависимости от статуса определенной территории. В настоящее время исследования территориально-пространственных образований показали, что территориальные особенности оказывают значительное влияние на структуру экономики муниципального образования⁴ [5] и, как следствие, выявляется территориальная системообразующая отрасль. Безусловно, такой подход ясно подчеркивает и определяет, что каждое территориальное образование отличается экономическим потенциалом развития муниципального

образования. Например, территории, приравненные к районам Крайнего Севера, имеют ярко выраженный экономический потенциал в области недропользования.

Объекты и методы исследования

В статье исследуется структура экономики муниципального образования «Город Улан-Удэ», сделан анализ основных показателей устойчивого развития муниципального образования, использованы официальные статистические данные, применены методы сравнительного анализа. Определено территориально ориентированное направление вектора устойчивого развития муниципальной территории г. Улан-Удэ.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим социально-экономическое положение и, как следствие, устойчивое развитие муниципального образования «Город Улан-Удэ»⁵.

Экономический потенциал г. Улан-Удэ представлен крупными машиностроительными предприятиями. Основными предприятиями в машиностроительной отрасли муниципального образования является предприятия авиастроения. Системообразующим предприятием является Улан-Удэнский авиационный завод, с 2007 г. входит в состав холдинга «Вертолеты России». Кроме того, в области авиастроения действуют такие предприятия, как «Аэротех», Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение (продукция предприятия предназначена для авиационной техники), Улан-Удэнский лопастной завод, Улан-Удэнский авиаремонтный завод на базе ремонтного цеха Улан-Удэнского авиационного завода. Таким образом, авиастроение представлено целым комплексом предприятий авиационного машиностроения, где наблюдаем в определенной степени завершённый цикл. Улан-Удэнский локомотиворемонтный завод – один

* Шаралдаев Б.Б. Экономический потенциал как основа устойчивого развития муниципального образования / Б.Б. Шаралдаев, З.Б.-Д. Дондоков, А.М. Барлуков // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 3. – С. 165-174

из ведущих машиностроительных предприятий. Крупнейшим предприятием по производству металло-мостовых конструкций на территории Сибири и Дальнего Востока является завод «Улан-Удэстальмост».

Система энергетической инфраструктуры обеспечивается предприятиями ТЭЦ-1 и Улан-Удэнской ТЭЦ-2. Предприятие «Энерготехномаш» производит приборы и средства автоматизации, комплектующие для предприятий энергетического машиностроения, Улан-Удэнский завод электромонтажных изделий – трансформаторные подстанции, электрощиты, металлоконструкции линий электропередач.

Строительную отрасль в области строительных материалов представляют Улан-Удэнский завод железобетонных изделий, «Буржелезобетон», «Железобетон плюс»; Байкальский кирпичный завод, Бурятский фанерный завод «Ольхон». Легкую промышленность представляют такие предприятия, как Байкальский текстильный комбинат, «Ажур-Текс», швейная фабрика «Наран», малое инновационное предприятие «Эком» (выделка меха, обработка шерсти).

Аграрный сектор экономики города представлен в разных направлениях пищевой промышленности. В мясоперерабатывающей отрасли ведущим предприятием является «Бурятмяспром», также действуют Бурятская мясоперерабатывающая компания, Бурятское мясоперерабатывающее предприятие «Катюша», «Пиката», «Гарант вкуса», «Хоол+».

Самым крупным производителем яиц является Улан-Удэнская птицефабрика, мощность предприятия – 60 млн яиц в год.

Хлебопекарная промышленность включает следующие предприятия: «Бурятхлебпром», «Хлеб Улан-Удэ», «Хлебушек», а также кондитерскую фабрику «Амта», пищевая промышленность представлена пивоваренной компанией «Сибирь», розливом питьевой воды занимаются «Аквабур», «Аква».

Перспективным направлением является глубокая переработка ягод и дикорастущих растений. В настоящее время в разных направлениях ведутся научные исследования в технологическом университете и сельскохозяйственной академии, отдельные результаты в виде готовой продукции производятся на малых инновационных предприятиях при вузах.

Как известно, белый нефрит в Китае считается «императорским камнем», имеет огромную ценность. Необходимо отметить, что 90% мирового запаса белого нефрита высокого качества находится на территории Бурятии. В настоящее время в г. Улан-Удэ действует предприятие «Ориентал Вэй» по глубокой переработке и изготовлению украшений и сувениров из белого и зеленого нефрита.

Структура реальной экономики г. Улан-Удэ представлена в основном предприятиями авиастроения, машиностроения (рис. 1).

Структура экономики показывает, что реальная экономика имеет потенциал для устойчивого развития города. Сегодня эта проблема остается актуальной и сложной, и решение способствует дальнейшему развитию города и региона в целом. Безусловно, в данной ситуации необходимо усиление дальнейшего развития среднего и малого бизнеса, именно такой подход даст возможность городу развиваться не только торговлей и потребительским рынком, но и развитием реальной экономики на уровне малого и среднего бизнеса. Кроме того, серьезным экономическим потенциалом для устойчивого развития города являются такие направления, как туризм, глубокая переработка нефрита, дикорастущих растений, ягод и кедровых шишек.

Вопрос инвестиций является важнейшим направлением для любого региона, благодаря только инвестициям имеем возможность решать проблемы и вопросы стратегического устойчивого развития. Учитывая, насколько важен данный вектор для стратегического развития региона, рассмотрим данное направление более детально. На рисунке 2 представлена динамика развития инвестиций в разных областях с учетом бюджетных и внебюджетных инвестиций в 2018-2022 гг. в миллионах рублей.

Анализ динамики инвестиций показывает, что в период 2020-2021 гг. инвестиционная активность практически находилась на уровне 2019 г. Данная ситуация объясняется мировой эпидемией, затронувшей все страны мира. Как мы знаем, в период эпидемии были приостановлены многие предприятия и практически все виды услуг, в том числе финансовые. В связи с этим наблюдался незначительный спад инвестиции в 2020 г. на 0,2%. Отметим, что инвестиции в регионе осуществлялись инерционно. Однако в 2021 г. участники социально-экономических процессов (бизнес, органы власти и общество) с учетом опыта 2020 г. начали активно решать проблемы реальной экономики в условиях эпидемии.

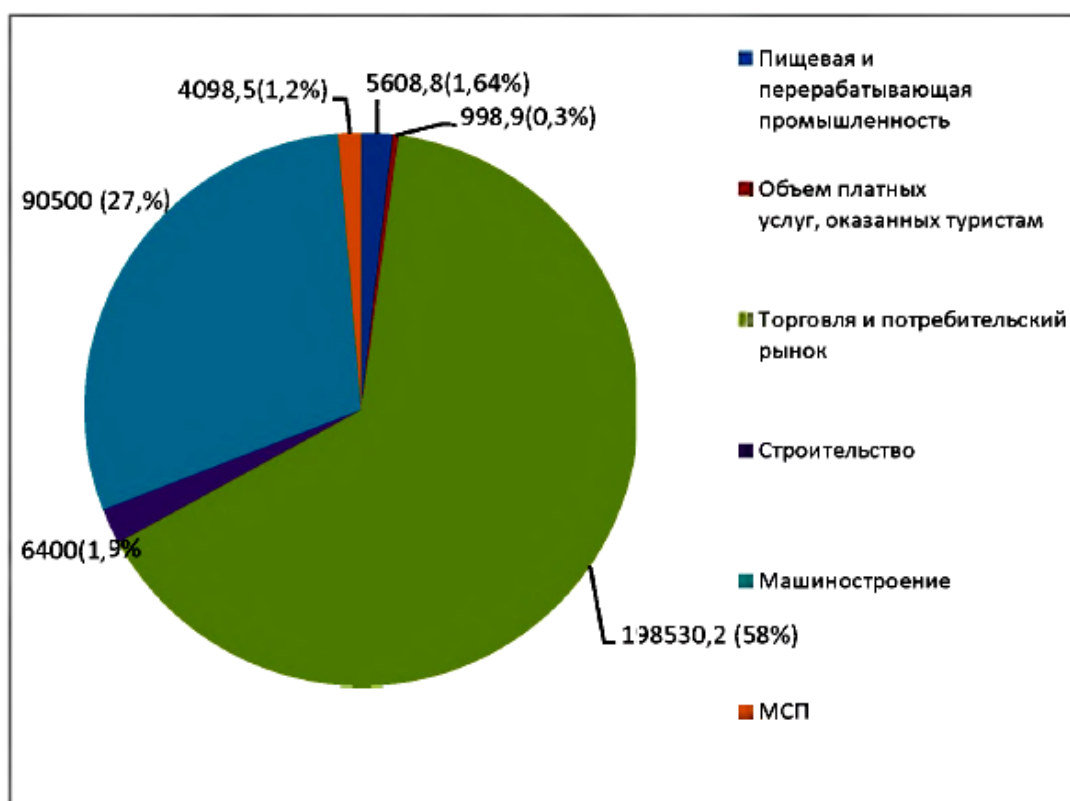


Рис. 1. Структура экономики г. Улан-Удэ

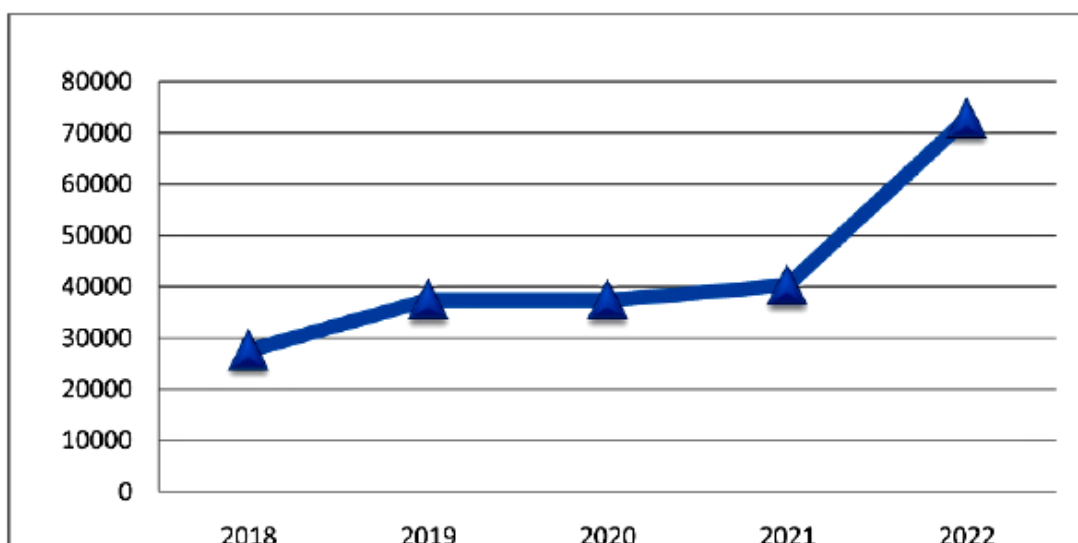


Рис. 2. Динамика инвестиций в основной капитал

Необходимо отметить, что в 2021 г. произошел рост объема инвестиций на 7,1%, или на 2 853,6 млн р. к 2020 г. как результат активной деятельности органов власти города, бизнеса и общества (рис. 2). В 2022 г. инвестиции относительно к сложному 2020 г. увеличились на 48,61%, или на 35 404,3 млн р. Положительная динамика роста инвестиции показывает, что утвержденная городской администрацией стратегия развития в условиях эпидемии имела вполне обоснованную возможность реализации (рис. 2).

Анализ динамики внебюджетной инвестиции показывает, что в определенной степени встречается картина как в предыдущем графике, однако в данном случае рост инвестиций проявляется более высокими показателями (рис. 3). В 2021 г. рост инвестиций составил 32,51% относительно к 2020 г., или 9 045,0 млн р. В 2022 г. рост инвестиций по сравнению с 2020 г. составил 65,3%, или 35 333,6 млн р. Можно сделать вывод, что антикризисная программа устойчивого развития, утвержденная Городским советом депутатов, сформировала благоприятное условие для потенциальных инвесторов.

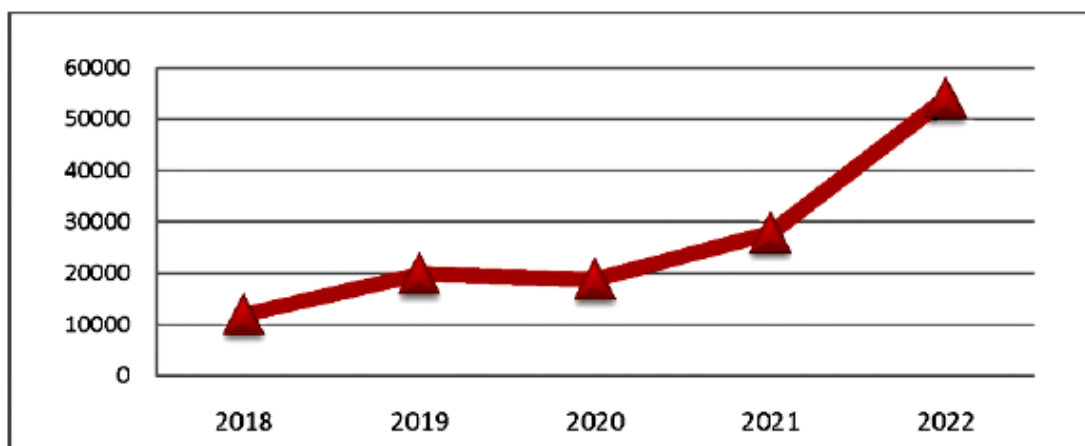


Рис. 3. Динамика внебюджетной инвестиции

Таким образом, инвестиционная политика как важная составляющая экономических процессов устойчивого развития, проводимая городской администрацией, показывает, что стратегическая программа развития города имеет положительную динамику реализации.

Вместе с тем график динамики роста производства промышленности аналогичен ранее представленным графикам.

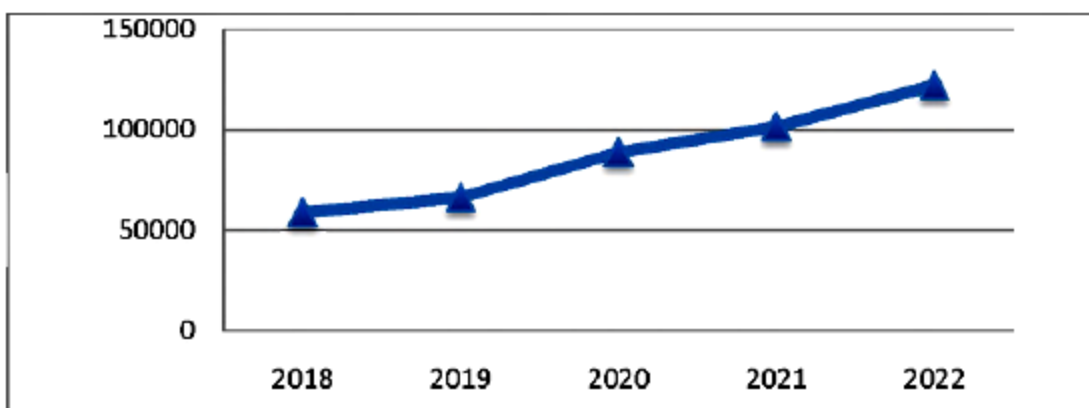


Рис. 4. Динамика роста производства промышленности

На рисунке 4 показана стабильная динамика роста производства промышленности, однако наблюдается незначительное снижение производства на период мировой эпидемии. Безусловно, что реальное производство промышленности имеет большой экономический потенциал возможного дальнейшего динамичного роста территориальной экономики.

Динамика роста пищевой и перерабатывающей отрасли представлена на рисунке 5, где наблюдается рост, а также спад производства в 2020 г. на 15,79%, или на 869,2 млн р. Между тем снижение производства произошло по известной причине.

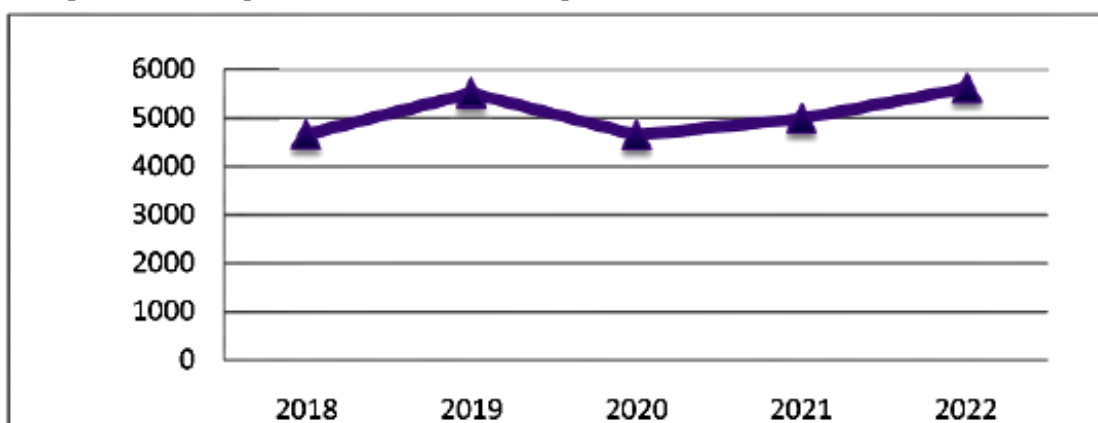


Рис. 5. Динамика роста пищевой и перерабатывающей отрасли

Важным направлением в устойчивом социально-экономическом развитии региона является строительная отрасль, которая помогает решать социальные вопросы, такие как проблема ветхого жилья, обеспечение жильем граждан, строительство государственных, региональных и муниципальных объектов (школы, детские сады и т. д.).

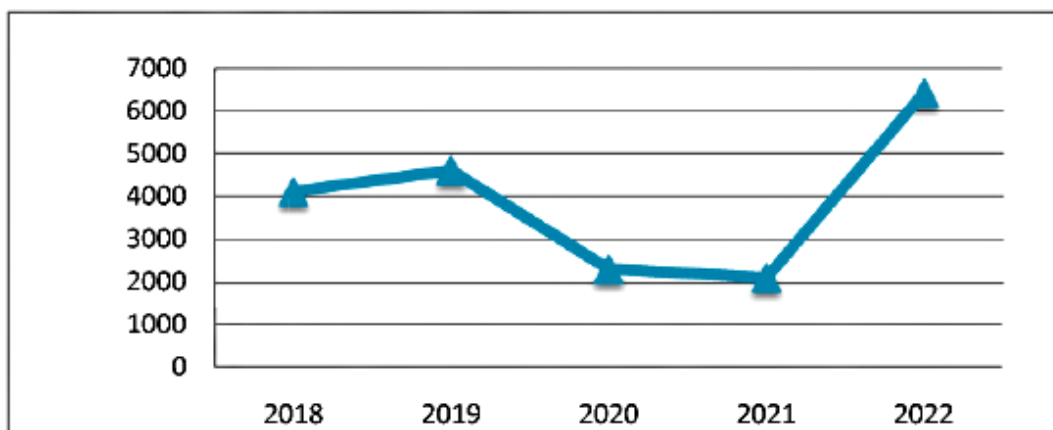


Рис. 6. Динамика роста строительной отрасли

В 2020–2021 гг. в строительной отрасли также снижается производство на 54,06%, или на 2 491,5 млн рублей. В 2022 г. производство увеличилось на 66,92%, или на 4 283,5 млн р. (рис. 6).

Крайне сложный период эпидемии COVID-19 также повлиял на важнейшие направления экономики г. Улан-Удэ – торговлю и потребительский рынок. В 2020 г. наблюдается незначительный спад, и в последующие годы показана положительная динамика роста отрасли (рис. 7).

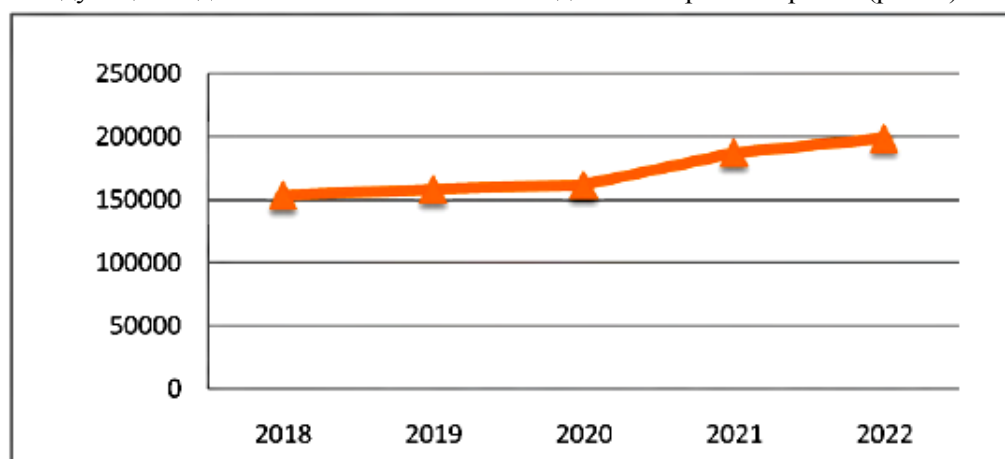


Рис. 7. Динамика роста торговли и потребительского рынка

Таким образом, анализ основных показателей экономического потенциала показал, что за исследуемый период социально-экономическое положение г. Улан-Удэ имеет устойчивую динамику. В то же время необходимо отметить, что в начале эпидемии 2020 г. все отрасли реальной экономики демонстрировали незначительный спад, с 2021 г. вектор устойчивого социально-экономического развития вновь начинает набирать рост и представляет стабильную положительную динамику роста практически во всех отраслях реальной экономики.

Заключение

Устойчивое развитие муниципального образования основано на экономическом потенциале промышленных предприятий г. Улан-Удэ. Важнейшим показателем развития являются инвестиции. В данном случае наблюдаем положительную динамику роста инвестиций, что благоприятствует устойчивому развитию муниципального образования за счет усиления экономического потенциала. Базовым предприятием или ядром экономического потенциала являются предприятия авиационного машиностроения, имеющие большие перспективы развития.

В целом все промышленные предприятия показали положительную динамику устойчивого развития. Это дает возможность считать, что промышленность является движущей силой усиления экономического потенциала муниципального образования «Город Улан-Удэ». Немаловажным направлением для роста экономического потенциала является развитие малого и среднего предпринимательства, глубокая переработка ценнейшего ювелирного материала как белый и зеленый нефрит, продолжение глубокой переработки дикоросов. Таким образом, правильно оценив и усилив экономический потенциал, муниципальное образование может обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие. Кроме того, такой подход к стратегическому развитию г. Улан-Удэ дает возможность увеличить объем местного бюджета, снизить социальную напряженность за счет создания новых рабочих мест.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: федер. закон от 20 марта 2025 г. № 33.

² Территориальный капитал. OECD Territorial Outlook 2001. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-territorial-outlook_9789264189911-en;jsessionid=1fu2qi4ugh3tt.x-oecd-live-02 (дата обращения: 20.06.2025). Текст: электронный.

³ «Карта развития штатов (The Development Report Card for the States (DRC))»; Индекс конкурентоспособности регионов Евросоюза (EU Regional Competitiveness Index).

⁴ LEADER Observatory Territorial Competitiveness: Creating a Territorial Development Strategy in the Light of the Leader Experience. Brussels: LEADER Observatory, 1999.

⁵ Стратегия социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года от 20 декабря 2018 г. № 497-48.

Литература

1. Аблова Н. О. Оценка экономического потенциала малых и средних городов России при разработке стратегий устойчивого развития регионов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 3(75). С. 17. Текст: электронный.

2. Антонюк В. С., Кремер Д. В. Экономический потенциал крупных муниципальных образований: теоретические и методологические подходы к анализу. Экономика и управление: социум и власть. 2020. № 3(83). С. 40-54. Текст: непосредственный.

3. Галкина Н. В., Савенков Б. В. Потенциал муниципального образования как основа его устойчивого социально-экономического развития // Вестник Челябинского государственного университета. 2003. Т. 7, № 1. С. 65-66. Текст: непосредственный.

4. Грачев А. Б. Социально-экономический потенциал муниципальных образований и методика его определения // Региональные исследования. 2008. № 4. С. 11-15. Текст: непосредственный.

5. Коробкова Н. А. Структура социально-экономического потенциала территории как основа его управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 11. С. 166-169. Текст: непосредственный.

6. Территориально-пространственные особенности классификации муниципальных образований / Б. Б. Шаралдаев, Л. Р. Слепнева, Н. Н. Бугатова [и др.] // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3(147). С.116. Текст: непосредственный.

7. Цыренов Д. Д. О совершенствовании методики оценки инвестиционного потенциала муниципального образования // Вектор экономики. 2021. № 9. С. 63. Текст: непосредственный.

8. Цыренов Д. Д. Статистическая оценка места муниципального образования в экономическом пространстве Республики Бурятия // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2014. № 2. С. 34-37. Текст: непосредственный.

НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД РЫБИНСК)*

Д.А. Шпилев, и.о. директора Института непрерывного образования Рыбинского государственного авиационного технического университета имени П.А. Соловьева

И.И. Антонова, проректор, заведующий кафедрой «Цифровая экономика и управление качеством» Казанского инновационного университета имени В.Г. Тимирязова, доктор экономических наук, профессор

Введение

Научно-образовательный и производственный потенциалы выступают ключевыми факторами развития территорий, определяющими их конкурентоспособность и перспективы роста. Они отражают уровень и качество научных исследований и разработок, инновационные возможности высокотехнологичных предприятий. Развитие регионального научного и образовательного потенциала напрямую связано с возможностью привлечения в научно-образовательную сферу высококвалифицированных мотивированных выпускников университетов (Петров, 2020: 20.3: 141). Устойчивое развитие этих потенциалов способствует повышению качества жизни населения, привлечению инвестиций в человеческий капитал и созданию новых рабочих мест.

Задача обеспечения устойчивого развития экономики страны подразумевает необходимость реализации сбалансированного подхода в трех сферах: экономической, социальной и экологической. Однако достижение такого баланса затрудняется сложностью выработки управленческих решений, обеспечивающих прогресс одновременно во всех трех сферах (Антонова, Антонов, 2022: 5: 68).

На основе анализа источников можно выделить ключевые аспекты формирования кадрового и научного потенциала для регионального развития. Коллектив авторов под руководством чл.-корр. РАН В. Ильина (Ильин, Леонидова, Попова, 2013) предлагает конкретный инструмент для решения системных проблем экономики – глубокую интеграцию науки и образования. Авторы обобщают десятилетний опыт работы Научно-образовательного центра экономики и информационных технологий ИСЭРТ РАН (г. Вологда), который реализует сквозную систему подготовки «школа – вуз – аспирантура – научная деятельность». В исследовании подчеркивается эффективность такого подхода для развития регионального научно-технического потенциала и обосновывается необходимость тесного сотрудничества между образовательными учреждениями, научными организациями и органами власти. Успешная практика научно-образовательного центра (НОЦ) дает основание рассматривать его как прообраз учебного заведения нового типа, обеспечивающего полный цикл подготовки высококлассных специалистов.

В исследовании Н.А. Четвериковой проблема рассматривается с прикладной, муниципальной точки зрения на примере г. Лангепаса, проводится комплексный анализ кадрового обеспечения экономики на муниципальном уровне, включая демографические тренды, динамику занятости и будущие потребности работодателей (Четверикова, 2024). В работе также дается оценка местного научно-образовательного комплекса и реализации образовательных проектов. Предложения и итоги исследования сведены в матрицу SWOT, которая наглядно представляет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в сфере кадров. Основной вывод исследования созвучен идеям В. Ильина и соавторов (Ильин, Леонидова, Попова, 2013): фундаментом устойчивого и конкурентоспособного развития территории служит стратегическое формирование высококвалифицированного кадрового резерва.

Таким образом, исследования на разных уровнях (научном и прикладном, региональном и муниципальном) подтверждают, что инвестиции в интеграцию образования, науки и запросов экономики являются критически важным условием для преодоления структурных диспропорций и обеспечения долгосрочного развития территорий.

В научной литературе проблема кадрового обеспечения развития территорий рассматривается с двух взаимодополняющих позиций: через призму институциональных механизмов и через анализ человеческого капитала как системообразующего элемента этого развития. С позиции институционального подхода (Сафронова, 2015), важным фактором развития территорий является

* Шпилев Д.А. Научно-образовательный и производственный аспекты устойчивого развития муниципальных образований (на примере городского округа город Рыбинск) / Д.А. Шпилев, И.И. Антонова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2025. – Т. 12, № 4. – С.173-187

институционализация структур, объединяющих науку и образование. Интеграция научных и образовательных организаций, отвечая на запросы общества и экономики, выступает действенным инструментом для подготовки и закрепления молодых специалистов в науке. Примером эффективной интеграции такого рода является модель НОЦ, в частности развернутого на базе ИСЭРТ РАН (Ильин, Леонидова, Попова, 2013). Деятельность центра, соответствующая современным образовательным стандартам, позволяет включать студентов в реальную научную среду, тем самым формируя мотивацию для продолжения исследовательской карьеры и в конечном счете способствуя развитию кадрового потенциала и резерва регионов.

Исследовательская оптика, освещающая проблему с точки зрения управления ресурсами, применена в исследовании С.В. Коноваловой. В центре внимания автора – человеческий капитал муниципального образования (Коновалова, 2018), определяемый как качество местного сообщества, где главным фактором выступает конкурентоспособность территории. Согласно выводам исследователя, в условиях часто ограниченных материальных ресурсов эффективное управление человеческим капиталом становится для муниципальной власти критически важной задачей для достижения стратегической цели – повышения качества жизни. При этом в структуре человеческого капитала, наряду с классическими элементами (знания, навыки), предлагается учитывать социальную идентичность: это расширяет границы управления, фокусируя внимание не только на жителях, но и на всех гражданах, которые эмоционально и профессионально связаны с муниципалитетом, потенциально увеличивая его кадровый и интеллектуальный ресурс.

Эффективное развитие территорий предполагает как создание институтов (типа НОЦ), генерирующих квалифицированные кадры, так и целенаправленную муниципальную политику по развитию и удержанию человеческого капитала в его широком понимании.

Методология исследования основывается на теоретическом анализе научной литературы, матричном методе структурирования взаимосвязанных факторов (по уровням анализа, проблемам, инструментам, результатам), а также анализе стейкхолдеров для выявления и согласования их интересов на примере конкретной территории.

Результаты и обсуждение

На основе анализа ключевых идей и концепций, которые являются результатами научных исследований в области устойчивого развития территорий, выявлена система взаимосвязанных факторов, влияющих на формирование кадрового и научного потенциала для такого развития. Классифицировав эти факторы по уровням, ключевым проблемам, инструментам решения, ожидаемым результатам и ответственным субъектам, мы обобщили полученные результаты и свели в матрицу (табл. 1).

Таблица 1. Матрица взаимосвязанных факторов формирования кадрового и научного потенциала территорий
Table 1. Matrix of interconnected factors of territories' human resources and scientific potential formation

Аспект	Уровень анализа			
	Национально-региональный (системный)	Муниципальный (прикладной)	Человеческий капитал (сквозной ресурс)	Инфраструктурный и институциональный
Ключевая проблема/Вызов	1. Разрыв между наукой и образованием. 2. Негативные структурные тенденции в экономике. 3. Утечка молодых кадров из научной сферы	1. Дисбаланс между потребностями экономики и кадровым потенциалом. 2. Демографические вызовы. 3. Ограниченность ресурсов для развития	1. Узкое (только как наличных трудовых ресурсов) рассмотрение человеческого капитала. 2. Недооценка качественных характеристик населения	Отсутствие эффективных площадок для взаимодействия науки, образования, власти и бизнеса
Стратегическая цель/Задача	1. Интеграция науки и образования. 2. Формирование нового научного потенциала. 3. Создание системы подготовки высококвалифицированных кадров	1. Обеспечение устойчивого и конкурентоспособного развития территории. 2. Повышение качества жизни населения. 3. Формирование и удержание квалифицированного кадрового резерва	1. Развитие человеческого капитала как ключевого конкурентного преимущества территории. 2. Расширение понятия человеческого капитала	Создание устойчивых институтов и инфраструктуры для кооперации
Инструменты и механизмы решения	1. Создание НОЦ. 2. Реализация сквозной модели подготовки: «школа — вуз — аспирантура — наука». 3. Вовлечение студентов в реальную научную деятельность. 4. Адаптация образовательных стандартов под требования науки	1. Стратегическое планирование (Стратегия СЭР). 2. SWOT-анализ кадрового обеспечения. 3. Мониторинг рынка труда и прогноз потребностей работодателей. 4. Реализация нацпроектов (напр., «Образование») 5. Управление человеческим капиталом, включая социальную идентичность	1. Инвестиции в образование и науку (интеграция). 2. Включение в структуру человеческого капитала элементов: знания, компетенции, социальная идентичность. 3. Работа с «присоединенным» контингентом (теми, кто связан с территорией)	1. НОЦ как институт-интегратор. 2. Проектная деятельность в рамках нацпроектов. 3. Совместные программы и мероприятия

Таблица 1. Матрица взаимосвязанных факторов формирования кадрового и научного потенциала территорий
Table 1. Matrix of interconnected factors of territories' human resources and scientific potential formation (Продолжение таблицы)

Аспект	Уровень анализа			
	Национально-региональный (системный)	Муниципальный (прикладной)	Человеческий капитал (сквозной ресурс)	Инфраструктурный и институциональный
Ожидаемый результат/Эффект	1. Закрепление молодых специалистов в науке и регионе. 2. Развитие регионального научно-технического потенциала. 3. Появление учебных заведений нового типа (полный цикл подготовки)	1. Сбалансированная структура кадров, отвечающая запросам экономики. 2. Повышение инвестиционной привлекательности территории. 3. Усиление социальной сплоченности и идентичности	1. Качественный рост местного сообщества. 2. Создание благоприятной среды для самореализации. 3. Формирование широкого круга лояльных территории специалистов (даже за ее пределами)	1. Синергия от сотрудничества разных секторов. 2. Ускоренное внедрение инноваций и знаний в экономику. 3. Повышение эффективности использования ресурсов
Основные субъекты (стейк-холдеры)	– Академические институты (РАН). – Вузы. – Региональные органы власти	– Муниципальная и местная власть. – Работодатели. – Образовательные учреждения города. – Местное сообщество	– Все уровни власти. – Образовательные и научные институты. – Бизнес. – НКО и гражданское общество	– НОЦ. – Вузы и школы. – Органы власти всех уровней. – Промышленные партнеры

Источник: составлено авторами.

Анализ разработанной нами матрицы позволяет выявить ключевые взаимосвязи и закономерности. В частности, мы можем обнаружить, что решение системных проблем на национальном уровне (через интеграцию науки и образования в НОЦ) напрямую положительно воздействует на реализацию социальных целей муниципального развития, создавая возможности для обеспечения территории квалифицированными кадрами. Кроме того, анализ горизонтальных связей показывает, что человеческий капитал является системообразующим фактором и одновременно целью для развития всех уровней. При этом в него могут инвестировать НОЦ и муниципалитет (статус объекта инвестиций) и одновременно он выступает носителем знаний и социальной идентичности (статус субъекта развития). Интеграционные институты (такие как НОЦ) своей работой содействуют решению и системных проблем (готовят кадры для национальной экономики), и проблем конкретной территории (оперативно восполняют дефицит кадров). Устойчивое развитие территорий предстает результатом синергии стратегических инвестиций в интеграционную инфраструктуру (наука и образование) и точного, адресного эффективного управления человеческим капиталом.

Образование представляет собой один из важнейших видов экономической деятельности: в ходе него приобретаются знания, умения, навыки, воплощающиеся в образ жизни и деятельности образованного человека. Экономические выгоды профессионального образования в значительной степени являются личными и делимыми, они интегрируются в социальный капитал человека, обеспечивая его позицию на рынке труда, и приносят доход в виде заработной платы, поэтому потребитель услуг профессионального образования выступает получателем непосредственного образовательного результата. Данные факторы позволяют рассматривать профессиональное образование на всех его уровнях как частное благо. Индивидуальный спрос на образование обоснован концепцией человеческого капитала.

Инвестиции в человеческий капитал, в частности в приобретение высшего образования, обеспечивают прирост в заработках. В России этот показатель составляет 60–70 %, что практически не отличается от аналогичных оценок для промышленно развитых стран, где «премия» на высшее образование весьма высока и обычно варьируется в диапазоне от 50 до 100 % (Сюпова, Бондаренко, 2015: 6.1: 274). Непосредственный образовательный результат получают и сам квалифицированный специалист (что очевидно), и участники рынка труда, использующие способности и профессиональные навыки специалиста или квалифицированного рабочего в производственной деятельности. Особый интерес для работодателя представляют узкоспециальные знания и навыки, адаптированные к особенностям его бизнес-процессов.

Современные концепции управления человеческими ресурсами предусматривают в первую очередь комплексный подход к данной сфере управления. В частности, при применении этих концепций к реализации принципа вовлечения персонала в процесс постоянного совершенствования необходимо рассматривать два комплекса мероприятий:

- изменение организационной культуры;
- интеграция стратегий предпринимательства в управление человеческими ресурсами (Антонова и др., 2013: 4: 23).

Научно-образовательные характеристики человеческих ресурсов являются одним из основных факторов, определяющих экономическое развитие страны, так как они характеризуют ее интеллектуальный потенциал, обеспечивающий ее успешную конкуренцию в мировой социально-экономической среде. Высшее образование играет особую роль в развитии человеческих ресурсов, выполняя три социально значимые функции: подготовку высококвалифицированных специалистов; производство новых знаний; оказание других социальных услуг (Guerrero, Urbano, Fayolle, 2016).

Для субъектов на региональном уровне профессиональное образование важно тем, что оно увеличивает способность человека реализовать свои возможности, расширять масштабы и спектр социального выбора, обеспечивает адаптацию личности к требованиям окружающего мира. По долгосрочности своего воздействия внешний эффект образования не ограничен, так как он проявляется в воздействии будущего поколения людей через преемственность культурно-национальных традиций. Многостороннее действие внешнего эффекта образования определяет его как социально значимое благо (Тамбиев, Чикин, 2015).

В образовательных услугах сочетаются свойства частного и общественного блага, поэтому в области развития и финансирования научно-образовательного потенциала территорий пересекаются интересы следующих ключевых субъектов (стейкхолдеров): государства (федеральный уровень); региона (региональный уровень); муниципалитета; вузов, обучающихся и их родителей (Пономарева, 2021: 1 (61): 21). В табл. 2 приведен анализ интересов стейкхолдеров применительно к социально-экономической системе конкретного городского округа.

Таблица 2. Анализ интересов стейкхолдеров применительно к социально-экономической системе городского округа город Рыбинск Ярославской области

Table 2. Analysis of stakeholder interests as applied to Rybinsk urban district of Yaroslavl oblast

Стейкхолдер	Ключевой интерес	Объект интереса	Объект финансирования
Государство (федеральный уровень)	1. Развитие стратегически значимых отраслей промышленности, локализованных в Ярославской области и г. Рыбинске. 2. Точка экономического роста в старопромышленном регионе. 3. Формирование человеческого капитала региона	Образовательные пространства, жилищная инфраструктура вуза, инфраструктура технологического предпринимательства	Элементы образовательной инфраструктуры, реконструкция жилой инфраструктуры (так как инвестиции в промышленную базу неэффективны без ресурсов человеческого капитала)
Регион (региональный уровень)	1. Формирование центра экономического роста в регионе на основе динамичного развития предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности. 2. Формирование привлекательных социально-экономических условий жизни для населения	Среда технологического предпринимательства, инфраструктура для жизни	Территории опережающего развития
Муниципалитет/город	1. Сокращение оттока молодежи. 2. Привлечение молодых людей для получения образования и жизни в городе	Современные городские пространства для общения, отдыха молодежи	Городские объекты для отдыха, досуга, занятий спортом
Предприятия стратегически значимых, высокотехнологичных отраслей промышленности	1. Поток квалифицированных инженерных и рабочих кадров — выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования. 2. Среда для развития промышленного предпринимательства и инновационной деятельности	1. Современная материальная производственная база; 2. Интеграция студентов в профессиональную среду предприятий. 3. Акселератор, молодежные конструкторские бюро	Материальная база для молодежных конструкторских бюро

Таблица 2. Анализ интересов стейкхолдеров применительно к социально-экономической системе городского округа город Рыбинск Ярославской области

Table 2. Analysis of stakeholder interests as applied to Rybinsk urban district of Yaroslavl oblast (Продолжение таблицы)

Стейкхолдер	Ключевой интерес	Объект интереса	Объект финансирования
Вузы	Привлечение способных молодых людей для обучения и работы в исследовательских проектах	1. Современные образовательные пространства. 2. Современная инфраструктура для проживания студентов и молодых исследователей. 3. Современная инфраструктура для отдыха и досуга молодежи	Вуз — получатель ресурсов из всех источников
Обучающиеся и их родители	1. Получение актуальной, перспективной профессии. 2. Высокооплачиваемая работа в современной компании. 3. Комфортная среда для жизни и отдыха	Потребитель всех элементов: современные образовательные пространства, комфортные условия проживания, современные городские пространства для досуга и занятий спортом	Услуги образования — частично, услуги проживания — частично, досуг — частично

Источник: составлено авторами.

Ярославская область – регион, экономика которого преимущественно ориентирована на традиционные отрасли производства. Нестабильные показатели выпуска инновационной продукции и уменьшение количества инновационно активных компаний за период 2023–2025 гг. указывают на неоднородность тенденций в инновационном развитии территории. Несмотря на это, регион обладает высоким научно-техническим, кадровым и ресурсным потенциалом, что позволяет ему переориентировать ключевые промышленные отрасли на инновационную модернизацию. Региональные власти расставляют инновации в приоритеты с фокусом на долгосрочный устойчивый рост экономики (Тюленев, 2017).

Ключевой аспект инновационного прогресса – развитие инвестиционных площадок и промышленных парков, способствующее улучшению инвестиционного климата и привлекательности муниципалитетов. Фундаментальным элементом региональной инновационной системы выступает кластерная модель экономики и концепция «тройной спирали», обеспечивающая сотрудничество университетов, бизнеса и власти (Бондаренко, Дубовик, Губарев, 2018). Перспективным направлением развития кластерной модели является ее расширение до формата «четверной спирали», интегрирующей также гражданское общество и природную среду, что особенно актуально для целей устойчивого развития (Carayannis, Campbell, 2021: 12: 2055).

Развитие научно-образовательного и производственного потенциалов территории – необходимое условие для привлечения и удержания талантов и, соответственно, устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности региона (Kitagawa et al., 2022). Государственная поддержка, привлечение инвестиций и создание благоприятных условий для научных исследований и производства способствуют достижению этих целей.

Определим ключевые (перспективные) формы сотрудничества высокотехнологичных предприятий и учреждений науки и образования:

- заключение целевых договоров на подготовку специалистов, согласование учебных программ с потребностями предприятий и участие работодателей в образовательном процессе;
- организация стажировок, практик и учебных семинаров на площадках предприятий для студентов и сотрудников университетов;
- создание совместных научно-исследовательских лабораторий и инновационных центров, где реализуются прикладные научные проекты с практической ориентацией на производство;
- проведение совместных конкурсов, грантов и программ поддержки студенческих и научных проектов, направленных на решение производственных задач (целевая аспирантура);
- финансирование и организация учебных и исследовательских лабораторий промышленными предприятиями, что способствует внедрению новых (прорывных) технологий и подготовке кадров высшей квалификации;
- вовлечение сотрудников предприятий в преподавательскую деятельность, а также научные и опытно-конструкторские разработки вузов для повышения качества образовательного процесса;
- разработка стратегических партнерств, включая долгосрочные программы, направленные на инновационное развитие и коммерциализацию научных результатов.

Заключение

Научно-образовательный и производственный потенциалы городов и территорий выступают ключевыми драйверами регионального экономического роста, объединяя интеллектуальный капитал, инновационные инфраструктуры и предпринимательскую активность. Анализ показывает, что успешные города, такие как Рыбинск, эффективно реализуют кластерные модели и принцип «тройной спирали», способствуя модернизации традиционных отраслей и созданию инвестиционно привлекательных площадок. Дальнейшее развитие этого потенциала требует усиления межсекторного взаимодействия, инвестиций в кадры и цифровизацию производственных процессов для устойчивого инновационного лидерства (Audretsch, Belitski, 2021: 55.4: 740), что соответствует логике построения устойчивых предпринимательских экосистем, ориентированных на региональный экономический рост.

Список литературы

1. Антонова И.И., Антонов С.А. «Циркулярная экономика как инновационная модель устойчивого развития региона». Стандарты и качество 5 (2022): 68–73. EDN: GUABJA.
2. Антонова И.И., Антонов С.А., Антонов В.С., Дмитриева Г.Р., Хадиева А.Т. «Бережливый подход к вовлечению персонала в процесс совершенствования производства». Казанская наука 4 (2013): 20–23. EDN: QAAKFN.
3. Бондаренко Н.Е., Дубовик М.В., Губарев Р.В. «„Тройная спираль“ как основа создания инновационных систем». Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова 2 (98) (2018): 3–15. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-2-3-15>. EDN: YWMJJE.
4. Ильин В.А., Леонидова Г.В., Попова В.И. «Научно-образовательный центр ИСЭРТ РАН — точка роста научно-технического потенциала региона». Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз 6 (30) (2013): 32–44. EDN: RTPYJZ.

5. Коновалова С.В. «Управление человеческим капиталом на муниципальном уровне». Международный студенческий научный вестник 2 (2018): 39. EDN: XNNDTV.
6. Петров В.В. «Специфика формирования регионального научно-образовательного потенциала: вектор оттока». Философия образования 20.3 (2020): 141–152. <https://doi.org/10.15372/PHE20200308>. EDN: CPZVWR.
7. Пономарева О.Н. «Механизм управления научно-образовательным потенциалом вуза, основанный на коллаборации». Экономика: теория и практика 1 (61) (2021): 21–26. EDN: DPKPYT.
8. Сафронова А.Н. «Направления работы НОЦ ИСЭРТ РАН: взаимодействие с вузами». Вопросы территориального развития 8 (28) (2015): 5. EDN: UZEPVT.
9. Сюпова М.С., Бондаренко Н.А. «Образование как социально-значимое благо». Ученые заметки ТОГУ 6.1 (2015): 273–277. EDN: TMPUET.
10. Тамбиев Э.Р., Чикин А.Ю. «Анализ эффективности взаимодействия региональных властей и наукоградов в процессе инновационного развития российских регионов». Сборник статей участников IV Международного конкурса научных работ аспирантов и студентов (Москва, 01 марта – 31 мая 2015 г.). М.: Финансовый ун-т при Правительстве РФ, 2015. 124–134. EDN: WBKAKE.
11. Тюленев М.А. «Международная интеграция как фактор реализации научно-образовательного потенциала российских региональных вузов инженерного профиля». Экономика и управление инновациями 3 (2017): 80–86. <https://doi.org/10.26730/2587-5574-2017-3-80-86>. EDN: PNXZIF.
12. Четверикова Н.А. «Анализ кадрового обеспечения как фактора реализации стратегии устойчивого развития территории». Актуальные вопросы современной экономики 12 (2024): 352–364. <https://doi.org/10.34755/IROK.2024.50.10.006>. EDN: XFATJM.
13. Audretsch D.B., Belitski M. “Towards an Entrepreneurial Ecosystem Typology for Regional Economic Development: The Role of Creative Class and Entrepreneurship”. Regional Studies 55.4 (2021): 735–756. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1854711>
14. Carayannis E.G., Campbell D.F. J. “Democracy of Climate and Climate for Democracy: The Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems”. Journal of the Knowledge Economy 12 (2021): 2050–2082. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00778-x>
15. Guerrero M., Urbano D., Fayolle A. “Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness: Evidence from European Entrepreneurial Universities”. Journal of Technology Transfer 41 (2016): 105–131. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9377-4>
16. Kitagawa F., Marzocchi C., Sánchez-Barrioluengo M., Uyarra E. “Anchoring Talent to Regions: The Role of Universities in Graduate Retention through Employment and Entrepreneurship”. Regional Studies 56.6 (2022): 1001–1014. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1904136>

УПРАВЛЕНИЕ СООБЩЕСТВАМИ: ВЫЯВЛЕНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ОСНОВА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ*

Как превратить сообщества в союзников глав муниципалитетов: инструменты выявления, формирования и управления. Кейсы российских муниципалитетов для практиков развития.

Современные муниципалитеты достигают устойчивого развития благодаря живым социальным связям, формирующим сообщества. Эти объединения людей, связанных общей целью, регулярной коммуникацией и солидарностью, становятся стратегическими союзниками в трансформации городской среды, реализации инвестиционных проектов и повышении качества жизни. Эффективное управление сообществами – от их выявления до построения долгосрочного партнёрства – требует системного подхода, подтверждённого практикой российских территорий.

Что отличает сообщество от случайного объединения

Сообщество формируется вокруг пяти ключевых признаков:

1. Общая цель, достижимая только совместными усилиями;
2. Кооперация и солидарность как основа взаимодействия;
3. Регулярная коммуникация внутри группы;
4. Структура – формальная или неформальная;
5. Разделяемые ценности, формирующие идентичность.

Родительские советы школ, профессиональные клубы архитекторов, волонёрские объединения по благоустройству – все они соответствуют этой модели и становятся ресурсом для развития территорий. Важно различать: не каждая группа в мессенджере или социальной сети является сообществом. Критерий – наличие совместной деятельности, направленной на достижение значимой цели.

Почему взаимодействие с сообществами становится стратегической необходимостью

В условиях ограниченности ресурсов и роста ожиданий жителей сообщества перестают быть дополнительным каналом коммуникации и превращаются в условие успешной реализации публичных инициатив. Их ценность для территориального развития раскрывается в четырёх измерениях.

* Управление сообществами: выявление, формирование, взаимодействие как основа территориального развития // Сайт Академии городских технологий «Среда», 11 февраля 2026 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/upravlenie-soobshchestvami-vyyavlenie-formirovanie-vzaimodeystvie-kak-osnova-territorialnogo-razviti/> (дата обращения: 04.06.2026)

1. Концентрированный источник информации о потребностях территории

Сообщества предоставляют доступ к «живым» данным, недоступным через формальные опросы: контекст запросов, эмоциональные установки, скрытые возможности. Проектные семинары в Выксе, где жители совместно с архитекторами проектировали общественные пространства, позволили выявить неочевидные потребности — от необходимости тенистых зон до запроса на multifunctional объекты. Такая информация становится основой для проектирования решений, соответствующих реальным запросам горожан.

2. Канал коммуникации с высоким уровнем доверия

Информация, транслируемая через сообщество, воспринимается как история от равного, а не директива. В Самаре команда *«Том Сойер Фест»* с более чем 5 000 участников стала проектным офисом по благоустройству: именно через голоса активистов жители узнавали о городских инициативах. Такой подход снижает барьер недоверия и создаёт пространство для диалога, где информация о преобразованиях территории воспринимается как совместный проект, а не административное решение.

3. Мобилизация ресурсов и энергии созидания

Сообщества конвертируют энтузиазм в реальные активы. В Урюпинске *сеть территориального общественного самоуправления* объединила 278 добровольных объединений, заключила около 1 500 соглашений о социальном партнёрстве и привлекла 8,5 млн рублей грантовых средств на строительство 147 детских и 16 спортивных площадок. Энергия сообщества многократно усиливает эффект от первоначальных вложений — как финансовых, так и организационных.

4. Трансформация отношения к территории: от потребителя к со-творцу

Наиболее ценная функция сообществ — сдвиг позиции жителя от пассивного наблюдателя к активному участнику развития. Программа *«Московское долголетие»* объединила более полумиллиона москвичей старшего возраста в 3 000 клубов по интересам, где люди не только получают услуги, но и сами формируют программу занятий, делятся компетенциями, запускают инициативы. Такой переход повышает ответственность за результат и создаёт устойчивую основу для долгосрочных преобразований.

Типология сообществ: примеры из практики российских территорий

Разнообразие сообществ отражает многообразие задач территориального развития. Каждый тип обладает уникальными возможностями и требует специфических подходов к взаимодействию.

1. Территориальные сообщества

ТОСы Урюпинска демонстрируют потенциал локальных инициатив: 278 объединений (36 творческих коллективов и 242 кружка) стали устойчивым механизмом развития. Через участие в федеральных конкурсах сообщества привлекли значительные ресурсы, построили инфраструктуру и сформировали культуру совместного ухода за территорией. Ключевой фактор успеха — системная поддержка со стороны администрации при сохранении автономии инициатив.

2. Креативные сообщества

Фестиваль *«Арт-Овраг»* в Выксе трансформировал подход к благоустройству: вместо готовых решений — совместное творчество горожан, художников и архитекторов. Проектные семинары стали инструментом генерации идей и формирования команд. За два года (2017–2019) преобразовано пять общественных пространств, а главное — сформировано устойчивое локальное сообщество, способное самостоятельно создавать временные объекты под разные сценарии использования территории.

3. Волонтёрские сообщества

«Том Сойер Фест» в Самаре вышел за рамки разовых акций: более 5 000 участников создали проектный офис по благоустройству исторической среды. Сообщество стало площадкой для обмена практиками, привлечения экспертизы и реализации комплексных проектов — от реставрации фасадов до создания общественных пространств. Устойчивость обеспечена через ритуалы (ежегодные фестивали), чёткую структуру и признание со стороны институтов.

4. Профессиональные сообщества

Фестиваль *«АрхБухта»* в Иркутской области собрал более 100 специалистов из разных городов России для создания функциональных арт-объектов на территории бывшего Байкальского ЦБК. Организованный Клубом молодых архитекторов, фестиваль создал межрегиональную платформу для обмена практиками в архитектуре и урбанистике. Результат — не только объекты в городе Байкальск, но и устойчивые профессиональные связи, трансформирующие подход к проектированию в регионе.

5. Сообщества по интересам

«Московское долголетие» – крупнейший проект для старшего поколения, объединивший более полумиллиона участников. 71 центр и 3 000 клубов по интересам создали экосистему для самореализации, социализации и профессионального развития (через Московский Серебряный университет). Сообщество переросло формат досуговой программы и стало ресурсом для межпоколенческого взаимодействия и со-творчества.

6. Конкурсные сообщества

Конкурс «Мой дом, мой двор» в Заречном объединил жителей 106 многоквартирных домов. Участники благоустроили более 830 придомовых цветников, впервые преобразовали общественные территории парка. Конкурсный формат стал поводом для совместной деятельности, сформировав сообщества по месту жительства с устойчивой практикой ухода за средой. Ключевой элемент – сочетание соревновательного духа с поддержкой со стороны городских служб.

Выявление сообществ: от наблюдения к стратегическому картированию

Первый шаг эффективного управления – обнаружение уже существующих сообществ, часто остающихся «невидимыми» для официальной структуры. Инструменты выявления:

Картирование – систематизация по критериям: география, тематика, численность, лидеры, каналы коммуникации. При работе со школьными сообществами анализируют не только родительские комитеты, но и связи выпускников, местных предпринимателей, региональных партнёров.

Анализ цифрового следа – изучение активности в мессенджерах и социальных сетях для понимания реальных интересов и точек напряжения.

Диагностика лидеров – выявление неформальных авторитетов, анализ их мотивации, ресурсов и потенциальных точек соприкосновения с задачами развития территории.

Формирование сообществ: когда инициатива исходит от публичных институтов

Не всегда подходящее сообщество существует «по умолчанию». Его необходимо инициировать при решении межотраслевых задач или вовлечении новых аудиторий. Ключевой принцип: сообщество формируется вокруг содержательного повода для совместной деятельности – события, проекта или вызова.

Эффективные триггеры формирования:

1. Событийные форматы (фестивали, как «Арт-Овраг» в Выксе);
2. Конкурсные механики («Мой дом, мой двор» в Заречном);
3. Проектные офисы как постоянные площадки взаимодействия;
4. Акселераторы и образовательные программы для развития лидеров.

Важно: сообщество устойчиво только тогда, когда его участники видят личную ценность в участии: развитие компетенций, социальные связи, влияние на среду.

Заключение: от тактики к стратегии управления сообществами

Интеграция практик управления сообществами в стратегию развития территории открывает путь к преобразованиям, основанным на социальной энергии жителей. Ключевые выводы для практиков территориального развития:

1. Системное картирование и диагностика позволяют обнаружить скрытые ресурсы территории, недоступные через традиционные административные каналы.
2. Формирование сообществ эффективно только при наличии содержательного повода для совместной деятельности – события, проекта или вызова, объединяющего участников.
3. Человекоцентричность – не декларация, а метод: понимание личных мотивов участников, проектирование «пути участника» и создание ритуалов сообщества повышают вовлечённость и устойчивость.
4. Трансформация отношения жителей от пассивных потребителей к активным со-творцам снижает конфликтность, повышает качество решений и создаёт основу для долгосрочного развития.
5. Успешные кейсы демонстрируют универсальность подхода: от малых городов (Урюпинск, Выкса) до мегаполисов (Москва) управление сообществами становится основой для создания комфортной, вовлекающей и развивающей городской среды.

Сообщества перестают быть тактическим инструментом и становятся стратегическим ресурсом территориального развития – источником информации, доверия, ресурсов и устойчивой социальной энергии. Их грамотное выявление, формирование и сопровождение – не опция, а необходимое условие создания живых, адаптивных и привлекательных территорий в современных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

2025-2026 гг.

Антипин И.А. Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях пост-роста / И.А. Антипин, Е.А. Белоусова, Е.А. Шишкина // Управленец. – 2025. – Т. 16, № 3. – С. 49-62 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82627781> (дата обращения: 04.06.2026)

Антонова И.И. Разработка алгоритма анализа устойчивого развития территорий для определения типов муниципальных образований по показателям инновационности и устойчивости / И.И. Антонова, Д.А. Шпилев // Экономическое развитие России. – 2026. – Т. 33, № 1. – С. 345-348 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=88998812> (дата обращения: 04.06.2026)

Брендинг территорий: зачем и как создать узнаваемый и привлекательный образ города // Сайт Академии городских технологий «Среда», 24 декабря 2025 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/brending-territoriy-zachem-i-kak-sozdat-uznavaemyy-i-privlekatelnyy-obraz-goroda/> (дата обращения: 04.06.2026)

Власова Е.Л. Правовое регулирование развития муниципальных образований как фактор обеспечения достойной жизни населения муниципальных образований / Е.Л. Власова, И.В. Игнатьева // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 2(201). – С. 132-134 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82545558> (дата обращения: 04.06.2026)

Джалилов Э.В. Устойчивое развитие монопрофильных муниципальных образований традиционно-промышленного региона / Э.В. Джалилов // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 4(69). – С. 189-195. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82824534> (дата обращения: 04.06.2026)

Каранатова Л.Г. Стратегия пространственного развития России: цели, тенденции и противоречия / Л.Г. Каранатова, М.Ю. Елсуков, М.Б. Шалимов // Управленческое консультирование. – 2025. – № 3. – С. 59-71

Картухин В.Ю. Развитие социальной сферы муниципальных образований в современных условиях / В.Ю. Картухин, Е.Ю. Сизганова, А.А. Ашин // Ученые записки. – 2025. – № 3(55). – С. 22-26 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83112215> (дата обращения: 04.06.2026)

К Всероссийской конференции по развитию представительных органов муниципальных образований и общественного самоуправления на региональном и местном уровнях с опорой на традиционные российские духовно-нравственные и культурно-исторические ценности: библиодосье / Управление библиотечных фондов (Парламентская библиотека), Комитет Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению. – М., апрель 2025. – 63 с.

Кривошеев Ю.И. Реализация управления комплексным развитием территории муниципальных образований в регионах-лидерах / Ю.И. Кривошеев // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2025. – Т. 22, № 2. – С. 40-49 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82393141> (дата обращения: 04.06.2026)

Константинова М.А. Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований / М.А. Константинова, Д.М. Аплетова // Менеджер. – 2025. – № 1(107). – С. 119-129 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=81460104> (дата обращения: 04.06.2026)

Концепция стратегии развития местного самоуправления в системе организации публичной власти в России: исторические традиции и современные реалии: библиодосье к «круглому столу» / Управление библиотечных фондов (Парламентская библиотека). – М., февраль 2025. – 54 с.

Кузнецова О.В. Ключевые вопросы реализации Стратегии пространственного развития России-2030 / О.В. Кузнецова // Вестник Российской академии наук. – 2025. – № 4. – С. 53-57

Лай Ю. Факторы устойчивого развития муниципальных образований в сельской местности России / Ю. Лай // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 3. – С. 362-365 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83066463> (дата обращения: 04.06.2026)

Максимов А. Кто будет бороться за звание «опорного населенного пункта»: [о новой Стратегии пространственного развития и ее отличиях от предыдущей] / А. Максимов // Муниципалитет. – 2025. – № 2. – С. 24-28

Мастер-планы городов России 2026: единый документ и цифровая трансформация территорий // Сайт Академии городских технологий «Среда», 30 марта 2026 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/master-plan-y-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy/> (дата обращения: 04.06.2026)

Мельниченко Т.Ю. План антикризисного управления как инструмент устойчивого развития муниципального образования на примере Людиновского района Калужской области / Т.Ю. Мельниченко, С.С. Юсиченко, К.С. Юсиченко, К.С. Прокина // International Journal of Professional Science. – 2025. – Т. 1, № 12-1. – С. 26-35 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=89071070> (дата обращения: 04.06.2026)

Народосбережение – стратегия выживания и развития муниципалитетов до 2050 года // Сайт Академии городских технологий «Среда», 28 ноября 2025 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/narodosberezhenie-strategiya-vyzhivaniya-i-razvitiya-munitsipalitetov-do-2050-goda/> (дата обращения: 04.06.2026)

Павлюченко В.К. Межмуниципальное сотрудничество как способ обеспечения развития отечественной муниципальной политики / В.К. Павлюченко // Политика и общество. – 2025. – № 3. – С. 216-228. – DOI 10.7256/2454-0684.2025.3.75654. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83001159> (дата обращения: 04.06.2026)

Пономарев А.А. Проблемы устойчивого развития городских поселений / А.А. Пономарев // Форум молодых ученых. – 2025. – № 2(102). – С. 127-130 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80506331> (дата обращения: 04.06.2026)

Поселенческая и градостроительная политика, реконструкция городов и поселений в контексте новых направлений стратегии пространственного развития и схемы расселения в Российской Федерации: библиодосье к совещанию Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению / Управление библиотечных фондов (Парламентская библиотека). – М., 2025. - 73 с.

Расширение общественного участия в осуществлении местного самоуправления: библиодосье к заседанию Совета по местному самоуправлению при Совете Федерации / Управление библиотечных фондов (Парламентская библиотека). - М., май 2025. - 64 с.

Сапинская Е.В. Проблемы комплексного развития экономики сельских муниципальных образований в России и пути их решения / Е.В. Сапинская, Л.А. Якимова, А.В. Сухарева // Матрица научного познания. – 2025. – № 10-2. – С. 164-168 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83144988> (дата обращения: 04.06.2026)

Сафаров С.М. О роли социального предпринимательства и общественного участия в стратегическом развитии муниципальных образований / С.М. Сафаров // Управление городом: теория и практика. – 2025. – № 1(55). – С. 13-19 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80626464> (дата обращения: 04.06.2026)

Смирнова Е. Мастер-планы воплощаются в жизнь. На ВЭФ-2025 обсудили развитие городов Дальнего Востока / Е. Смирнова // сайт журнала «Эксперт», 4 сентября 2025 г. - <https://expert.ru/promishlennost/krazy-povernutsya-na-vostok/> (дата обращения: 04.06.2026)

Хафизов Э.Х. Ситуационный анализ и оценка потенциалов устойчивого развития муниципальных образований Кабардино-Балкарской Республики / Э.Х. Хафизов // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2026. – № 1. – С. 282-291 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=89142270> (дата обращения: 04.06.2026)

Якушева У.Е. Оценка устойчивого развития сельских муниципальных образований Арктической зоны Российской Федерации / У.Е. Якушева // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2026. – Т. 29, № 1(91). – С. 139-154 – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=89162614> (дата обращения: 04.06.2026)

5 трендов в развитии городов, которые меняют экономику // Сайт Академии городских технологий «Среда», 18 сентября 2025 г. - <https://sreda-academy.ru/publications/5-trendov-v-razviti-gorodov-kotorye-menyayut-ekonomiku/> (дата обращения: 04.06.2026)