

Дискуссионная площадка

Научная статья

УДК 352/354

doi: 10.17223/19988648/65/12

Стратегическое управление городской территорией

Николай Васильевич Брит¹, Инга Владимировна Первушина²

¹ Томский государственный архитектурно-строительный университет,
Томск, Россия, brit@seversk.tomsknet.ru

² Дума города Томска, Томск, Россия, ingapervushina@ya.ru

Аннотация. За последние 20 лет в России накоплен значительный опыт стратегического управления муниципальными образованиями, который требует изучения, выявления и тиражирования передовых практик, а также устранения негативных моментов, обнаруженных в этой сфере. В статье рассмотрен опыт нескольких муниципальных образований, сделаны выводы о текущем состоянии дел по созданию стратегических планов развития в них, даны рекомендации по широкому кругу вопросов (внедрение маркетингового подхода, обновление стратегий с учетом современных реалий и приоритетов демографической политики, совершенствование механизмов реализации стратегий). Рекомендации относятся к г. Томску, но могут использоваться специалистами, работающими в этой области на других территориях и уровнях государственного управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, социально-экономическое развитие, муниципальное образование

Для цитирования: Брит Н.В., Первушина И.В. Стратегическое управление городской территорией // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 65. С. 210–223. doi: 10.17223/19988648/65/12

Discussions

Original article

Strategic management of municipalities

Nikolay V. Brit¹, Inga V. Pervushina²

¹ Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering, Tomsk,
Russian Federation, brit@seversk.tomsknet.ru

² Tomsk City Duma, Tomsk, Russian Federation, ingapervushina@ya.ru

Abstract. For the past 20 years, a significant experience in the strategic management of municipalities has been accumulated in Russia, which requires studying, identifying and replicating best practices, as well as eliminating the negative aspects found in this

area. The article examines the experience of several municipalities, draws conclusions about the current state of affairs in creating strategic development plans in them, makes recommendations on a wide range of issues. Great interest is shown in the problem of creating development strategies and improving existing practices in this area at all levels of state and municipal government. The problems associated with the practice of strategic planning at the municipal level are highlighted, which does not include the use of a number of modern methods of strategic management (in particular, strategic sessions) and the involvement of third-party organizations for their development, which leads to the lack of use of rich local information resources and the experience of specialists; and also the unclear formulation of development priorities, which leads to a lack of focus of performers' efforts. Of particular interest may be the analysis of the missions of municipalities and the modeling of the mission of municipal government, which was done by the authors in this article. Recommendations are made both on the development of the strategy and on its implementation. In particular, it is proposed to replicate the practice of using a marketing approach, which makes it possible to determine strategic development priorities taking into account the competitive advantages of municipalities. Much attention is paid to the issue of updating development strategies in the context of modern realities, as well as the priority of the problem of demography, which has become a bottleneck in ensuring sustainable development of territories. A number of proposals are made to improve the mechanism for implementing municipal strategies. Recommendations concern issues of improving the organization of work, assigning responsibility, and improving the qualifications of personnel. These recommendations pertain to Tomsk, but can be utilized by professionals specializing in the same field in other cities and levels of government.

Keywords: strategic management, socio-economic development, municipal formation

For citation: Brit, N.V. & Pervushina, I.V. (2024) Strategic management of municipalities. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 65. pp. 210–223. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/65/12

Стратегическое управление является инструментом, который обеспечивает устойчивое развитие организаций, их выживание и процветание в долгосрочном периоде. Данный инструмент первоначально использовался в военной сфере, но во второй половине XX в. получил теоретическое развитие в управленческой науке и стал активно применяться сначала менеджментом крупных корпораций, а затем органами государственного и муниципального управления.

По мере наработки практики стратегического управления стали эволюционировать теоретические взгляды в этой области. От идеи стратегического планирования, когда под стратегическим управлением понималась деятельность профессионалов, имеющих четкий алгоритм действий, включающих в себя разработку миссии, анализ среды функционирования организации, выработку стратегии и организацию ее реализации, произошел переход к идее стратегического мышления. В основе такого мышления лежит принцип гомеостаза, т.е. выбора образа действий, обеспечивающего динамическое соответствие организации условиям изменяющейся среды ее функционирования или, другими словами, обеспечивающего баланс требований среды и возможностей организации. Что касается происхождения

стратегии организации, то она при таком подходе не сводится к стратегическому планированию, поскольку стратегия может являться результатом озарения лидера, результатом политической борьбы, когда одна из сторон навязывает свое понимание будущего организации и ее целей, проекцией организационной культуры на деятельность организации, случайным выбором образа действий. По сути, речь идет о различных способах материализации стратегического мышления.

Необходимо отметить, что практика стратегического управления муниципального образования отстает от имеющихся теоретических разработок, что проявляется в том, что до сих пор основным инструментом является стратегическое планирование, инструмент традиционный, реализующий достаточно негибкий и формальный подход к определению стратегии. Хотя даже такой подход является серьезным прогрессом в управлении и с трудом обеспечивается кадрами, имеющимися в наличии. Крупные компании в этом плане ушли далеко вперед. Они проводят стратегические сессии, разрабатывают стратегии для разных уровней управления (корпоративные, конкурентные, функциональные) и используют менее линейный подход к разработке самих стратегий. Следует отметить, что формальный подход к стратегическому планированию ими также используется и проявляется в наличии задокументированных миссий и стратегий развития. Действительно в организациях неформальные методы стратегического управления должны дополнять, а не отменять формальные методы (речь идет о стратегическом планировании).

Разработка планов стратегического развития муниципальных образований началась с 2007 г., когда появились заявки на выполнение этого вида работ от Москвы, Новосибирска и ряда других муниципальных образований [1, 2].

Активное использование инструментов стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления началось с 2014 г., именно тогда вышел Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. В соответствии с этим законом все муниципальные образования должны были разработать собственные стратегии развития и планы мероприятий по реализации стратегии. За прошедший период была проделана большая работа в этом направлении, которая требует анализа, так как, с одной стороны сложился передовой опыт, который требует выявления и тиражирования, а с другой – обозначился ряд проблем, требующих решения.

Применение стратегического управления на уровне муниципальных образований в Российской Федерации имеет ряд специфических моментов.

Во-первых, за основу стратегического управления взята модель стратегического планирования, основанная на идее того, что стратегия является результатом работы профессионалов, которые имеют навыки выполнения соответствующих работ. К этим работам относятся: разработка миссии, проведение анализа внешней и внутренней среды функционирования организации, разработка стратегии.

Во-вторых, поскольку на уровне муниципалитетов, как правило, отсутствовали кадры, способные выполнять эти виды работ, а также так как этот вид работ производится не постоянно, а регулярно через определенные промежутки времени, то их выполнение обычно заказывалось у специализированных организаций на конкурсной основе. Такой подход имел как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным моментам относится наличие профессионального подхода к делу. Стратегии развития, как правило, имели четкую структуру, содержали описание муниципального образования, грамотный SWOT-анализ, элементы сценарного подхода (традиционного и инновационного), анализ заинтересованных сторон, рекомендации, учитывающие передовой опыт других регионов. Однако такой подход зачастую приводил и к негативным последствиям. Так, стратегическое планирование иногда превращалось в бессмысленный формализованный процесс, так как исключалось участие в нем населения и местных властей (хотя положение о привлечении населения и местной власти к разработке стратегии задекларировано практически во всех документах), знающих специфику и проблемы территории, а разработка поручалась людям безразличным как к самим проблемам, так и к результатам использования разрабатываемых ими предложений. Стратегии разрабатывались по «единой колодке», не учитывали местную специфику, в лучшем случае содержали информацию по положительному опыту других муниципальных образований, который можно использовать, а также описание полномочий муниципальной службы и достаточно условных целевых показателей по профильным для муниципалитета видам деятельности, за которые они отвечали. В результате стратегическое планирование муниципальных образований превращалось в простое освоение значительных денежных средств узким кругом специализированных организаций, а разработанные стратегии пылились на полках или использовались не по назначению. Интересен в этом плане системный анализ городов России, проведенный А. Борисовым и П. Ореховским, которые пришли к следующему выводу: «В настоящее время в России стратегическое планирование является скорее декларативным занятием, чем действительно организующим началом в деятельности многих городских администраций. Основной причиной подобного положения вещей является необходимость принятия быстрых и эффективных решений (пусть и в краткосрочной перспективе), а кроме того, отсутствие реальных стратегических планов, которые бы содержали концепцию развития городской территории» [3, с. 46].

Можно добавить еще одно замечание. Стратегическое планирование – это единый процесс, который включает три этапа работ: стратегический анализ, разработку стратегии, реализацию стратегии. Существующие практики зачастую разрывают его на части. Часть «стратегический анализ» – разработка стратегии ложится на специализированную организацию (зачастую не местную), а часть «реализация стратегии» – на местные органы власти. Поскольку власть получает стратегию в готовом виде, то трудно судить о качестве стратегического анализа, проделанного специалистами, о масштабах

использования местной информации. Кроме того, стратегическое планирование в таком виде не выполняет функцию организующего начала, когда на этапе разработки плана должно формироваться понимание задач отдельных подразделений организации и будущих форм взаимодействия в процессе исполнения. Прозрачность процесса стратегического анализа, активное использование тех богатых информационных ресурсов, которые имеются у муниципалитета, привлечение местных специалистов – это залог разработки качественной стратегии, понимания ее положений исполнителями и, как следствие, ее выполнения.

В-третьих, несмотря на не вполне удачную практику применения стратегического планирования, интерес к этому инструменту управления по-прежнему высок. Это связано с необходимостью управления, направленного на долгосрочное развитие. Данное положение содержится в выступлениях Президента Российской Федерации В.В. Путина [4]. Кроме того, продолжается работа по созданию и корректировке стратегических планов на различных уровнях государственного и муниципального управления. Так, недавно появилась Стратегия социально-экономического развития Сибирского федерального округа [5]. В этих условиях особенно актуальным становится анализ опыта стратегического планирования муниципальных образований, его достоинств и недостатков с целью совершенствования и превращения его в действительно эффективный инструмент управления, чем объясняется появление достаточно большого числа исследовательских работ по этой проблеме.

Анализ существующей практики стратегического планирования муниципальных образований позволил выявить ряд серьезных проблем:

1. Отсутствие миссии муниципального управления или наличие искаженного ее понимания.

Здесь ситуация выглядит следующим образом.

Во-первых, изученная нами практика муниципалитетов показывает, что в большинстве стратегий развития муниципальных образований миссия муниципального управления просто отсутствует, а основное внимание уделено перечислению задач, которые должен решать муниципалитет. Причем в число этих задач иногда входят не только фундаментальные, такие как повышение качества жизни населения, но и текущие, такие как цифровизация управления муниципалитетом. Во многих случаях вместо миссии муниципального управления приводится миссия муниципального образования, т.е. видение того, как позиционируется город на уровне страны и мира, а иногда и на уровне понимания населения. Например, миссия г. Набережные Челны – «город активных и предприимчивых», а миссия города Калининграда – «город для комфортной жизни и работы, площадка коммуникаций и взаимодействия России и стран Европы в сфере бизнеса, инновационной экономики, образования и культуры» [6].

Во-вторых, часто отсутствует понимание того, что муниципалитет не является самостоятельным субъектом стратегического планирования и поэтому должен ориентироваться на наличие действующей Федеральной и областной стратегий, т.е. обеспечивать их реализацию в рамках стоящих перед

муниципалитетом задач по развитию инфраструктуры, созданию высокого качества жизни граждан и баланса интересов бизнеса, власти и населения. В этом плане можно сказать, что в практике стратегического планирования муниципалитетов до сих пор присутствуют элементы сепаратистского мышления, выработанные в РФ в 1990-е гг. Это, по-видимому, связано с тем, что развитие общественного сознания отстает от скорости перемен, происходящих в нашей стране. В качестве примера приведем миссию Администрации г. Кемерово: «Кемерово в XXI веке: город постоянного роста качества жизни, инновационных технологий и социального партнерства во имя созидания» [7]. Миссия краткая и четкая, но в ней нет места вышестоящим органам власти, не указан момент несамостоятельности муниципального управления, ограниченности его возможностей и полномочий и необходимость следования стратегиям, разработанным на более высоких уровнях. Каждый работник муниципалитета должен осознавать свою принадлежность огромной стране, наличие властной вертикали, размер своих полномочий и свое место в ней.

С учетом вышесказанного миссия муниципального управления в общем виде должна выглядеть следующим образом: «...содействие реализации федеральных и региональных программ на основе реализации инфраструктурных проектов и создания комфортных условий для жизни горожан, содействие росту качества жизни и благосостояния населения, обеспечение баланса интересов власти, бизнеса и населения и защита их законных прав, всемерное укрепление имиджа власти в глазах населения». Кроме общей формулировки миссия может включать и элементы местной специфики. Например, если город является научным и промышленным центром, то в миссии может появиться положение о «поддержке инновационного развития». Если город является историческим центром, то в миссию может входить положение «забота о сохранении исторического наследия и его популяризация». Здесь важны корректные формулировки. Например, очевидно, что бюджеты муниципальных образований не подразумевают финансирование вузов, которые находятся в федеральной собственности, поэтому в формулировке миссии не может быть положения о всемерном развитии научных исследований, а может быть только положение о содействии этому направлению работы вузов.

2. Отсутствие приоритетов, связанное с отсутствием маркетингового подхода. Маркетинговый подход предполагает сравнительный анализ конкурентных преимуществ регионов и выбор тех направлений, по которым можно реализовать эти конкурентные преимущества. При осуществлении мер поддержки и финансирования нужно в первую очередь удовлетворять потребности этих приоритетных направлений. Чтобы не быть голословным, давайте проанализируем раздел стратегии развития муниципального образования «Город Томск», посвященный туризму. Там зафиксированы следующие положения:

«Ввиду увеличения конкуренции между городами СФО за привлечение туристских потоков на фоне постоянного роста показателей въездного туризма необходимы:

1) увеличение доступности в городе Томске услуг туризма, отдыха и оздоровления для всех жителей Российской Федерации;

2) продвижение туристического бренда города Томска;

3) развитие уже созданной информационной инфраструктуры: Туристского информационного центра и портала о туристских возможностях города Томска.

В рамках позиционирования бренда города Томска естественным приоритетом становится развитие информационного сотрудничества с другими туристскими информационными центрами России и зарубежных стран, повышение лояльности туристов, гостей и жителей к туристскому бренду, а также создание комфортной культурной, бытовой и языковой туристской среды (установка навигационных указателей, обслуживание туристов в мобильных пунктах туристического обслуживания и др.).

При активном позиционировании города Томска как территории, привлекательной для всех видов туризма, последний станет значимой отраслью муниципальной экономики. Учитывая тенденции развития туристской отрасли в городе Томске, необходимо сделать акцент на развитии следующих направлений:

1) наукоемкий, деловой туризм;

2) историко-культурный туризм;

3) спортивный туризм;

4) духовно-просветительский туризм;

5) экологический туризм;

6) социальный туризм (по возрасту, для лиц с ограниченными жизненными возможностями, по профессиональной деятельности, хобби-туризм);

7) событийный туризм (временные этапы в течение года со сценариями традиционных русских праздников);

8) медицинский туризм» [8].

Что можно сказать по поводу данных рекомендаций?

Во-первых, можно попробовать понять, откуда они взялись.

В 1990-е гг. и в начале 2000-х гг. всех поразил опыт г. Мышкина, где за короткий промежуток времени туризм превратился в значимый сектор экономики. Этому способствовали особые условия. С одной стороны, по Волге открылся маршрут на теплоходах для иностранных туристов и город оказался в центре туристического потока. С другой стороны, город находится вблизи крупных мегаполисов (в частности, г. Москва), что позволяет развивать внутренний туризм. Кроме того, важна была позиция главы города, который считал, что если за время стоянки теплохода турист оставит в городе менее 50 долларов, то задача власти и бизнеса не выполнена. Быстро выросло производство сувенирной продукции и появился музей, где обыгрывалось название города (мышь из глины и бисера, музей мыши, магниты). Получила развитие инфраструктура туризма (гостиницы, объекты питания, магазины). Данный проект устойчиво развивается и в настоящее время [13]. В этих условиях разработчики стратегий стали вставлять раздел о развитии туризма по все муниципальный стратегии развития, не понимая того факта,

что главным в опыте г. Мышкина было наличие туристического потока, который сформировали не они и который очень трудно сформировать самостоятельно, так как мировая индустрия туризма сложилась и любое перераспределение туристических потоков является крайне трудной задачей, требующей больших материальных вложений в инфраструктуру туризма и мощной рекламной компании [9, с. 20].

Во-вторых, вряд ли можно рекомендовать городу экологический туризм, который более приемлем для сельской местности. В этой связи можно предположить, что авторы стратегии скорее всего скопировали это положение.

В-третьих, отсутствует маркетинговый подход к определению приоритетов развития туризма. В частности, анализ конкурентных преимуществ показывает, что по спортивному туризму г. Томск не может соревноваться с Красноярском, где есть спортивные сооружения и развита инфраструктура спорта. Сейчас необходимо учитывать преимущества даже по отдельным видам спорта. Например, горные лыжи ассоциируются с Шерегешем (Кемеровская область), биатлон – с Ханты-Мансийском. Уровень соревнований в Томске по большинству видов спорта не может быть, как правило, выше областного. По событийному туризму Томску не соревноваться с г. Новосибирском, где проходят фестивали, выставки, праздники и т.д. в режиме нон-стоп. В сфере эколого-курортного туризма огромные преимущества имеет Горный Алтай и Алтайский край. Где преимущества Томска? Это прежде всего деловой туризм. Данный приоритет определяется тем, что Томск – вузовский центр, где обучается более 11 500 иностранных студентов из 93 стран [10]. Если к этому числу добавить еще иногородних студентов из других регионов России, то получится достаточно внушительная цифра. При наличии серьезных усилий и материальных вложений возможно развитие экскурсионного туризма (деревянная архитектура города, легенда о старце Федоре). В качестве возможного направления можно рассматривать медицинский туризм, но здесь нужны дополнительные исследования конкурентоспособности города по качеству и цене данного вида услуг. По итогам исследования можно определиться более конкретно с видами услуг, рекламируемыми и предлагаемыми туристам (например, стоматология и урология). Такой же подход необходимо применить и при проработке других разделов стратегии развития. Основная идея маркетингового подхода – это определение приоритетов, где есть или возможно конкурентное преимущество и фокусировка усилий на приоритетных направлениях.

3. Стратегии развития муниципальных образований давно не обновлялись. Как правило, временем последнего обновления является 2019 г. За 2020–2023 гг. произошло много событий, повысивших турбулентность среды функционирования муниципальных образований в Российской Федерации. Это и коронавирус, и начало специальной войсковой операции, и массированное внешнее давление, под которым оказалась наша страна. Очевидно, что новые реалии таят в себе возможности и угрозы для муниципальных образований, которые нужно осознать и учитывать при определении

приоритетов управления. Так, безусловным приоритетом становится обеспечение четкого функционирования и развития оборонно-промышленного комплекса, гарантирование устойчивой работы отраслей, отвечающих за продовольственную безопасность, развитие импортозамещения в машиностроении, фармацевтической, химической промышленности, особое внимание следует уделить безопасности на управляемых территориях и устойчивому жизнеобеспечению населения теплом, светом и водой.

В этих условиях Томск получает следующие возможности для развития:

- развитие оборонных предприятий, которые расположены на территории города;

- в условиях санкций востребованной становится наука и работающие в тесной связи с ней наукоемкие производства, способные обеспечить импортозамещение, а также разработку новых образцов техники, вооружений, материалов и т.д. Здесь у Томска тоже достаточно сильные позиции;

- находясь далеко от мест боевых событий, город является безопасным и комфортным местом проживания, что позволяет привлекать любые кадры и обеспечить рост строительной отрасли.

Безусловно, возникают и явные угрозы:

- мобилизация и бегство молодых людей, вызванное страхом перед ней, способствуют появлению кадрового голода, поскольку отбывает наиболее трудоспособная и квалифицированная часть населения, что создает проблемы для функционирования отдельных отраслей;

- появилась угроза террористических актов и диверсий на территории;

- неприоритетные отрасли могут лишиться финансирования.

Очевидно, что основную роль в развитии оборонного комплекса, науки и наукоемких производств играет федеральный уровень власти, поскольку ему принадлежит собственность на соответствующие объекты и он аккумулирует значительную долю налоговых поступлений. Но муниципалитет в рамках своих полномочий может содействовать развитию обозначенных выше направлений, например, приводя инфраструктуру города в соответствие с новыми реалиями. Трехсменный режим работы некоторых предприятий может потребовать изменения расписания движения муниципального транспорта, открытия новых маршрутов. Может возникнуть долгосрочная проблема работы с инвалидами: их трудоустройство и социализация. Необходимы будут мероприятия, способствующие консолидации общества и воспитанию молодежи. Большого внимания потребуют физкультура и спорт, особенно технические виды спорта и виды спорта, обеспечивающие реабилитацию. И это не исчерпывающий список направлений работы муниципалитета. К сожалению, до сих пор в стратегии развития не внесены соответствующие изменения. Страна продолжает жить по законам мирного времени, и это вызывает, мягко говоря, непонимание.

4. Одной из ключевых задач стратегического управления является накопление стратегических ресурсов: открытие новых месторождений, создание и расширение предприятий, приращение территорий и населения. Из

вышеперечисленного ключевым в настоящее время для Российской Федерации является решение демографической задачи. Численность населения страны неуклонно сокращается, все сектора экономики испытывают колоссальный кадровый голод. Низкая численность населения становится основным узким местом, сдерживающим стратегическое развитие на всех уровнях. Проблему взаимосвязи демографии и экономики применительно к реалиям России мы рассчитываем подробно рассмотреть в рамках отдельной статьи. На федеральном уровне эта проблема осознается в полном объеме. Предпринимаются действия по стимулированию рождаемости и укреплению семейных ценностей, 2024 г. объявлен Годом семьи [11]. Демография становится абсолютным приоритетом. К сожалению, это важное положение никак не представлено в муниципальных стратегиях, хотя на уровне муниципалитета можно много сделать для этой цели (обеспечение яслями, детскими садами, школами, проведение массовых молодежных мероприятий, усиление воспитательной работы среди молодежи, поддержка молодых семей). Повторимся, что по большому счету стратегическое управление сводится к двум задачам: определению приоритетов и фокусировке усилий на них. Оказывается, что и по этому направлению стратегические планы муниципальных образований не выполняют вышеобозначенных задач.

5. Серьезные проблемы имеются не только в области качества существующих стратегий развития муниципальных образований, но и в области реализации стратегий. Посмотрим ситуацию на примере Томска. Так, в стратегии развития г. Томска зафиксированы цели стратегии и механизм ее реализации. К целям относятся: широкие возможности для самореализации граждан (гармоничное развитие личности, укрепление здоровья и долголетия, гражданственность и городской патриотизм), комфортная городская среда (в т. ч. качественная инфраструктура жизнеобеспечения, доступное и комфортное жилье), рост благосостояния населения на основе инновационного развития экономики. Очевидно, что последняя цель находится за пределами компетенции городских властей. Они могут содействовать росту благосостояния населения путем землеотводов, укрепления межмуниципальных связей, предоставления льгот по аренде и т. д., но обеспечение роста благосостояния лежит на бизнесе, самодельности населения и вышестоящих уровнях власти, которые обладают соответствующими ресурсами. То же замечание в определенной части относится и к цели комфортной городской среды. Например, цель «доступное и комфортное жилье» обеспечивается строительными организациями и в основном за счет средств населения. Муниципалитеты могут работать на обеспечение задачи комфортного проживания только в определенной части (устойчивое тепло-, газо-, водо- и энергоснабжение, чистота, исправность дорог, создание общественных пространств, общественная безопасность). На наш взгляд, такая постановка целей должна не укреплять, а деморализовать исполнительные органы власти, которые вынуждены брать ответственность за слабо подконтрольные им виды деятельности и могут расценивать направления, которые заявлены в стратегии развития не более как лозунги. Нужно четче формулировать цели

для исполнителей. Не удивительно, что по заявленным целям прогресс либо отсутствует, либо является слабым. Например, показатель роста благосостояния населения имеет динамику, представленную на рис. 1.



Рис. 1. Темпы изменения показателей занятости и уровня жизни [12]

Интересно рассмотреть работу механизма реализации стратегии развития города, которая зафиксирована документально (рис. 2).



Рис. 2. Механизм реализации стратегии городского развития [8]

Прежде всего, обращает на себя внимание тот факт, что до сих пор не утвержден генеральный план развития города. Тем временем происходит

бессистемное развитие городских территорий, что создает ряд острых проблем. В частности, город начинает задыхаться в автомобильных пробках. Этот факт в большей степени связан не с увеличением числа автомобилей, а с происходящей жилищной застройкой города. Дело в том, что расширение жилищной застройки идет на западе и юге городской территории, а основные предприятия расположены на севере, востоке и внутри городской территории. Это создает большие «транспортные плечи», связанные с ежедневной перевозкой работников, и проблемы движения в часы пик. И это только видимая всем часть проблем бессистемной городской застройки.

Что касается участия в федеральных программах, то в 2022 г. сумма неизрасходованных средств по ним составила 3 270 710,8 тыс. руб. [12].

Подводя итоги проделанной работы, в качестве рекомендаций по совершенствованию стратегического управления муниципальными образованияами мы могли бы обозначить следующие:

1. Стратегическое управление – это важный инструмент устойчивого развития территории, поэтому практику такого управления нужно внедрять и постоянно совершенствовать.

2. Необходимо четко и корректно формулировать миссию муниципального управления и его задачи.

3. Необходимо использовать маркетинговый подход, оценивать конкурентные преимущества муниципальных образований для четкого определения приоритетов их развития.

4. Решение демографической проблемы нужно рассматривать как абсолютный приоритет, выделять отдельным разделом стратегического плана развития и тщательно прорабатывать содержание деятельности муниципалитета в этом направлении

5. Необходимо добиться связи стратегического и текущего планирования, следить за тем, чтобы долгосрочные цели имплементировались в среднесрочные и краткосрочные планы муниципалитетов, а также своевременно проводить актуализацию стратегий развития.

6. Необходимо обучать сотрудников муниципалитетов стратегическому управлению, показывая значимость проблемы и формируя соответствующие навыки работы.

7. Большую роль в организации этой работы играет позиция первого лица (мэра), персонально отвечающего за реализацию стратегии развития перед губернатором.

8. Необходимо четко закрепить вопросы стратегического планирования и контроля за конкретными работниками мэрии, наладить взаимодействие по этим вопросам между профильными подразделениями.

Кроме стратегического планирования (формальный компонент стратегического управления), необходимо обратить внимание на неформальный компонент (проведение стратегических сессий и т. д.).

Список источников

1. № 513-ПП О Стратегии Развития Города Москвы на период до 2025 года // Сайт Москвы. URL: <https://www.Mos.Ru/Authority/Documents/Doc/24206220>

2. Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года // Сайт Правительства Новосибирской области. URL: https://www.Nso.Ru/Sites/Test.New.Nso.Ru/Wodby_Files/Files/Wiki/2014/01/Strategiya_Ser_Nso_Do_2025.Docx
3. Борисов А., Ореховский П. Города: системный анализ // Муниципальная экономика. 2021. № 3. С. 45–55.
4. Путин заявил о необходимости продолжать реализацию долгосрочных планов до 2030 года. URL: <https://tass.ru/ekonomika/18560989>
5. Стратегия социально-экономического развития Сибирского федерального округа до 2035 года. URL: <http://static.government.ru/media/files>
6. Миссия муниципального образования Алапаевское. URL: <https://alapaevskoe.ru/missiya-mo-alapaevskoe>
7. Администрация города Кемерово : официальный сайт. URL: <https://kemerovo.ru/administratsiya/administratsiya-goroda/> (дата обращения: 26.09.2023).
8. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Город Томск» до 2030 года // Официальный сайт Думы города Томска. URL: https://duma70.ru/strategiya_razvitiya_goroda_tomska
9. Давыдова Н., Тимофеева О. Устойчивое развитие города. Вопросы разработки стратегии // Муниципальная экономика. 2021. № 4. С. 18–23.
10. Количество студентов томских вузов превышает 60 тысяч // Администрация Томской области. URL: <https://tomsk.gov.ru/news/front/view>
11. Указ Президента Российской Федерации от 22.11.2023 № 875 «О проведении в Российской Федерации Года семьи» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311220013>
12. Заключение счетной палаты города Томска на отчет об исполнении бюджета муниципального образования «Город Томск» за 2022 год // Сайт Счетной палаты города Томска. URL: <https://spgt.tomsk.ru/wp-content/uploads/2023/06/28.04.ЗАКЛЮЧЕНИЕ2022.pdf>
13. В развитие туризма в Мышкинском районе под Ярославлем вложат 500 млн рублей. URL: <https://ria.ru/20220617/yaroslavl-1796261702.html>

References

1. Moscow Website. (n.d.) *No. 513-PP On the Development Strategy of Moscow for the period until 2025*. [Online] Available from: <https://www.Mos.Ru/Authority/Documents/Doc/24206220> (In Russian).
2. Website of the Government of Novosibirsk Oblast. (2014) *Strategy for the socio-economic development of Novosibirsk Oblast for the period until 2025*. [Online] Available from: https://www.Nso.Ru/Sites/Test.New.Nso.Ru/Wodby_Files/Files/Wiki/2014/01/Strategiya_Ser_Nso_Do_2025.Docx (In Russian).
3. Borisov, A. & Orekhovskiy, P. (2021) *Goroda: sistemnyy analiz* [Cities: systems analysis]. *Munitsipal'naya ekonomika*. 3. pp. 45–55.
4. TASS. (2023) *Putin stated the need to continue implementing long-term plans until 2030*. [Online] Available from: <https://tass.ru/ekonomika/18560989> (In Russian).
5. Static.government.ru. (n.d.) *Strategy for the socio-economic development of the Siberian Federal District until 2035*. [Online] Available from: <http://static.government.ru/media/files> (In Russian).
6. Alapaevskoe.ru. (n.d.) *Mission of the Alapaevskoye municipal formation*. [Online] Available from: <https://alapaevskoe.ru/missiya-mo-alapaevskoe> (In Russian).
7. Administration of Kemerovo: official website. [Online] Available from: <https://kemerovo.ru/administratsiya/administratsiya-goroda/> (Accessed: 26.09.2023). (In Russian).

8. Official website of the Duma of Tomsk. (n.d.) *On approval of the Strategy for the socio-economic development of the municipal formation Tomsk until 2030*. [Online] Available from: https://duma70.ru/strategiya_razvitiya_goroda_tomska (In Russian).

9. Davydova, N. & Timofeeva, O. (2021) *Ustoychivoe razvitie goroda. Voprosy razrabotki strategii* [Sustainable development of the city. Issues of strategy development]. *Munitsipal'naya ekonomika*. 4. pp. 18–23.

10. Administration of Tomsk Oblast. (n.d.) *The number of students in Tomsk universities exceeds 60 thousand*. [Online] Available from: <https://tomsk.gov.ru/news/frontview> (In Russian).

11. Publication.pravo.gov.ru. (2023) *Decree of the President of the Russian Federation dated November 22, 2023, No. 875 "On holding the Year of the Family in the Russian Federation"*. [Online] Available from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311220013> (In Russian).

12. Website of the Accounts Chamber of Tomsk. (2023) *Conclusion of the Accounts Chamber of Tomsk on the report on the execution of the budget of the municipal formation Tomsk for 2022*. [Online] Available from: <https://spgt.tomsk.ru/wp-content/uploads/2023/06/28.04.ZAKLYuChENIE2022.pdf> (In Russian).

13. RIA. (2022) *500 million rubles will be invested in the development of tourism in the Myshkinsky district near Yaroslavl*. [Online] Available from: <https://ria.ru/20220617/yaroslavl-1796261702.html> (In Russian).

Информация об авторах:

Брит Н.В. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, организации, управления строительством и жилищно-коммунальным комплексом Томского государственного архитектурно-строительного университета (Томск, Россия). E-mail: brit@seversk.tomsknet.ru

Первушина И.В. – предприниматель, депутат Думы города Томска (Томск, Россия). E-mail: ingapervushina@ya.ru

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about the authors:

N.V. Brit, Cand. Sci. (Economics), associate professor, Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering (Tomsk, Russian Federation). E-mail: brit@seversk.tomsknet.ru

I.V. Pervushina, entrepreneur, Tomsk City Duma (Tomsk, Russian Federation). E-mail: ingapervushina@ya.ru

The authors declare no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 23.10.2023;
одобрена после рецензирования 19.01.2024; принята к публикации 29.02.2024.*

*The article was submitted 23.10.2023;
approved after reviewing 19.01.2024; accepted for publication 29.02.2024.*