

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-48-65

УДК 316.334.52(045)

JEL P25

## Стратегическое планирование развития малых городов: модернизация на основе драйверов роста и инновационно-технологических приоритетов

П.С. Селезнев, С.А. Вуйменков, В.В. Зубов, И.О. Кореньков

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация

## АННОТАЦИЯ

В представленном исследовании рассматриваются вопросы стратегического планирования развития малых городов, предложения по его модернизации на основе включения в процесс стратегирования новых элементов, обеспечивающих оценку драйверов роста и анализ инновационно-технологических приоритетов. **Актуальность представленной темы** обусловлена необходимостью развития теории формирования указанного процесса и недостаточным объемом информации по данному вопросу. **Целью исследования** стала разработка модернизированного механизма создания и реализации стратегии планирования развития малых городов. В ходе работы были решены такие **задачи**, как анализ авторских подходов к реализации процесса стратегирования; обоснование включения в методический контур формирования стратегии новых элементов, связанных с анализом драйверов роста малых городов, в том числе инновационно-технологических приоритетов. В исследовании приведена оценка возможностей применения мастер-плана пространственного развития, обозначены его цель, задачи, методика построения. На основании проведенной работы скомпонован методический контур основных этапов реализации стратегии, предложены ключевые векторы роста малого города на основании оценки видового профиля и уровня инновационно-технологического развития. В качестве **методологической основы** были задействованы методы группировки, сравнительного анализа и обобщения. Эмпирической базой послужили данные государственной статистики, положения Стратегии пространственного развития России на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Практическая значимость исследования состоит в том, что полученный **результат** может быть использован органами власти муниципального, регионального и государственного уровня для разработки программ, стратегий развития малых городов, а также для мониторинга их реализации. **Ключевые слова**: стратегическое планирование; стратегии; малые города; пространственное развитие; инновационно-технологические приоритеты; драйверы роста; мастер-план; индексы инновационного и технологического развития

**Для цитирования**: Селезнев П.С., Вуйменков С.А., Зубов В.В., Кореньков И.О. Стратегическое планирование развития малых городов: модернизация на основе драйверов роста и инновационно-технологических приоритетов. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(4):48-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-48-65

## ORIGINAL PAPER

## Strategic Planning of Small Cities Development: Modernization Based on Growth Drivers and Innovative and Technological Priorities

P.S. Seleznev, S.A. Vuymenkov, V.V. Zubov, I.O. Korenkov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

The article examines the issues of strategic planning for the development of small cities and proposals for their modernisation based on the new elements in the strategic planning process, incl. the assessment of growth drivers and the analysis of innovation and technological priorities. **The relevance** of this topic is that today the theory of strategic planning process strongly needs development and available information on this issue is not sufficient. **The purpose** of this study is to develop

© Селезнев П.С., Вуйменков С.А., Зубов В.В., Кореньков И.О., 2025

a modernised mechanism to form and implement the development planning strategy of small cities. **The objectives** of the study are to assess the author's approaches to implementing the process of strategising the development of small cities and justify the inclusion of new elements in the methodological framework for developing the strategy. The study assesses the potential for using a master plan for spatial development, outlining its objectives, tasks, and construction methodology. Based on the given analysis, a methodological framework was compiled for the main stages of implementing the development strategy for small cities, and the main strategic directions for the development of small cities have been proposed, supported by the assessment of its species profile and the level of innovation and technological development. **The research methodology** included the use of grouping, comparative analysis, and generalization methods. The empirical foundation was based on data from the State Statistics Service, the provisions of the Spatial Development Strategy of Russia for the period up to 2030 with a forecast up to 2036, and Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014, "On Strategic Planning in the Russian Federation". The practical significance of the study implies **the findings** that can be used by municipal, regional, and federal authorities to develop programs and strategies for the development of small cities, as well as to monitor their implementation.

**Keywords:** strategic planning; strategies; small towns; spatial development; innovation and technology priorities; growth drivers; master plan; indices of innovation and technology development

**For citation:** Seleznev P.S., Vuymenkov S.A., Zubov V.V., Korenkov I.O. Strategic planning of small cities development: Modernization based on growth drivers and innovative and technological priorities. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(4):48-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-48-65

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время тема стратегического развития малых городов связана с недостаточным уровнем эффективности существующих подходов к перспективному планированию этих территорий. Среди научных трудов по теме исследования особый интерес вызывают работы таких авторов, как С.И. Рисин, Е.А. Шаталова, О.Ю. Косенко, Н.Н. Киселева [1, 2], однако эти авторы уделяют значительное внимание крупным городам, оставляя малые за пределами своих научных интересов. В то же время на законодательном уровне предусмотрен ряд нормативно-правовых документов стратегического планирования как для крупных, так и для малых городов, например, муниципаль-

ные программы, прогноз социально-экономического развития на среднесрочный и долгосрочный периоды и др<sup>1</sup>. Механизм выстраивания стратегии развития малого города должен быть основан на анализе дополнительных элементов, к которым авторы статьи отнесли оценку его видового профиля, уровня инновационно-технологической специализации, а также факторов, влияющих на его развитие.

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitiye/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rossii\\_do\\_2030\\_goda\\_c\\_prognomom\\_do\\_2036\\_goda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognomom_do_2036_goda/)

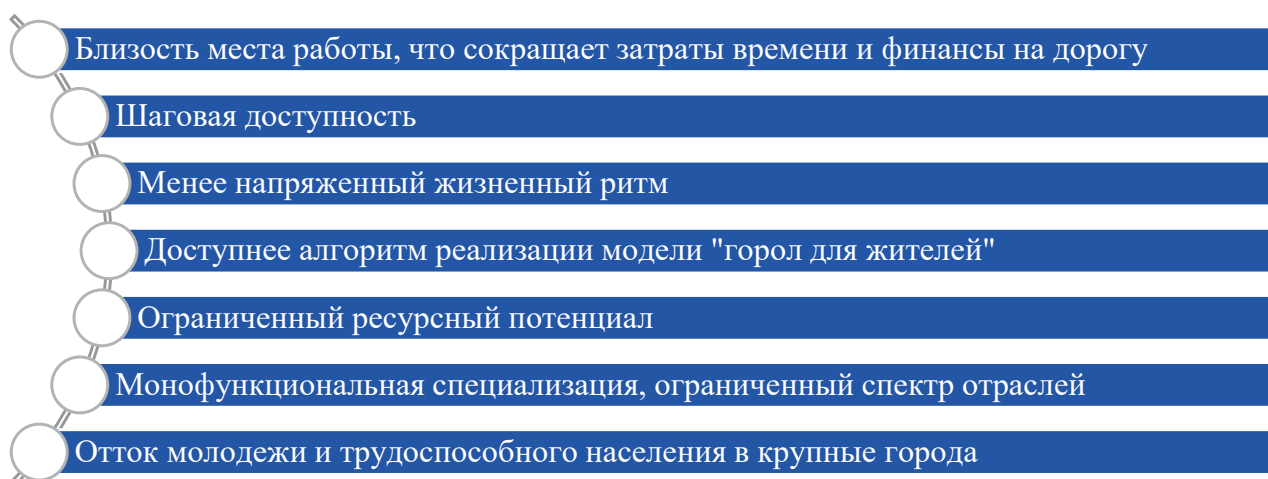


Рис. 1 / Fig. 1. Особенности траектории при разработке документов стратегического планирования малых городов / Features of the Trajectory in the Development of Strategic Planning Documents for Small Cities

Источник / Source: [3].

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проведения исследования вопросов стратегического планирования развития малых городов были использованы методы группировки, сравнительного анализа и обобщения с опорой на модернизацию на основе драйверов роста и инновационно-технологических приоритетов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Теоретический обзор научных трудов по теме исследования

Авторы статьи поддерживают мнение ученых Пятигорского государственного университета Х. Баснукаева и Т. Касаевой о том, что определение траектории при разработке документов по стратегическому планированию малых городов требует учета их характерных особенностей [3] (рис. 1).

Х. Баснукаев и Т. Касаева выделяют основные методологические аспекты этапов стратегического планирования развития малых городов, в числе которых:

1. Стратегический анализ и синтез для дальнейшего применения в коллективной генерации определенных целевых ориентиров стратегического развития города.

2. Проявление «триады» взаимосвязанных формулировок: образ желаемого будущего, миссия территории во внешней среде, генеральная стратегическая цель на этапе целеполагания.

3. Наполнение «дерева целей» программными деталями.

Опираясь на источник [4], отметим, что существует определенный перечень малых городов

России, которые можно считать положительными примерами с точки зрения разработки и реализации стратегий. В него входят Лермонтов (Северо-Кавказский ФО), Гдов (Северо-Западный ФО), Волхов (Северо-Западный ФО), Мышкин (Центральный ФО), Покров (Центральный ФО). Стратегии были рассчитаны на период 2007–2008 гг. на 10–15 лет и уже нуждаются в актуализации, поскольку зачастую цепочка «стратегия-программа-проект» не прослеживается.

Ученые Вологодского научного центра РАН определили перечень ключевых направлений стратегий развития малых городов с учетом их индивидуальных траекторий. Эти авторы считают, что для обеспечения устойчивого развития территории уникальный потенциал таких городов целесообразно реализовывать через стратегическое планирование, стартовыми условиями для которого (и мы согласны с этим мнением) выступает ряд присущих им проблем и конкурентных преимуществ в социально-экономической сфере [5].

С точки зрения М. С. Гунько, Ю. А. Еременко и Е. Ю. Батуновой, особой выступает парадигма определения оптимального уровня стратегии на долгосрочную перспективу в рамках устойчивой депопуляции малых городов России [6]. Верно утверждение G. J. Nospers о том, что демонстрация ограниченных ресурсов не позволяет в полном режиме поддерживать тенденцию роста региона и его экономическое развитие [7].

Я. Ю. Еферин, Е. С. Куценко отмечают, что важным аспектом, который целесообразно учитывать



Рис. 2 / Fig. 2. Основные процессы стратегического планирования / Basic Processes of Strategic Planning

Источник / Source: составлено на основании [9] / Based on [9].

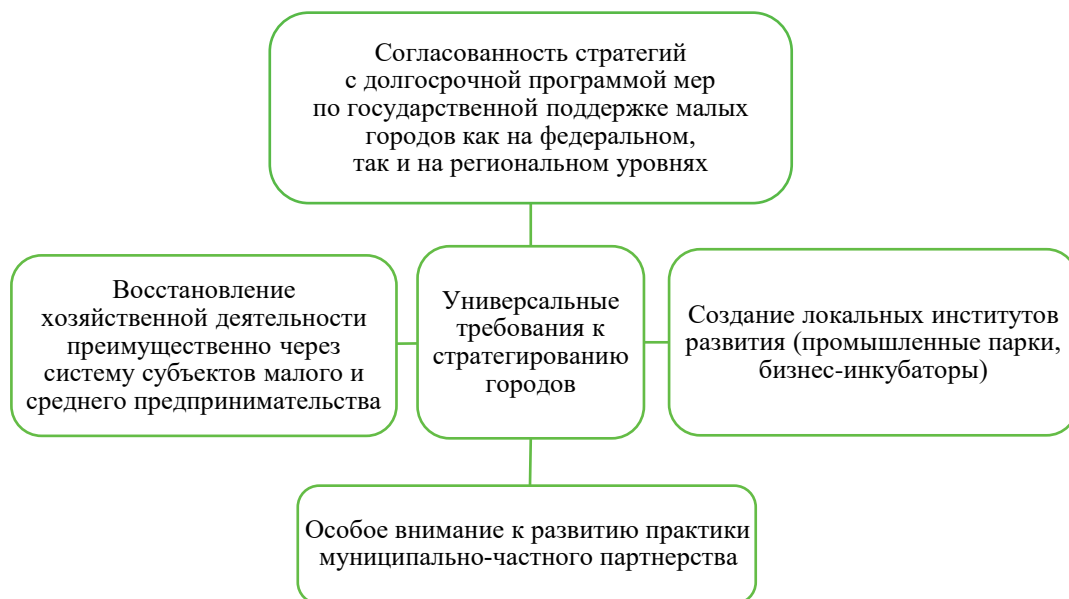


Рис. 3 / Fig. 3. Позиции универсальных требований к стратегированию городов / Universal Requirements for Urban Planning

Источник / Source: составлено на основании [10] / Based on [10].

при осуществлении выбора стратегии развития городов, является межмуниципальное сотрудничество. Исходя из имеющихся в пределах региона ресурсов осуществляется его интеграция с соседними территориями, выбирается индивидуальный или комбинированный тип развития [8].

Заслуживает внимания предположение исследователей М. Ф. Черныша, В. В. Маркина и др. [9], что стратегическому планированию необходимо опираться процессы, представленные на рис. 2.

Особый научный интерес вызывает подход ученых Центра федеративных отношений и регионального развития Е. Бухвальд, О. Валентик, А. Кольчугина, А. Одинцова, состоящий в том, что специфика социально-экономических и иных проблем малых городов свидетельствует о целесообразности реализации особого типа (особой модели) стратегического планирования [10]. Опираясь на ряд положений Федерального закона «О стратегическом планировании в России»<sup>2</sup>, отметим, что именно эти проблемы выступают необходимыми предпосылками эффективного функционирования разработанной модели. Будучи по сути институциональной новацией в рамках современного этапа муниципальной реформы,

для осуществления которой требуется решение проблем экономического и правового характера, стратегическое планирование малых городов должно быть закреплено федеральным законом как обязательный аспект [10].

При этом важным фактором становится методическое обеспечение. В Постановлении № 870 от 20.08.2015<sup>3</sup> указано, что стратегическое планирование необходимо реализовывать на основе результатов «отнесения городов и регионов РФ к определенным типам». Е. Бухвальд и др. подчеркивают, что малые города выступают особыми объектами социального и экономического стратегирования: должны создаваться условия для повышения значимости малых форм хозяйствования и усиления тенденции роста их логистических возможностей. На территории нашей страны малые города выполняют важную роль в экономическом развитии — так, многие из них становятся центрами сосредоточения исторических ценностей. Интересен следующий аспект, затрагиваемый обсуждаемыми авторами: внесение проблем малых городов в стратегирование

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 20.08.2015 № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации». URL: <https://base.garant.ru/71170676/>

Классическая	• ключевые методы: прогнозирование, планирование
Адаптации	• ключевые методы: анализ запросов, реагирование
Визионерская	• ключевые методы: тренд-вотчинг, предвидение, рост

**Рис. 4 / Fig. 4. Варианты возможных стратегий с ключевыми методами на основе формирования ведущего драйвера развития / Options for Possible Strategies with Key Methods Based on the Formation of a Leading Development Driver**

Источник / Source: составлено на основании [11] / Based on [11].

А.В. Попов, М.А. Гнатюк	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия активизации развития;</li> <li>• стратегия стимулирования потенциала саморазвития;</li> <li>• стратегия реабилитации и адресной поддержки; экономического пространства малого города</li> </ul>
Р. Хадсон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия содействия росту малого и среднего бизнеса, создание новых рабочих мест на малых предприятиях и стимулирование «культуры самозанятости»;</li> <li>• стратегия обновления экономической системы на базе привлеченных в регион филиалов крупных и транснациональных компаний;</li> <li>• стратегия перехода на сервисную экономику (туризм, рекреационная сфера);</li> <li>• превращение территории в пространство «жилья и потребления», где основной источник существования — государственные пособия и субсидии</li> </ul>

**Рис. 5 / Fig. 5. Подходы исследователей в описании возможных стратегий возрождения малых городов / Research Approaches to Describing Possible Strategies for Revitalizing Small Towns**

Источник / Source: составлено на основании [12] / Based on [12].

пространственного развития должно косвенно корреспондировать с элементами требований к стратегиям самих малых городов (рис. 3).

Также важно отметить, что существует ряд определенных особенностей стратегического планирования в разрезе Стратегии пространственного развития<sup>4</sup>, а именно: диагностика основных проблем развития городов; формирование картографи-

ческих материалов; выделение пространственного развития города в качестве одного из основных приоритетов.

Комплексным является исследование Л.В. Дмитриевой [11], в котором представлен методический подход, позволяющий определить среднесрочную модель развития малых городов. В работе предложены варианты возможных стратегий на основе формирования ключевого драйвера развития (рис. 4).

Схожих мнений о том, что необходимо выделить возможные стратегии развития малых городов, придерживаются отечественные ученые А.В. Попов и М.А. Гнатюк [12] и англичанин Р. Хадсон — их предложения визуализированы на рис. 5.

<sup>4</sup> Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitiye/strategicheskoe\\_planirovaniye\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rossii\\_do\\_2030\\_goda\\_s\\_prognozom\\_do\\_2036\\_goda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovaniye_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda/)





Рис. 6 / Fig. 6. Подход авторов [13] к применению сетевого механизма координации /  
The Authors' [13] Approach to Using a Network-Based Coordination Mechanism

Источник / Source: составлено на основании [13] / Based on [13].

В продолжение обзора научных трудов по теме исследования отметим, что важно уделять внимание вопросам эффективности стратегического планирования развития малых городов. Так, М.С. Оборин, А.М. Пахалов, М.Ю. Шерешева для его повышения предлагают применить возможности сетевого механизма координации [13] (рис. 6).

Использование предложенного механизма возможно при наличии инструмента для достижения определенных целей и выполнения конкретных задач в аспекте планирования развития малого города — они перечислены на рис. 7 и отражают точку зрения М.С. Оборина и А.М. Пахалова.

При исследовании вопросов стратегического планирования важно отметить такой вид стратегического документа, как мастер-план, определяющий основные векторы социального, экономического, пространственного развития города (рис. 8).

Участники дискуссий на ПМЭФ-2023 пришли к единому мнению, что формирование мастер-плана территорий может способствовать привлечению инвестиций. Эксперты отмечают особую перспективность данного направления для дальнейшего развития малых городов.

Исследователь А.В. Давыдова считает, что мастер-план выступает ориентиром развития малого города, и проиллюстрировала свои слова на примере Олекминска (Дальневосточный ФО) [14]. Действительно, на сегодняшний день

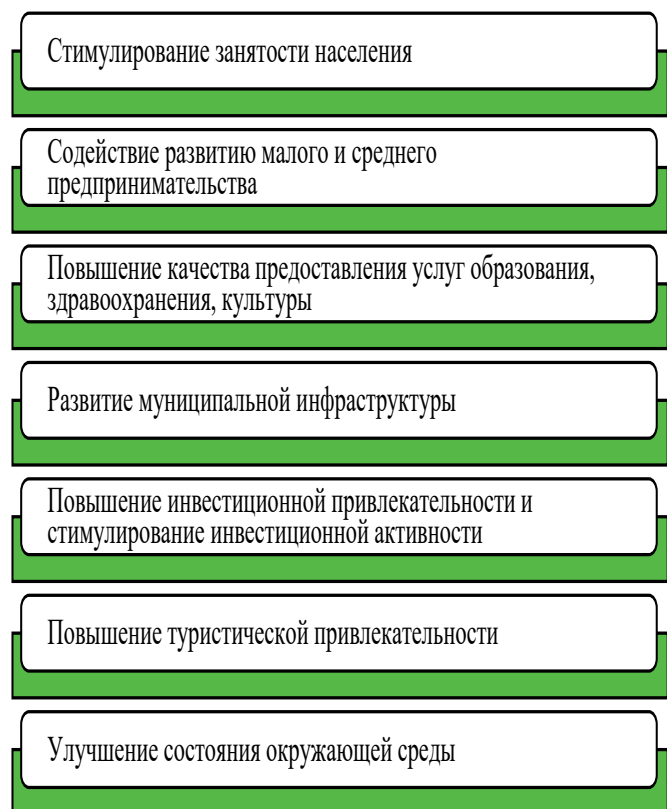


Рис. 7 / Fig. 7. Цели (задачи) в аспекте стратегического планирования развития малого города за счет подхода сетевого механизма координации /  
Achieving Goals (Tasks) in the Aspect of Strategic Planning for the Development of a Small City Through a Network-based Coordination Mechanism

Источник / Source: составлено на основании [13] / Based on [13].



**Рис. 8 / Fig. 8. Составные части мастер-плана пространственного развития города / Components of a Spatial Development Master Plan**

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

разработка мастер-плана — ключевой тренд в стратегическом планировании (рис. 9).

Г.М. Мустафин в ходе Круглого стола «Ключевые инструменты управления развитием территорий: генеральные планы или мастер-планы» выделил следующие преимущества мастер-плана [15] (рис. 10).

Следует подчеркнуть, что существует Поручение Президента РФ о включении мастер-плана в систему территориального стратегического планирования<sup>5</sup>.

Методика создания мастер-плана представлена на рис. 11.

### **МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ГОРОДА С УЧЕТОМ ЭЛЕМЕНТОВ ОЦЕНКИ ДРАЙВЕРОВ РОСТА И ИННОВАЦИОННО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ**

Формирование стратегии развития малого города — достаточно сложный процесс, требующий как четкого определения целей и необходимых для их достижения инструментов, так и грамотной компоновки стратегических сценариев, содержащих комплекс ключевых мероприятий.

Реализация стратегии должна быть связана с достижением таких приоритетов, как:

- формирование комфортных социально-экономических условий для жителей малого города;

- повышение его узнаваемости путем осуществления проектов, связанных с улучшением имиджа городской территории, привлекательностью уклада, понятными ценностями;

- создание условий для развития предприятий, способных выпускать конкурентоспособную продукцию, в том числе и инновационную.

Обобщая мнения авторов об особенностях выстраивания стратегии развития малых городов, отметим, что в настоящее время основной механизм данного процесса должен быть модернизирован. Перед региональными и государственными властями стоят задачи повышения уровня развития города, обеспечения его производств инновационными технологическими решениями, выбора стратегических ориентиров. Игнорирование данных вопросов может привести к тому, что многие малые города исчезнут с экономического ландшафта регионов и государства.

Реализация стратегии должна помочь решить достаточно важную проблему, связанную с обеспечением устойчивого пространственного развития территорий и государства, повышением плотности, сокращением межрегиональных различий. Развитие малых городов позволит повысить качество жизни населения, снизить влияние негативных явлений, связанных с уменьшением экономического роста.

По нашему мнению, в методический контур процесса формирования стратегии развития малого города помимо основных элементов должны быть включены дополнительные, а именно:

1. Характеристика типов профилей малого города (как опорного пункта) на основании классификационных групп и критериев.

2. Определение типа и уровня инновационно-технологической специализации города и использование этих показателей для разработки приоритета его развития.

3. Дополнительный анализ факторов, влияющих на развитие малого города (социальные, отраслевые, инфраструктурные, экономические, экологические, цифровые) посредством соответствующих индикаторов.

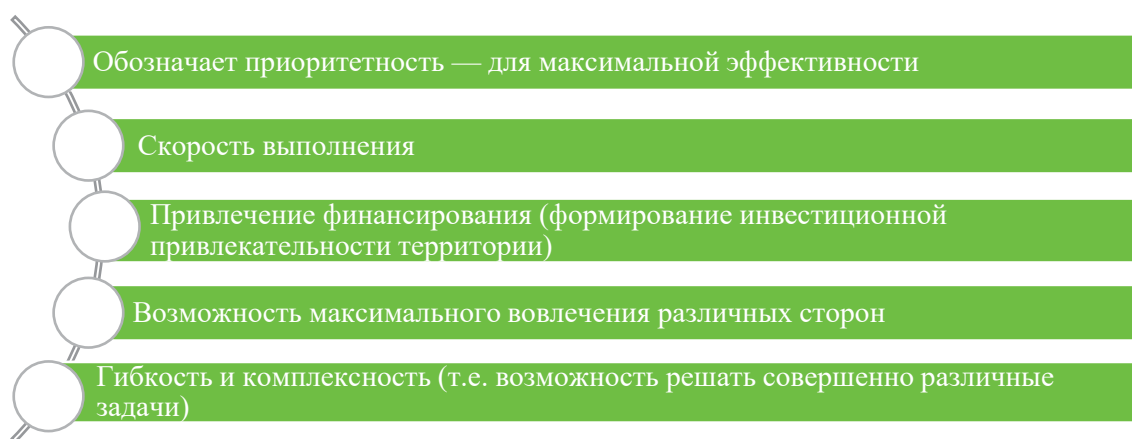
На основании оценки вышеприведенных элементов возможно определить ключевые ориентиры и разработать стратегический сценарий развития малого города.

Методический контур основных этапов процесса формирования и реализации стратегии развития малого города состоит из девяти основных этапов (рис. 12).

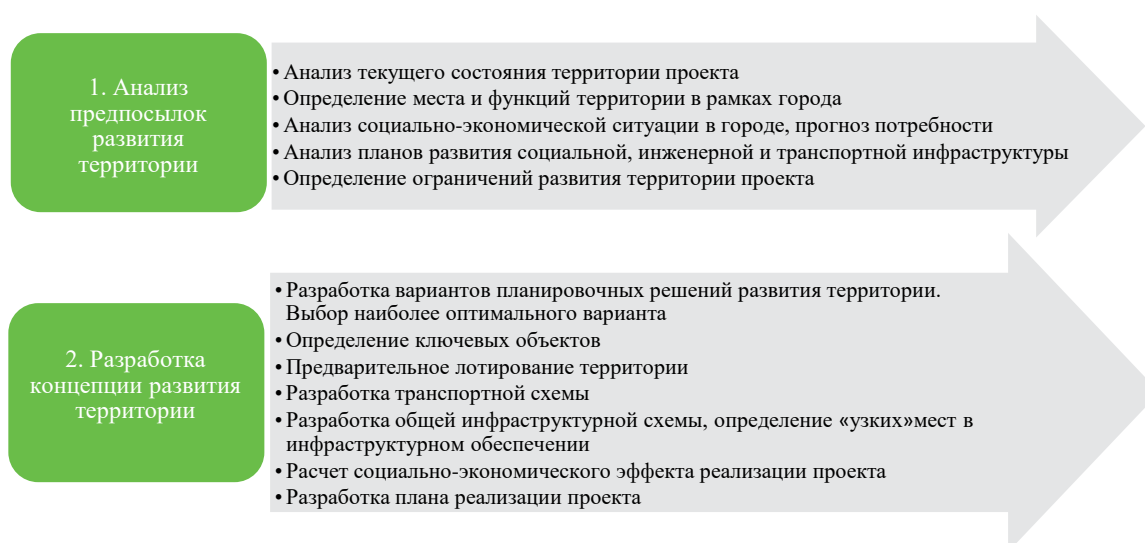
<sup>5</sup> Перечень поручений по итогам совещания по вопросам развития дальневосточных городов. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/72690>

Рис. 9 / Fig. 9. **Определение цели и задач мастер-плана / Defining the Purpose and Objective of the Master Plan**

Источник / Source: составлено авторами на основании [14] / Compiled by the authors based on [14].

Рис. 10 / Fig. 10. **Преимущества разработки мастер-плана / Advantages of Master Plan Development**

Источник / Source: составлено на основании [15] / Compiled based on [15].

Рис. 11 / Fig. 11. **Методика разработки мастер-плана / The Methodology of Master Plan Development**

Источник / Source: составлено на основании [15–17] / Compiled based on [15–17].





**Рис. 12 / Fig. 12. Методический контур основных этапов процесса формирования и реализации стратегии развития малого города / Methodological Outline of the Main Stages of the Process of Forming and Implementing a Small City Development Strategy**

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Дадим более подробно характеристику встраиваемых в него элементов. Основной задачей при формировании стратегии выступает выявление видового профиля (типа) малого города. Проведенные ранее исследования показали, что с точки зрения основных классификационных критериев на сегодняшний день можно выделить 3 группы и 11 типов малых городов России (рис. 13).

На основании классификации городов (отношения их к определенным типам) можно более полно охарактеризовать проблемы их развития и с максимальной точностью определить стратегические мероприятия, которые необходимо реализовать (рис. 14).

Оценка уровня инновационно-технологической специализации и формирование приоритета разви-

тия малого города в соответствии с его типом и инновационно-технологическим уровнем также является достаточно важной задачей стратегирования.

В ранее проведенных авторами исследованиях содержится обоснование суждений о приоритетности выбора определенных инструментов оценки уровня инновационно-технологической специализации малого города и его специфики [18]. Инновационно-технологическое развитие является одним из основных приоритетов развития малого города, так как позволяет выявить возможности его экономического роста, перспективы внедрения технологий для выпуска высококонкурентной продукции. Развитие производственной деятельности на территории малого города способствует сокращению оттока населения и повышению качества жизни.

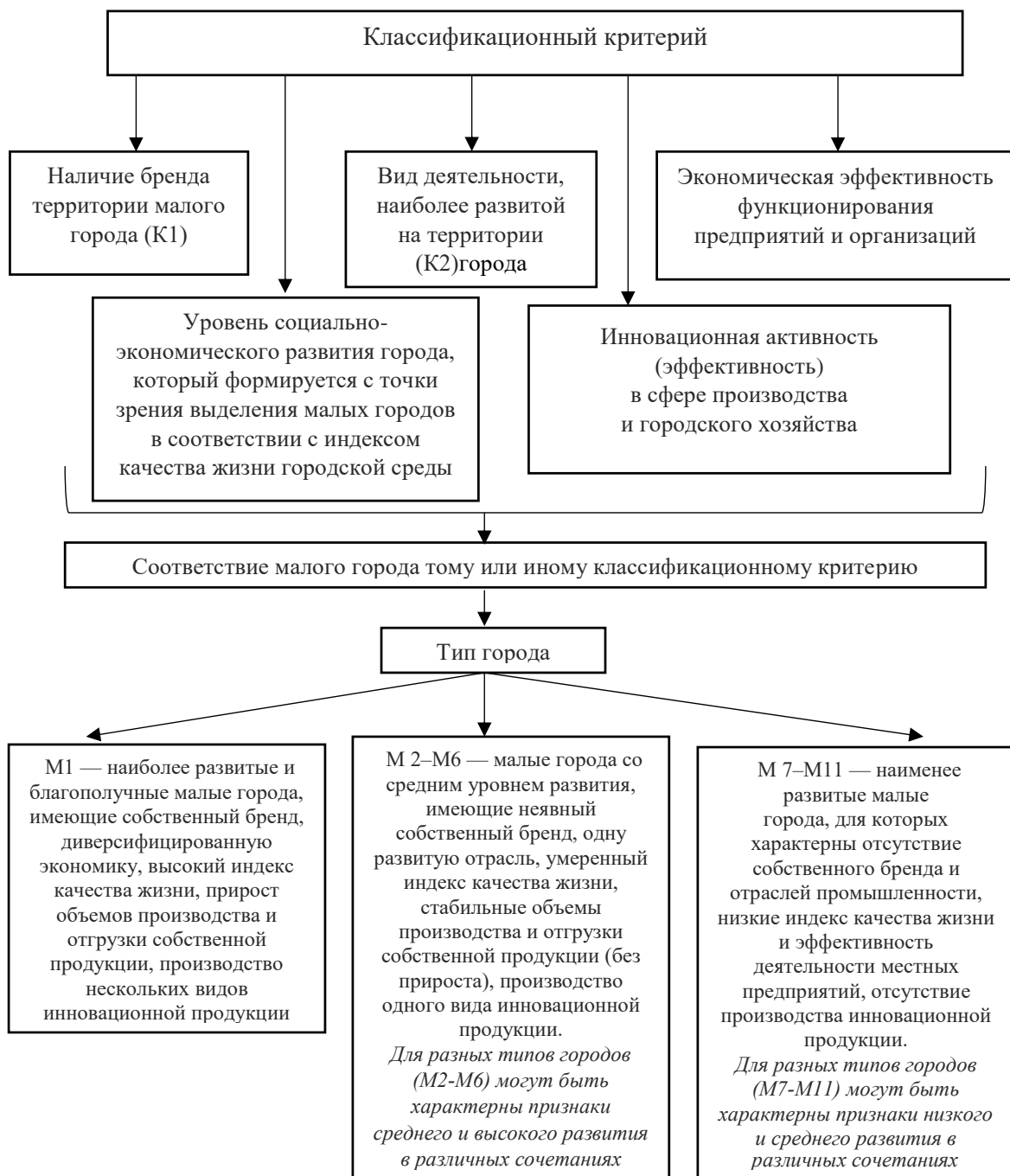


Рис. 13 / Fig. 13. Типология малых городов в соответствии с набором классификационных критериев / Typology of Small Towns According to a Set of Classification Criteria

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

С этой точки зрения при формировании стратегии развития следует использовать инструменты, позволяющие определить уровень инновационно-технологического развития малого города и выбрать приоритеты его развития.

Нами установлено, что наиболее приоритетным инструментом с точки зрения выбора вектора раз-

вития малых городов является матрица отраслевой инновационно-технологической специализации. Она может быть использована региональными и государственными органами власти в процессе стратегирования как для определения уровня инновационно-технологического развития, так и для оценки сбалансированности формирования данных сфер.



Рис. 14 / Fig. 14. Перечень проблем развития малого города, идентифицированных при отнесении его к определенному типу / List of Problems in the Development of a Small City, Identified During the Process of Classifying a Small City as a Certain Type

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Как уже было отмечено выше, для выявления приоритета развития малого города целесообразно рассчитать следующие два индекса:

1. Индекс инновационной специализации (Иис), характеризующий инновационный потенциал. Основным показателем для расчета Иис служит количество организаций города, занимающихся научно-исследовательскими разработками (И1). Оценить Иис можно, соотнеся его с аналогичным индикатором города, являющегося региональным лидером (и имеющего максимальное значение Иис).

2. Индекс технологической специализации города (Итс), с помощью которого определяется технологический потенциал. Основной показатель для его

расчета — средняя выручка (И2) в млн руб. Оценить Итс можно также путем сравнения с максимальным значением аналогичного индекса, присущего региональному лидеру.

Выбор основных индикаторов обусловлен дефицитом необходимой статистической информации и сложностями ее получения. Ресурс, который может быть использован для выбора значений данных индексов — база статистических данных городов России — система СПАРК, представленная на платформе Интерфакс<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> URL: <https://group.interfax.ru/products/systems/spark/?ysclid=mgizhe6gfc596362651>

Распределение малых городов по уровню инновационно-технологического развития (инновационно-технологической специализации) будет выглядеть следующим образом:

- сверхнизкий уровень —  $I_{tc} (I_{ts}) \leq 0,19$ ;
- низкий —  $I_{tc} (I_{ts}) \leq (0,20-0,39)$ ;
- средний —  $I_{tc} (I_{ts}) \leq (0,4-0,59)$ ;
- высокий —  $I_{tc} (I_{ts}) \leq (0,6-0,79)$ .

На основании расчета индексов и построения матрицы уровня инновационно-технологической специализации малого города определяется приоритет его развития:

- реализация мероприятий инновационно-технологического развития, внедрение новых технологий, совершенствование инновационного производства (стратегическое направление С1);
- дальнейшее повышение уровня реализуемых мероприятий инновационно-технологического развития, внедрение новых технологий, совершенствование инновационного производства (стратегическое направление С2);
- сохранение конкурентных преимуществ с точки зрения инновационно-технологической специализации, инновационно-технологического уровня (стратегическое направление С3).

Определение факторов, влияющих на развитие малого города, с использованием индикаторов оценки — немаловажный элемент формирования его стратегии. К таким факторам нами отнесены социальные, отраслевые, инфраструктурные, экономические, экологические, цифровые. Реализация данного элемента позволяет выстроить матрицу выбора приоритетных мероприятий развития малого города (табл. 1).

В исследованиях, проводимых ранее, нами была сделана выборка малых городов семи округов РФ, определены их типы (в соответствии с классификационными критериями), оценены индексы инновационного и технологического развития. На основании анализа были предложены основные стратегические направления развития (табл. 2).

Представленные данные свидетельствуют о том, что с точки зрения инновационного уровня производства лидируют Шатура и Кингисепп, а технологического — Тында.

На рис. 15 продемонстрировано соотношение индексов инновационного и технологического развития малых городов. Очевидно, что достаточно высокий уровень технологического потенциала характерен для малого города видового профиля

М3 — Кингисеппа, а также Городца (М1). Однако, несмотря на высокий показатель  $I_{ts}$ , Тында имеет очень низкий уровень инновационного развития и индекс качества городской среды, и это довольно серьезная проблема, которая должна решаться за счет принятия тех или иных мер региональными властями и государством. В то же время Шатура с высоким  $I_{ts}$  отличается небольшим значением показателя технологического развития, а также недостаточно развитым брендом территории города, что требует соответствующих управленческих действий для устранения этих недостатков.

Наиболее высокие показатели с точки зрения уровня инновационно-технологического развития — у города видового профиля М3 Кингисеппа, которому в ходе построения стратегии необходимо удерживать данные конкурентные преимущества, а также развивать бренд города.

Более подробное исследование авторов по этой теме представлено в статье [18].

Обобщая вышесказанное, отметим, что формирование и реализация стратегии согласно предложенному нами механизму позволит более точно определить базовые приоритеты малого города и реализовать так называемый дифференцированный подход, подразумевающий четкое структурирование всех составляющих, так или иначе влияющих на уровень развития города, и использование их в процессе стратегирования.

## ВЫВОДЫ

В современных условиях функционирования малых городов необходимость модернизации системы стратегического планирования их развития постоянно растет. Особенности (культурные, исторические, технологические и др.) таких городов требуют учета, анализа и оценки дополнительных элементов в ходе процесса стратегирования. Подобный подход позволит выявить проблемы и «узкие» места с точки зрения развития малого города, сформировать его основные приоритеты и реализовать их по четко обозначенному алгоритму. Это будет способствовать повышению имиджа малого города, увеличению людности, замедлению процесса «угасания», выводу городской территории из депрессивного состояния, активизации технологических и инвестиционных процессов, а также позволит повысить уровень муниципального управления.

Таблица 1 / Table 1

**Матрица выбора приоритетных мероприятий развития малого города / Matrix  
for Selecting Priority Activities for the Development of a Small City**

Факторы/Параметры мероприятий для повышения уровня привлекательности малого города / Factors/Parameters for measures to increase the attractiveness of a small town	Мероприятия по развитию малого города / Small town development measures						
	Социальная сфера / Social sphere	Отраслевая сфера / Industry sphere	Инфраструктурная сфера / Infrastructure sphere	Экономическая сфера / Economic sphere	Экологическая сфера / Ecological Sphere	Цифровая сфера / Digital Sphere	Приоритет развития малого города / Small town development priorities
Проблемы малого города с точки зрения влияния социальных факторов	A1	Б+	В+	Г+	Д+	Е+	А
Проблемы малого города с точки зрения влияния отраслевых факторов	A+	Б1	В+	Г+	Д+	Е+	Б
Проблемы малого города с точки зрения влияния инфраструктурных факторов	A+	Б+	В1	Г+	Д+	Е+	В
Проблемы малого города с точки зрения влияния экономических факторов	A+	Б+	В+	Г1	Д+	Е+	Г
Проблемы малого города с точки зрения влияния экологических факторов	A+	Б+	В+	Г+	Д1	Е+	Д
Проблемы малого города с точки зрения влияния цифровых факторов	A+	Б+	В+	Г+	Д+	Е1	Е

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечания / Notes: А – повышение уровня развития социальной сферы малого города / increasing the level of development of the social sphere of a small town;

Б – повышение уровня отраслевого развития малого города / increasing the level of industrial development of a small town;

В – повышение уровня развития инфраструктурной сферы малого города / increasing the level of development of a small town's infrastructure;

Г – повышение уровня экономического развития малого города / increasing the level of economic development in a small city;

Д – повышение уровня экологического развития малого города / increasing the level of ecological development of a small town;

Е – повышение уровня цифрового развития малого города / improving the digital development of a small town;

A+ – удовлетворительное развитие социальной сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the social sphere in a small town, and maintaining positive trends in this area;

Б+ – удовлетворительное развитие отраслевой сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the industry in a small city, and maintaining positive development trends in this area;

В+ – удовлетворительное развитие инфраструктурной сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the infrastructure sector in a small city, and maintaining positive trends in this sector;

Г+ – удовлетворительное развитие экономической сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the economic sphere in a small city, and maintaining positive positions in this sphere;

Д+ – удовлетворительное развитие экологической сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the environmental sphere in a small city, and maintaining positive trends in this area;

Е+ – удовлетворительное развитие цифровой сферы малого города, сохранение положительных позиций развития данной сферы / satisfactory development of the digital sphere in a small city, and maintaining positive positions in the development of this sphere.



Таблица 2 / Table 2

**Основные стратегические направления развития малых городов / The  
Main Strategic Directions for the Development of Small-Scale**

Наименование Федерального округа/малого города / Name of Federal district/small town	Тип (видовой профиль малого города) / Type (species profile of small town)	Ис	Итс	Основные стратегические направления развития малого города на основании оценки видовой профиля и уровня инновационно- технологического развития (приоритет С1–С3) / Main strategic directions for the development of a small town based on an assessment of the species profile and the level of innovative and technological development (priority C 1–C 3)
Центральный / Шатура	ТИП М3	1	0,25	С1, С3 – стратегия развития малого города должна быть направлена на формирование или совершенствование бренда территории (например, «Шатура – экологичная мебель в каждый дом России»), дальнейшее развитие различных видов деятельности, повышение индекса качества городской среды, рост экономической эффективности предприятий и организаций, внедрение новых технологий в деятельность предприятий
Северо- Западный / Кингисепп	ТИП М3	1	0,85	С3 – стратегия развития малого города должна быть направлена на удержание высокого уровня его развития, укрепление конкурентной позиции, совершенствование бренда территории (например, «Кингисепп – город-крепость на реке Луге»)
Южный / Бахчисарай	ТИП М5	0,57	0,11	С1, С2 – стратегия развития малого города должна быть направлена на совершенствование бренда территории (например, «Бахчисарай» – историческое наследие Крыма), дальнейшее развитие различных видов деятельности, повышение индекса качества городской среды, рост экономической эффективности предприятий и организаций, развитие инновационной деятельности и внедрение новых технологий в деятельность предприятий
Северо- Кавказский / Моздок	ТИП М7	0,32	0,06	С1 – стратегия развития малого города должна быть направлена на формирование бренда территории (например, «Моздок – на пороге Кавказа»), реализацию мероприятий по развитию доминирующих производств, повышению индекса качества городской среды; необходимо реализовывать мероприятия по внедрению инновационных видов производства товаров, работ, услуг
Уральский / Алапаевск	ТИП М7	0,21	0,1	С1 – стратегия развития малого города должна быть направлена на формирование бренда территории (например, «Алапаевск – старейший город Урала»), реализацию мероприятий по развитию доминирующих производств, повышению индекса качества городской среды; необходимо реализовывать мероприятия по внедрению инновационных видов производства товаров, работ, услуг
Сибирский / Тайшет	ТИП М8	0,21	0,05	С1 – стратегия развития малого города должна быть направлена на формирование бренда территории (например, «Тайшет – суровый город с многолетней историей»), необходима реализация стратегических мероприятий по развитию производственной деятельности на территории города, повышения индекса качества городской среды; необходимо внедрение инновационных видов производства товаров, работ, услуг, а также новых технологий в деятельность предприятий, функционирующих на территории города
Дальне- восточный / Тында	ТИП М7	0,21	1	С1, С3 – стратегия развития малого города должна быть направлена на формирование бренда территории (например, «Тында – столица БАМа»), реализацию мероприятий по развитию доминирующих производств, повышению индекса качества городской среды; необходимо реализовывать мероприятия по внедрению инновационных видов производства товаров, работ, услуг
Приволжский / Городец	ТИП М1	0,71	0,3	С1, С3 – стратегия развития малого города должна быть направлена на удержание высокого уровня его развития, повышение узнаваемости территориального бренда города, укрепление конкурентной позиции, внедрение новых технологий в деятельность предприятий

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.



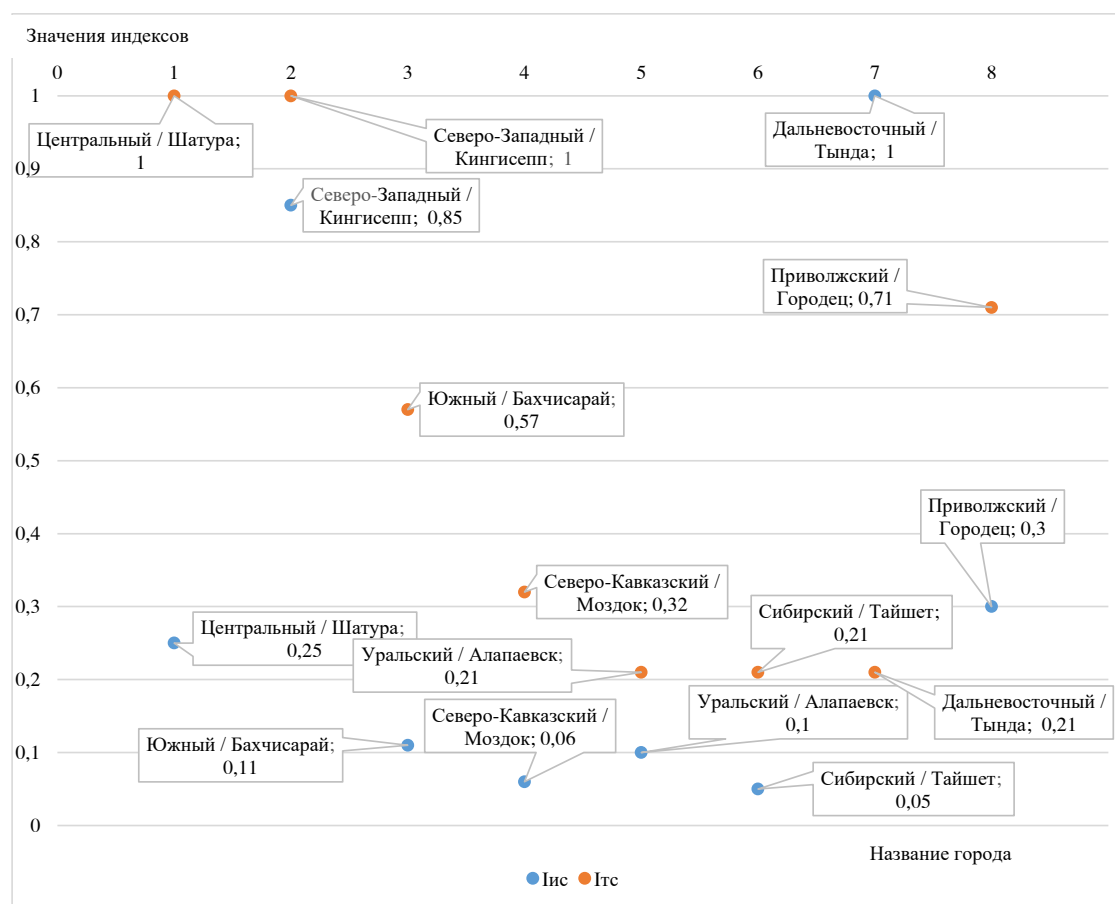


Рис. 15 / Fig. 15. Графическая интерпретация индексов инновационного и технологического развития малых городов (выборка по семи округам РФ) / Graphical interpretation of the indices of innovative and technological development of small cities (sample of seven districts of the Russian Federation)

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации. Москва, Российская Федерация.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds on the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation. Moscow, Russian Federation.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Рисин С.И., Шаталова Е.А. Стратегическое планирование социально экономического развития городов: зарубежный и российский опыт. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2007;(2):25–32.
2. Косенко О.Ю., Киселева Н.Н. Методологический и социальный контексты системы стратегического планирования развития территорий. *Экономические науки*. 2010;(62):233–236.
3. Касаева Т.В., Баснукаев Х.У. Методологические особенности стратегического планирования развития малых городов. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2016;(4):642–654.
4. Бухвальд Е.М., Кольчугина А.В. Малые и моногорода в Стратегии пространственного развития Российской Федерации. М.: Институт экономики РАН; 2019. 44 с.

5. Смолева Е.О., Косыгина К.Е. Развитие малых городов: от индивидуальных траекторий к стратегическому планированию. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2024;(5):169–183. DOI: 10.15838/esc.2024.5.95.9
6. Гунько М.С., Еременко Ю.А., Батунова Е.Ю. Стратегии планирования в условиях городского сжатия в России: исследование малых и средних городов. *Мир России. Социология. Этнология*. 2020;(29–3):121–141. DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141
7. Hospers G.-J. Policy responses to urban shrinkage: From growth thinking to civic engagement. *European Planning Studies*. 2014;(22–7):1507–1523. DOI: 10.1080/09654313.2013.793655
8. Еферин Я.Ю., Куценко Е.С. Адаптация концепции умной специализации для развития регионов России. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2021;(3):75–110.
9. Черныш М.Ф., Маркин В.В. и др. Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практики. М.: ФНИСЦ РАН; 2020. 523 с.
10. Бухвальд Е.М., Валентик О.Н., Кольчугина А.В., Одинцова А.В. Стратегическое планирование для малых городов России. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2017;(3):53–70.
11. Дмитриева Л.В. Развитие малых городов России: драйверы и модели. *Региональная и отраслевая экономика*. 2024;(4):10–19. DOI: 10.47576/2949–1916.2024.4.4.001
12. Попов А.В., Гнатюк М.А. Стратегии инновационного развития малых городов России: специфика проблем и ресурсный потенциал. *Гуманитарий Юга России*. 2017;6(2):251–259.
13. Оборин М.С., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2017;(4):100–116.
14. Давыдова А.В. Мастер-план как ориентир развития малого города на примере Олекминска. *Молодой ученый*. 2025;(3):58–60.
15. Ключевые инструменты управления развитием территорий: генеральные планы или мастер-планы (Круглый стол, 02.11.2023). *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024;(1):110–123.
16. Герцберг Л.Я. Является ли мастер-план эффективным инструментом развития территорий в России? *Academia. Архитектура и строительство*. 2023;(2):5–14. DOI: 10.22337/2077-9038-2023-2-5-14
17. Снопина К.В., Бавина В.В. Мастер-план как инструмент перехода к современной модели пространственного развития города. *Научные известия*. 2022;(27):210–214.
18. Селезнев П.С., Вуйменков С.А., Худокормов Г.А., Белик В.Н. Методический инструментарий выявления приоритетов развития малых городов на основе матриц отраслевой инновационно-технологической специализации. *Экономика. Информатика*. 2025;52(3):513–527. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-3-513-527

## REFERENCES

1. Risin S.I., Shatalova E.A. Strategic planning of social and economic development of urban territories: Foreign and Russian experience. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economy and Management*. 2007;(2):25–32. (In Russ.).
2. Kosenko O. Yu., Kiseleva N.N. Methodological and social contexts of the strategic planning system for territorial development. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2010;(62):233–236. (In Russ.).
3. Kasaeva T.V., Basnukaev H.U. Methodological features of the strategic planning of small cities development. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2016;(4):642–654. (In Russ.).
4. Bukhvald E., Kolchugina A.V. Small and single-industry towns in the Strategy of spatial development of the Russian Federation. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences; 2019. 44 p. (In Russ.).
5. Smoleva E.O., Kosyгина K.E. Development of small cities: From individual trajectories to strategic planning. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2024;(5):169–183. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2024.5.95.9
6. Gunko M.S., Eremenko Yu.A., Batunova E. Yu. Planning strategies in the context of urban shrinkage in Russia: Evidence from small and medium-sized cities. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya = Universe of Russia. Sociology. Ethnology*. 2020;(29–3):121–141. (In Russ.). DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141
7. Hospers G.-J. Policy responses to urban shrinkage: From growth thinking to civic engagement. *European Planning Studies*. 2014;(22–7):1507–1523. DOI: 10.1080/09654313.2013.793655

8. Eferin Ya. Yu., Kutsenko E.S. Adjusting smart specialization concept for Russian regions. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2021;(3):75–110. (In Russ.).
9. Chernysh M.F., Markin V.V., et al. Spatial development of small cities: Social strategies and practices. Moscow: Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences; 2020. 523 p. (In Russ.).
10. Bukhvald E.M., Valentik O.N., Kolchugina A.V., Odintsova A.V. Strategic planning for small towns of Russia. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2017;(3):53–65. (In Russ.).
11. Dmitrieva L.V. Development of small towns in Russia: Drivers and models. *Regional'naya i otraslevaya ekonomika = Regional and Sectoral Economy*. 2024;(4):10–19. (In Russ.). DOI: 10.47576/2949–1916.2024.4.4.001
12. Popov A.V., Gnatyuk M.A. Strategies for innovative development of small cities in Russia: The specificity of problems and resource potential. *Gumanitarii Yuga Rossii = Humanitarians of the South of Russia*. 2017;(2):251–259. (In Russ.).
13. Oborin M.S., Pakhalov A.M., Sheresheva M. Yu. The effectiveness of small towns' strategic development planning based on the network coordination mechanism. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2017;(4):100–116. (In Russ.).
14. Davydova A.V. Master plan — a development guide for a small town: The example of Olekminsk. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2025;(3):58–60. (In Russ.).
15. Key tools for managing territory development: General plans or master plans (Round table meeting, 02.11.2023). *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2024;(1):110–123. (In Russ.).
16. Gertsberg L. Ya. Is the master plan an effective tool for the development of territories in Russia? *Academia. Arkhitektura i stroitel'stvo = Academia. Architecture and Construction*. 2023;(2):5–14. (In Russ.). DOI: 10.22337/2077-9038-2023-2-5-14
17. Snopova K.V., Bavina V.V. Master plan as a tool for the transition to a modern model of spatial development of the city. *Nauchnye izvestiya*. 2022;(27):210–213. (In Russ.).
18. Seleznev P.S., Vuymenkov S.A., Khudokormov G.A., Belik V.N. Methodological tools for identifying town development priorities based on matrices of sectoral innovation and technological specialization. *Ekonomika. Informatika = Economics. Information Technologies*. 2025;52(3):513–528. (In Russ.). DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-3-513-527

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Павел Сергеевич Селезнев** — доктор политических наук, декан факультета международных экономических отношений, профессор кафедры политологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

**Pavel S. Seleznev** — Dr. Sci. (Pol.), Dean of the Faculty of International Economic Relations, Prof. of the Department of Political Science at the Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0000-0001-5439-8630>  
[pseleznev@fa.ru](mailto:pseleznev@fa.ru)



**Семен Алексеевич Вуйменков** — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института глобальных исследований факультета международных отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

**Semyon A. Vuymenkov** — Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Institute of Global Studies, Faculty of International Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0009-0002-4122-7140>

*Автор для корреспонденции / Corresponding author:*  
[s.9999@mail.ru](mailto:s.9999@mail.ru)



**Вадим Владиславович Зубов** — кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник Института глобальных исследований факультета международных отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

**Vadim V. Zubov** — Cand. Sci. (History), Leading Researcher, Institute of Global Studies, Faculty of International Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0000-0001-6446-3221>  
 vvzubov@fa.ru



**Илья Олегович Кореньков** — лаборант-исследователь Института глобальных исследований факультета международных отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

**Ilya O. Korenikov** — Research Assistant, Institute of Global Studies, Faculty of International Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0009-0007-3855-9984>  
 241597@edu.fa.ru

#### **Заявленный вклад авторов:**

**П.С. Селезнев** — разработка концепции статьи, постановка проблемы, формулировка цели исследования, интерпретация полученных результатов, предложения по формированию методического контура основных этапов реализации процесса формирования и реализации стратегии развития малого города.

**С.А. Вуйменков** — теоретический обзор подходов исследований авторов по вопросам стратегического планирования развития малых городов; определение типологии малых городов в соответствии с классификационными признаками.

**В.В. Зубов** — графическая интерпретация индексов инновационного и технологического развития, критический анализ литературы.

**И.О. Кореньков** — определение основных стратегических направлений технологического развития малого города, критический анализ литературы.

#### **The authors' declared contributions:**

**P.S. Seleznev** — development of the article's concept, formulation of the problem, formulation of the research goal, interpretation of the obtained results, and proposals for the formation of a methodological outline for the main stages of the process of forming and implementing a small city's development strategy.

**S.A. Vuymenkov** — theoretical review of the authors' research approaches on strategic planning for the development of small cities; determination of the typology of small cities based on classification criteria.

**V.V. Zubov** — graphical interpretation of indices of innovative and technological development, and critical analysis of the literature.

**I.O. Korenikov** — determination of the main strategic directions of technological development in a small city, and a critical analysis of the literature.

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 17.09.2025; после рецензирования 09.10.2025; принята к публикации 24.10.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 17.09.2025; revised on 09.10.2025 and accepted for publication on 24.10.2025.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*