

Хвостенко Алексей Викторович,
магистрант 2 курса направления 38.04.04
«Государственное и муниципальное управление»,
ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет»
Khvostenko Alexey Viktorovich,
2nd year master's student of the 38.04.04
«State and Municipal Administration»,
Federal State Budgetary Educational Institution of
Higher Education «Kherson Technical University»

Колесникова Елена Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления,
ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет»
Kolesnikova Elena Viktorovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of State and Municipal Administration,
Federal State Budgetary Educational Institution of
Higher Education «Kherson Technical University»

**АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛЫХ ГОРОДОВ
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ,
НАПРАВЛЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION AND STRATEGIC
MANAGEMENT OF SMALL TOWNS DEVELOPMENT IN THE MOSCOW
REGION: KEY PROBLEMS, DIRECTIONS AND TOOLS FOR IMPROVEMENT**

Аннотация. Статья посвящена диагностике положения малых городов региона, оценке эффективности стратегического управления и выявлению барьеров и резервов развития. На основе данных муниципальной статистики 2022-2024 гг. и стратегических документов определены ключевые направления совершенствования: согласование стратегического и территориального планирования, диверсификация экономики, умная специализация и вовлечение местных сообществ.

Abstract. The article is devoted to diagnosing the situation of small towns in the region, assessing the effectiveness of strategic management, and identifying barriers and development reserves. Based on municipal statistics data from 2022-2024 and strategic documents, key areas for improvement have been identified: harmonizing strategic and territorial planning, diversifying the economy, implementing smart specialization, and involving local communities.

Ключевые слова: Малые города, Московская область, стратегическое управление, социально-экономическое развитие, территориальное планирование, муниципальные образования.

Keywords: Small towns, Moscow region, strategic management, socio-economic development, territorial planning, municipalities.

Введение

В 74 городах Московской области проживает 5,99 миллиона человек, что составляет свыше 68% от общей численности населения региона. Однако, малые города – населенные



пункты с численностью жителей до 50 тысяч человек – формируют лишь незначительную долю этого массива. Согласно данным Мосстата, к категории малых относятся 11 городов области: Верея (около 4,8 тыс. жителей), Высоковск, Краснозаводск, Куровское, Пушкино и ряд других [9]. Пространственное распределение этих муниципалитетов неоднородно: часть расположена в непосредственной близости от Москвы, тогда как другие удалены на 80–100 километров от столицы, что предопределяет различия в экономических возможностях и социальной динамике. Депопуляция стала устойчивым трендом для большинства малых городов Подмосковья, начиная с 1990-х годов.

Актуальность темы обусловлена растущей концентрацией населения и экономической активности в крупных агломерациях, что усиливает территориальные диспропорции. Малые города Московской области сталкиваются с системными проблемами: устойчивой депопуляцией и оттоком населения, узкой экономической базой, дефицитом финансовых ресурсов и высокой зависимостью от трансфертов, кадровым дефицитом, критическим износом инфраструктуры (60–70 %), формальностью стратегических документов и отсутствием синхронизации планирования. Эти проблемы особенно обострились после 2022 года и требуют модернизации системы стратегического управления на муниципальном уровне.

Цель статьи – диагностика положения малых городов региона, оценка результативности действующей практики стратегического управления, выявление барьеров и резервов развития. На основе данных муниципальной статистики за 2022-2024 годы и материалов стратегических документов выделены ключевые векторы совершенствования управленческих механизмов: согласование стратегического и территориального планирования, диверсификация экономической базы, формирование специализации на основе концепции «умной специализации», вовлечение местных сообществ в процессы принятия решений.

Объект исследования – малые города Московской области – муниципальные образования с численностью населения до 50 тысяч человек.

Предмет – стратегическое управление социально-экономическим развитием малых городов, практика разработки и реализации стратегий на муниципальном уровне, существующие барьеры, резервы и направления совершенствования управленческих механизмов.

Новизна исследования заключается в обосновании адресных мер по модернизации системы стратегического планирования на муниципальном уровне с учетом индивидуальных траекторий территориального развития каждого малого города Московской области.

Экономическая база малых городов формировалась преимущественно в советский период вокруг градообразующих предприятий – текстильных фабрик, машиностроительных заводов, научно-исследовательских институтов. Переход к рыночной экономике болезненно отразился на монопрофильных муниципалитетах: закрытие или резкое сокращение мощностей базовых предприятий лишило города источников бюджетных доходов и рабочих мест. Например, Дрезна сохранила относительную стабильность благодаря диверсификации: помимо традиционной текстильной фабрики, в городе функционирует крупное тепличное хозяйство «Аграрное», обеспечивающее значительную часть поступлений в местный бюджет [7]. Однако, большинство аналогичных по масштабу городов не смогли найти альтернативные векторы развития.

Численность населения Вереи сократилась с 6015 человек в 1979 году до 5090 в 2025-м, Высоковска – с пикового значения 12 300 в 1970-м до 10 586 жителей [7]. Причины оттока включают как естественную убыль, так и миграцию трудоспособного населения в Москву, и крупные городские округа области. По оценкам Копытовой Е.Д., в 76% малых городов России наблюдается негативная динамика численности населения за последнее десятилетие, при этом рост заработной платы ниже среднероссийского уровня зафиксирован в 81% обследованных



муниципалитетов [4]. Эти параметры характеризуют и города Московской области, несмотря на их географическую близость к столице.

Дефицит финансовых ресурсов – прямое следствие узости экономической базы. Доходы местных бюджетов на душу населения в малых городах существенно уступают показателям крупных городских округов, что ограничивает инвестиции в социальную и инженерную инфраструктуру, усугубляя отставание территорий. Более того, финансовая зависимость от трансфертов вышестоящих бюджетов снижает самостоятельность органов местного самоуправления, превращая муниципалитеты в объекты, а не субъекты управления территориальным развитием [8].

Кадровый дефицит на уровне органов местного самоуправления выступает дополнительным ограничителем. Малые города не обладают достаточным числом квалифицированных специалистов в области стратегического планирования, проектного управления, привлечения инвестиций. Практика показывает, что разработка и актуализация стратегий развития осуществляется эпизодически, часто силами внешних консультантов, без последующего системного мониторинга и корректировки. Это приводит к тому, что стратегические документы превращаются в формальные бумаги, не влияющие на реальные управленческие решения [1].

Инфраструктурные диспропорции усиливают периферийность малых городов. Несмотря на близость к Москве, транспортная доступность ряда муниципалитетов остается проблемной из-за перегруженности автомагистралей и неразвитости внутрирегиональных транспортных коридоров. Например, Щелковское шоссе, связывающее несколько малых городов с областным центром, превышает нормативную загруженность в 5,5 раза [5]. Состояние инженерных сетей – теплоснабжения, водоотведения – во многих городах критическое: износ достигает 60-70%, что требует масштабной модернизации при отсутствии источников финансирования.

Система стратегического планирования в Российской Федерации регламентирована Федеральным законом № 172-ФЗ от 28.06.2014 г. (в ред. от 13.07.2024 г.) «О стратегическом планировании в РФ», устанавливающим обязательность увязки муниципальных стратегий с документами регионального и федерального уровней. Согласно статье 39 указанного закона, разработка стратегии социально-экономического развития – это право, а не обязанность муниципалитета. На практике многие малые города Московской области либо не имеют утвержденных стратегий, либо располагают устаревшими документами, утвержденными в 2018-2020 годах и не актуализированными с учетом изменившихся условий после 2022 года [1, с. 50].

Содержательный анализ существующих стратегий выявляет типичные недостатки. Во-первых, это излишняя абстрактность формулировок целей и задач, не позволяющая выделить специфику конкретной территории. Стратегии разных городов воспроизводят универсальные конструкции вроде «повышение качества жизни населения», «развитие предпринимательства», «модернизация инфраструктуры» без конкретизации механизмов и ресурсов достижения. Во-вторых, слабая увязка стратегических приоритетов с муниципальными программами и бюджетным процессом. План мероприятий по реализации стратегии часто представляет собой список намерений без четкого распределения ответственности, источников финансирования и контрольных точек [6].

Как отмечают, Брит Н.В. и Первушина И.В., стратегии муниципальных образований не обновлялись с 2019 года, хотя за прошедшее время произошли существенные изменения внешней среды – от пандемии COVID-19 до трансформации экономических условий, требующей переориентации приоритетов развития [1, с. 49]. Впрочем, даже при наличии воли к актуализации документов муниципалитеты сталкиваются с дефицитом методической



поддержки и экспертизы. Региональный уровень власти сосредоточен преимущественно на стратегическом планировании области в целом, тогда как индивидуальные траектории малых городов остаются вне фокуса внимания.

Другая проблема – отсутствие синхронизации между стратегическим и территориальным планированием. Генеральные планы городов, правила землепользования и застройки разрабатываются параллельно со стратегиями, но без содержательной увязки. В результате возникают ситуации, когда резервируемые территории под промышленное строительство не соответствуют заявленным в стратегии приоритетам экономического развития, либо инфраструктурные проекты не учитывают прогнозируемую динамику численности населения [10].

Впрочем, отдельные примеры демонстрируют возможность преодоления указанных барьеров. Город Обнинск Калужской области, также относящийся к категории малых (численность населения около 130 тыс. человек), в 2024 году утвердил обновленную стратегию на период до 2040 года, где четко обозначены приоритеты развития научно-производственного комплекса, механизмы привлечения частных инвестиций и пространственные решения [3, с. 38]. Этот кейс показывает, что при наличии политической воли, квалифицированной управленческой команды и методической поддержки возможна разработка действенных стратегических документов даже в условиях ресурсных ограничений.

Преодоление кризисных тенденций в развитии малых городов Московской области требует комплексного применения управленческих инструментов, адаптированных к специфике территорий. Первым направлением выступает совершенствование программно-целевого метода планирования. Муниципальные программы должны стать реальным механизмом реализации стратегических приоритетов, а не формальным приложением к бюджетному процессу. Это предполагает выделение в структуре каждой программы процессной и проектной компонент: первая обеспечивает текущее функционирование муниципального хозяйства, вторая – концентрацию ресурсов на достижении качественных изменений в отдельных сферах [6, с. 8].

Применение инструментов проектного управления позволяет малым городам реализовывать точечные инициативы с измеримым эффектом. Например, создание индустриальных парков на базе бывших промышленных площадок, развитие въездного туризма на основе культурно-исторического наследия, формирование креативных кластеров. Дмитриева Л.В. выделяет несколько моделей развития малых городов в зависимости от ключевого драйвера:

- активизации развития через использование локальных ресурсов и стимулирование гражданских инициатив;
- стимулирования потенциала саморазвития с опорой на малый бизнес, традиционные промыслы, переработку сельхозпродукции;
- реабилитации через адресную государственную поддержку при защите уязвимых групп населения [2, с. 12].

Для малых городов Подмосковья наиболее перспективной представляется первая модель, учитывая близость к столичной агломерации и возможность встраивания в межмуниципальные производственные и логистические цепочки.

Диверсификация экономической базы – второй стратегический вектор. Моноотраслевая специализация делает города уязвимыми к конъюнктурным колебаниям и структурным сдвигам в экономике. Переход к многопрофильной модели развития снижает риски и расширяет возможности для занятости населения. Здесь важна роль концепции «умной специализации», предполагающей выбор нескольких приоритетных направлений на основе конкурентных преимуществ территории – географического положения, наличия



квалифицированных кадров, близости к научным центрам или транспортным узлам. Это не распыление ресурсов, а концентрация усилий на 2–3 нишах, где город способен достичь заметных результатов [11].

Инструменты краудсорсинга и форсайт-сессий открывают возможность вовлечения местных сообществ в процессы стратегического планирования, что повышает легитимность принимаемых решений и мобилизует социальный капитал территории. Опыт Зеленограда, прошедшего в 2013 году трехмесячный краудсорсинговый проект по определению направлений развития на ближайшее десятилетие (822 участника, 796 идей, 36 отобранных для реализации предложений), демонстрирует потенциал этого подхода [12]. Для малых городов краудсорсинг особенно актуален, поскольку компенсирует дефицит экспертных и административных ресурсов за счет привлечения активных граждан, предпринимателей, представителей НКО.

На наш взгляд, представляет интерес еще один управленческий инструмент – мастер-планы как альтернатива или дополнение к традиционным генеральным планам. Мастер-план фокусируется на приоритетных точках роста, предлагает конкретные проекты пространственного развития с указанием источников финансирования и сроков реализации. В отличие от генплана, требующего 2-3 года на разработку, мастер-план может быть подготовлен за 3-4 месяца, что обеспечивает оперативность реагирования на изменяющиеся условия [10, с. 111].

Межмуниципальное сотрудничество представляет собой резерв, слабо задействованный в Московской области. Формирование сетевых взаимодействий между малыми городами для совместной реализации инфраструктурных проектов, создания общих туристических маршрутов, координации действий по привлечению инвестиций способно усилить конкурентные позиции территорий. Такая кооперация снижает издержки, позволяет аккумулировать критическую массу ресурсов, недоступную отдельному муниципалитету.

Системная модернизация управления развитием малых городов Московской области предполагает действия на нескольких уровнях – федеральном, региональном и собственно муниципальном. На федеральном уровне требуется доработка нормативно-правовой базы, устраняющая противоречия между законодательством о стратегическом планировании и градостроительным кодексом. Как показывает практика 2024 года, большинство утвержденных муниципальных стратегий имеет сходную структуру: анализ социально-экономической ситуации с применением SWOT-анализа, сценарии развития, миссия, цели и задачи, целевые показатели, механизмы реализации. Однако отсутствует единый методический стандарт, что затрудняет сопоставимость документов и оценку их качества [3, с. 1].

Считаем, что на региональном уровне целесообразна разработка типологии малых городов Московской области с учетом их экономического профиля, положения в системе расселения, удаленности от столицы и крупных городских округов. Такая типология позволит дифференцировать меры поддержки: для городов, входящих в агломерацию, приоритетом станет развитие функций спутников (жилищное строительство, рекреация, размещение логистических центров); для удаленных периферийных муниципалитетов – поддержание базовых социальных услуг и стимулирование местного предпринимательства. Согласно подходу Усковой Т.В. и Секушиной И.А., типологизация городов по функциональным признакам должна предшествовать формированию региональной стратегии развития малых городов [11, с. 58].

Внедрение цифровых технологий в управленческую практику способно частично компенсировать кадровый дефицит. Создание единых баз данных муниципальных показателей, автоматизация мониторинга реализации стратегий, использование геоинформационных систем для территориального планирования повышают прозрачность и



оперативность принятия решений. Вместе с тем цифровизация требует первоначальных инвестиций и обучения муниципальных служащих, что представляет собой барьер для многих малых городов.

Усиление координации между уровнями власти – федеральным, региональным, муниципальным – критически важно для синхронизации целей и ресурсов. Как зафиксировано в материалах обзора стратегий 2024 года, многие муниципалитеты вносили изменения в свои документы для соответствия стратегическим приоритетам субъектов Российской Федерации либо указу Президента № 309 от 07.05.2024 г. «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [3]. Это свидетельствует о наличии вертикальной координации, однако горизонтальная синхронизация между соседними муниципалитетами остается недостаточной.

Особую роль играет вовлечение бизнеса и местных сообществ в процессы планирования и реализации стратегий. Исследование развития малых городов Северо-Западного и Центрального федеральных округов показывает, что в ряде территорий основную нагрузку по решению социальных проблем несет крупный социально ориентированный бизнес, тогда как участие граждан остается минимальным [4, с. 2378]. Для Московской области с ее традиционно высоким уровнем гражданской активности потенциал общественных инициатив может быть задействован более полно – через создание местных проектных офисов, механизмы инициативного бюджетирования, поддержку территориального общественного самоуправления.

Наконец, принципиальное значение имеет переход от кампанийского подхода к разработке стратегий к их систематической актуализации и мониторингу. Стратегия не должна быть одноразовым документом, утвержденным и забытым до истечения срока действия. Ежегодная оценка достижения целевых показателей, корректировка мероприятий с учетом изменившихся обстоятельств, публичная отчетность перед местным сообществом – эти элементы превращают стратегическое планирование в живой инструмент управления, а не бюрократическую процедуру.

Малые города Московской области сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем: демографическим сжатием, узостью экономической базы, хроническим дефицитом финансовых и кадровых ресурсов, инфраструктурным отставанием. Эти вызовы усугубляются несовершенством системы стратегического управления на муниципальном уровне – формальностью стратегических документов, слабой увязкой планирования с бюджетным процессом, недостаточной координацией между уровнями власти и горизонтальными партнерами.

Таким образом, преодоление кризисных тенденций возможно при условии системной модернизации управленческих практик. Ключевые направления включают: актуализацию стратегий с учетом индивидуальных траекторий развития каждого города; диверсификацию экономики на основе концепции «умной специализации»; внедрение проектных технологий и краудсорсинговых инструментов; синхронизацию стратегического и территориального планирования; развитие межмуниципального сотрудничества; усиление методической и финансовой поддержки со стороны регионального уровня власти. Реализация этих мер позволит малым городам не только стабилизировать ситуацию, но и найти устойчивые конкурентные ниши в экономическом пространстве региона, внося вклад в сбалансированное пространственное развитие Московской области.

Список литературы:

1. Брит Н.В., Первушина И.В. Актуализация стратегий развития муниципальных образований и совершенствование механизма их реализации в современных условиях // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2024. № 3. С. 49–53. URL:



<https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-strategiy-razvitiya-munitsipalnyh-obrazovaniy-i-sovershenstvovanie-mehanizma-ih-realizatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 04.05.2026).

2. Дмитриева Л.В. Развитие малых городов России: драйверы и модели // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 4. С. 10–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-malyh-gorodov-rossii-drayvery-i-modeli> (дата обращения: 04.05.2026).

3. Обзор утвержденных стратегий и планов мероприятий по их реализации в 2024 году на уровне муниципалитетов и регионов. ИТП «Град». 2025. URL: <https://itpgrad.ru/education/articles/obzor-utverzhdennykh-strategiy-i-planov-meropriyatiy-po-ikh-realizatsii-v-2024-godu-na-urovne-munitsipalitetov-i-regionov/> (дата обращения: 04.05.2026).

4. Копытова Е.Д. Малые города регионов России: оценка социальных противоречий // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 9. С. 2375–2394. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malye-goroda-regionov-rossii-otsenka-sotsialnyh-protivorechiy> (дата обращения: 04.05.2026).

5. Вопросы совершенствования муниципального управления (на примере городского округа Балашиха Московской области) / А.М. Дякин // Актуальные исследования. 2024. № 20 (202). С. 72–75. URL: <https://apni.ru/article/9279-voprosy-sovershenstvovaniya-municipalnogo-upravleniya-na-primere-gorodskogo-okruga-balashiha-moskovskoj-oblasti> (дата обращения: 04.05.2026).

6. Молотков Ю.И., Дашеев Ж.Д. Стратегическое планирование и управление как инструменты программно-целевого социально-экономического развития территории // Развитие территорий. 2020. № 2. С. 6–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-kak-instrumenty-programmno-tselevogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-territorii> (дата обращения: 07.05.2026).

7. Самые маленькие города Московской области. TravelAsk. URL: <https://travelask.ru/articles/malenkie-goroda-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 07.05.2026).

8. Оборин М.С., Пивкина Н.Ю. Финансовые аспекты развития экономики малых городов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. № 2. С. 5–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-aspekty-razvitiya-ekonomiki-malyh-gorodov> (дата обращения: 04.05.2026).

9. Официальная статистическая информация о социальном и экономическом положении Московской области. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области (Мосстат). URL: <https://77.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 07.05.2026).

10. Ключевые инструменты управления развитием территорий: генеральные планы или мастер-планы (круглый стол, 02.11.2023) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 110–125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-instrumenty-upravleniya-razvitiem-territoriy-generalnye-plany-ili-master-plany-kruglyy-stol-02-11-2023> (дата обращения: 03.05.2026).

11. Ускова Т.В., Секушина И.А. Стратегические приоритеты развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 1. С. 56–70. URL: <http://esc.vscs.ac.ru/article/28826> (дата обращения: 07.05.2026).

12. Акушева М.Х. Направление совершенствования инструментов стратегического планирования развития муниципальных образований // Научные известия. 2017. № 7. С. 28–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravlenie-sovershenstvovaniya-instrumentov-strategicheskogo-planirovaniya-razvitiya-munitsipalnyh-obrazovaniy> (дата обращения: 07.05.2026).

