



# ГОРОД-СПУТНИК ТЕПЛОГО ЦВЕТА

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Писцов Евгений Рудольфович

Администрация Березовского городского округа (623700, Россия, Березовский, ул. Театральная, 9)

✉ [adm@admbgo.ru](mailto:adm@admbgo.ru)

### Белимов Виктор Николаевич

Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [belimov-vn@ranepa.ru](mailto:belimov-vn@ranepa.ru)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Писцов Е.Р., Белимов В.Н. Город-спутник теплого цвета. Интервью главы Березовского городского округа // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 6–17.

*Это интервью с главой Березовского городского округа Евгением Писцовым состоялось 5 июля на Международной промышленной выставке «Иннопром» в Екатеринбурге. Сразу после заседания координационного совета Екатеринбургской городской агломерации и подписания ряда соглашений с коллегами – мэрами Екатеринбурга и других его городов-спутников – Евгений Рудольфович подробно рассказал нам об управленческой стратегии одного из самых динамичных городов Свердловской области, которым руководит последние десять лет.*

*Отметим, что в недавнем опросе нашего журнала сразу несколько глав муниципалитетов назвали Евгения Писцова первым в списке руководителей муниципального уровня, чей опыт представляет наибольший интерес. Особенно в части организации взаимодействия с местным населением и приезжими инвесторами. Что ж, как говорили в недалеком советском прошлом, «откликаясь на просьбы трудящихся»...*

**Евгений Писцов**, 55 лет. Глава Березовского городского округа. В два года переехал с семьей из Благовещенска Амурской области в город Березовский. Закончил механико-машиностроительный факультет УПИ, позднее – Уральскую академию госслужбы (ныне УИУ – филиал РАНХиГС). С 1995 по 2004 годы занимался бизнесом. В 2004 году назначен первым заместителем главы администрации Березовского городского округа. В 2007 году вновь уходит в бизнес. В декабре 2011 года всеобщим голосованием избирается главой округа. В 2015 году избран на второй срок по результатам конкурса.



## ВЕСТИ ДЛЯ ИНВЕСТОРА

**Виктор Белимов: Евгений Рудольфович, как вы видите Березовский в контексте агломерации «Большой Екатеринбург»?**

**Евгений Писцов:** У города много конкурентных преимуществ. В силу того, что, с одной стороны, у нас очень хорошая экология, нет грязных производств. А направление белоярской зоны отдыха – Становая, Сарапулка – так вообще, можно сказать, сплошь – девственная природа. Имеются многочисленные базы отдыха и водозаборные скважины с чистой водой, которой обеспечивается город. С другой стороны, мы предусмотрели в генплане развитие промышленной зоны, но под размещение предприятий четвертого и пятого класса опасности для окружающей среды (малоопасные и практически неопасные). То есть сделали ставку на так называемые чистые производства и услуги: это логистика, машиностроение, фармацевтика. И сегодня инвесторы проявляют к нам интерес именно по этим направлениям. К слову сказать, в рейтинге инвестиционной привлекательности муниципалитетов Свердловской области наш округ год от года значится в первой десятке.

**В.Б.: Подчеркну, Березовский не раз входил и в тройку лучших по этому показателю. В чем секрет успеха?**

**Е.П.:** В активном взаимодействии с бизнес-сообществом – с президиумом Совета директоров

округа, с малым и средним бизнесом. Ведь оценки в рамках упомянутого рейтинга выставляются не чиновниками, а именно бизнесменами. Они дают обратную связь: насколько качественно и конструктивно налажено взаимодействие, как быстро представители власти реагируют на сигналы о помощи, как организовано информирование и документооборот по ключевым вопросам, эффективна ли работа инвестиционного уполномоченного, насколько он коммуникабельный и чуткий. Для нас важен прямой контакт инвесторов с этим чиновником уровня заместителя главы округа. Одно время мы даже на баннерах размещали его сотовый телефон. Текст: промышленные земли без посредников. И номер. Абонент был доступен круглые сутки.

**В.Б.: Когда вы открыли активную охоту на инвесторов?**

**Е.П.:** В 2015 году, когда начались первые санкции против России и экономику залихорадило. Мы тогда снизили годовую сто-

имость арендной платы за гектар промышленной земли с миллиона рублей до пятидесяти тысяч. Наряду с небывалой информационной открытостью это сработало, инвестор к нам потянулся (рис. 1). Мы получили бизнесы из разных сфер экономики и благодаря этой диверсификации смогли нарастить уровень налогооблагаемой базы. В целом, не будучи моногородом, мы не сильно зависим от взлетов и падений в конкретной отрасли, поэтому достаточно ровно проходим экономические кризисы. В среднем у нас довольно стабильная ситуация с наполняемостью бюджета, не было ни одного года, чтоб мы не выполнили план по доходам. Именно политика диверсификации не позволяет разного рода внезапным неприятностям уложить нас на лопатки. Более того, мы одна из немногих территорий, которая каждый год дает все больше средств в консолидированный бюджет области. Мы растем и по количеству налогоплательщиков, и по объему налогов, которые они платят.

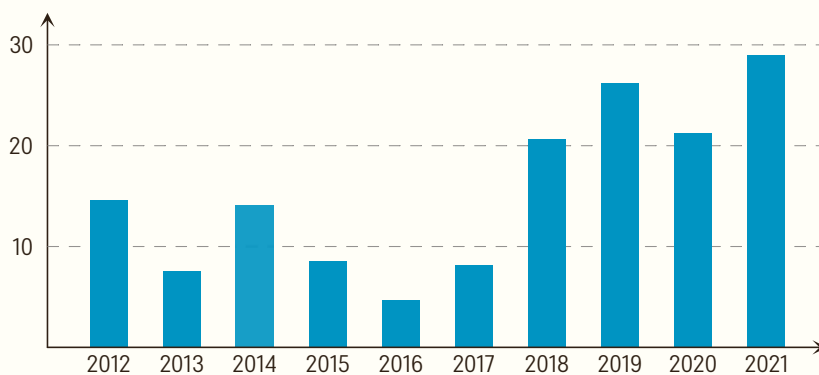


Рис. 1. Объем инвестиций в экономику Березовского городского округа, млрд. руб.

## БАРЬЕРНЫЙ РИФ

**В.Б.: А что у вас с таким индикатором, как естественный прирост населения?**

**Е.П.:** Последние 15 лет – в плюсе. Мы в пятерке муниципалитетов Свердловской области, где численность населения растет, а не убывает (рис. 2). Что особенно приятно, количество детей прирастает у нас ежегодно на 20 процентов. То есть каждые пять лет удваивается количество несовершеннолетних березовчан (рис. 3). Поэтому мы с 2011 по 2016 годы построили 16 детских садов. В пересчете на Екатеринбург при соотношении численности 1:20, столица Урала должна была бы за этот период возвести 320 детских садов. Но там этого не случилось. А мы успели удачно воспользоваться финансовыми возможностями «майских указов».

У нас, я считаю, очень качественные социальные услуги для юных горожан – спорт, культу-

ра. В Березовском много творческих коллективов, которые становятся победителями и лауреатами международных конкурсов. Но, пожалуй, главное, что нас отличает (хотя про других ничего плохого сказать не хочу), – это качество взаимодействия с населением. Нужно приехать к нам на любое городское мероприятие, и вы это обязательно почувствуете.

**В.Б.: Мне кажется, я понимаю, о чем вы говорите. У меня была возможность сравнить два Дня города – у вас в Березовском и в другом спутнике Екатеринбурга, который относится к числу моногородов с преобладающим промышленным бизнесом. В вашем случае местная власть находилась в гуще народа, не было никаких VIP-зон, спецпропусков и заграждений. В другом же городе первое, что бросается в глаза, – бесконечная пестрая оградительная лента, временные металлические блоки, охрана.**

**Е.П.:** Знаете, мне тоже досталась от предыдущего главы VIP-

зона, но я ее демонтировал. У нас нет теперь никаких барьеров на Торговой площади, где проходят основные городские мероприятия. А раньше и VIP-трибуна была за забором на стадионе – для лиц голубой крови, откуда те взирали на Торговую площадь с высоты – на «подданных». Теперь этого нет. И ничего страшного не произошло. Точнее, произошло вот что: укрепилось доверие между властью и горожанами. Что меня, конечно, очень радует, ведь все, что в городе происходит хорошего, это делают наши люди, все жители. От того, как относится к своему делу начальник, с каким настроением пришел в школу учитель, как встречает пациентов врач, и зависит ощущение благополучия, счастья, стабильности, о котором мы все мечтаем и о чем любим поговорить с высокими трибуны. Это зависит не от президента, губернатора или мэра, а от каждого жителя, от всех нас. И вся жизнь складывается из поступков миллионов людей по отношению друг к другу и пониманию каждым своих обязательств перед обществом – на работе, в семье. От осознания этого, кстати, и родился в 2017 году слоган нашего городского округа: «Сила Березовского – в людях!» Я и моя команда не раз убедились, что люди откликаются на доброе уважительное отношение к себе и искренне проявляют свои лучшие качества. А для того чтобы разговаривать с гражданами на одном языке, надо стоять с ними на одной ступени.

**В.Б.: А как же типичные случаи патернализма в сочетании с многовековым недоверием к власти, как же эти махровые истины, что «здесь ничего не изменишь», что «не жили богато, нечего и начинать»...**

**Е.П.:** Безусловно, мы сталкиваемся и с апатией граждан, и с оголтелой критикой, и с безверием в себя и страну. Но, понимаете, это как с воспитанием ре-

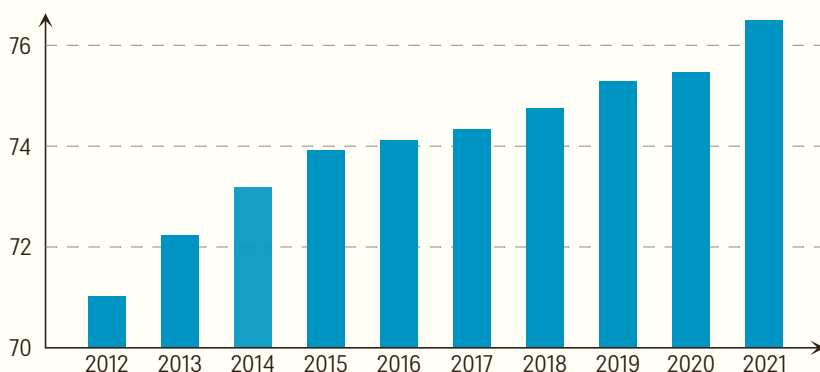


Рис. 2. Численность населения Березовского городского округа, тыс. чел.

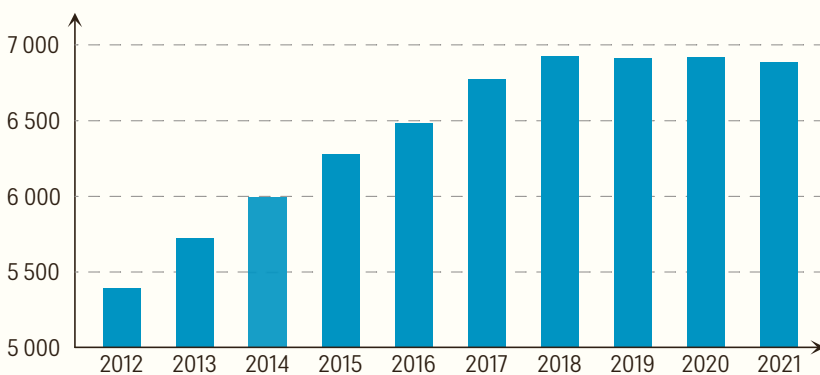


Рис. 3. Количество детей в возрасте от 1 года до 6 лет – жителей Березовского ГО, чел.

бенка – если однажды смалодушничать, отмахнуться от него, потом будешь долго удивляться его сомнительным поступкам и хвататься за голову: «Боже, как же так вышло!» Я не говорю, что с населением надо обращаться как с ребенком, но с ним надо постоянно взаимодействовать, работать и не говорить, что ты устал, не жалеть себя. Если действительно устал – отойди в сторону и дай возможность другим тянуть эту лямку. Как говорят в народе, взялся за гуж, не говори, что не дюж.

## ОРАНЖЕРЕЯ ИДЕЙ

**В.Б.: Как вы нарабатываете опыт, что и где подсматриваете, чему учитесь у других – в нашей стране, за рубежом?**

**Е.П.:** Да мы как-то сами с усамии... Своими силами обходимся. Бывает, и смотрим по сторонам. Есть города, которым по-хорошему завидуем, например, Верхней Пышме с ее главным почитателем – УГМК. Вообще говоря, многое, что делает компания и ее создатель Андрей Анатольевич Козицын, относится к сфере ответственности государства. То же патриотическое воспитание средствами музейной работы. Но в Верхней Пышме музей – это забота частного бизнеса. Огромные средства нужны, но бизнес считает важным их выделять. Многочему можно поучиться в Елабуге – это наш город-побратим в Татарстане. Например, внедрению современных технологий в практику управления городом. Но там своя специфика во взаимодействии власти и населения, не во всем доступная нам, но замешенная на национальных традициях.

**В.Б.: Итак, с 2011 года, когда вы возглавили Березовский городской округ, вы сделали ставку на открытость в отношениях с населением. Она сработала?**

**Е.П.:** Сработала однозначно.

## Ликвидация vip-трибун на городских праздниках стала символом укрепления доверия власти и жителей

**В.Б.: То есть вы убедились, что народ у нас... Какой?**

**Е.П.:** Народ у нас... Хочется сказать, благодарный... Но это не совсем точное слово. Скорее так: как аукнется, так и откликнется. Если ты к людям с уважением, то и они к тебе с уважением.

**В.Б.: А приезжие как воспринимают эту вашу «уважительную специфику»?**

**Е.П.:** Те, кто приезжает из других небольших муниципалитетов, из соседних регионов, – в восторге. А екатеринбуржцы все-таки привыкли к другому уровню жизни, их больше волнует бытовой комфорт. Часто спрашивают, почему у вас так мало ресторанов, кинотеатров. Приходится пояснять, что за бюджетные средства ресторан открыть нельзя, а бизнес ориентируется на емкость рынка. Пока спрос диктует такой объем предложений, не больше. Все зависит от численности населения. Я думаю, Березовский подходит к такой черте, когда мы будем наблюдать качественный скачок в сфере услуг.

Те же кинотеатры начинают проявлять интерес к городам с численностью от 80 тысяч жителей. У нас проживает 75 тысяч человек. Есть один кинотеатр, а второй мы запустили два года назад с воспитательными целями в рамках проекта «Смотрим хорошее кино вместе»: опросили родителей, какие кинофильмы, по их мнению, дети должны обязательно посмотреть, и стали крутить ребятам такое кино в нашем Дворце молодежи. Это похоже на советские организованные кинопоходы после школы. Мы детей готовим к просмотру, даем необходимую информацию, пытаемся заинтересовать. А по итогам просмотра школьники пишут эссе, где объясняют, чем этот фильм важен, и мы отмечаем авторов лучших работ.

**В.Б.: Как еще работаете с молодежью?**

**Е.П.:** Создали при управлении культуры, спорта и молодежной политики специальное учреждение, которое называется «Молодежка», там работают



Большая редкость сегодня: Евгений Писцов согласился на интервью сразу и без предварительных вопросов. Разговор состоялся в павильоне Казахстана выставки «Иннопром».

специалисты разного профиля, начиная от технических видов спорта и заканчивая флористикой. Самые разные интересы объединяет эта структура, в том числе юное предпринимательство, психологию личности, всевозможные тренинги. Таким образом, мы организуем основную часть молодых жителей, которые хотят быть в городской повестке. И когда празднуем День Победы или День города, у нас всегда очень масштабные постановки, которые побеждают на всероссийских творческих конкурсах. Что любопытно, активными и наиболее яркими участниками таких постановок являются ребята, которые отнюдь не блещут успеваемостью на уроках. Но загораются от возможности проявить себя на глазах у всего города. Через это мы прививаем им уважение к городским традициям, к истории города.

**В.Б.: Расскажите подробнее о стимулировании молодежного предпринимательства.**

**Е.П.:** Здесь тоже есть одна классная штука. Поделюсь опытом. В Екатеринбурге существует Центр бизнес-образования – фирма, которая привозит модных, дорогих бизнес-тренеров, до недавних пор и зарубежных в том числе. Попасть к такому гуру стоит немалых денег. Позволить себе это могут состоявшиеся бизнесмены, которые ищут новые ниши, хотят расширяться. Мы договорились с этим центром таким образом: когда именитые бизнес-тренеры отчитают основной курс, они едут к нам в Березовский и за небольшой гонорар, который им оплачивает городской бюджет, читают еще одну лекцию или проводят семинар для наших молодых предпринимателей, которым это обучение обходится бесплатно.

Впрочем, работа с молодежью не ограничивается лекциями – ребята разрабатывают собственные бизнес-проекты под руководством наставников – успешных

## Развитие горизонтальных связей – самая важная задача руководителя для поддержания здоровых отношений в коллективе

местных предпринимателей, для которых это лишь добровольная общественная нагрузка. Создается потрясающе интересная движуха: школьники дни и ночи напролет планируют, обсуждают, придумывают. У меня дочь участвовала в таком проекте. Говорит, хочу заработать миллиард, чтоб открыть собственную частную школу, так как нынешняя система образования построена неправильно, я знаю, что надо менять и буду этим заниматься. Они до такой степени оказались вовлечены в проектную деятельность, что, когда их класс поехал на экскурсию в Казань, эти ребята – юные предприниматели – сами отказались от тура и остались в Березовском дорабатывать презентацию проекта. Добавлю, что последние пять лет количество предприятий малого и среднего бизнеса у нас стабильно, падения нет (рис. 4).

### «ХОТЕЛКИ» БЕЗ ГЛАВЫ

**В.Б.: Какую технологию принятия управленческих решений вы чаще всего используете? Как коммуницируете с подчиненными?**

**Е.П.:** У нас есть группа в *WhatsApp* для связи в режиме онлайн. Очно мы каждую неделю собираемся на малом аппаратном совещании. Я не фильтрую информацию в зависимости от направлений. У нас нет такого, что если текущая проблема касается, к примеру, жилищно-коммунального хозяйства, то ее надо обсуждать исключительно с замом по ЖКХ. Нет. Ее видят все, чтоб у всех было понимание целостности картины, чтоб не по одному своему пазлу – будь то культура или образование – судить о картине мира, а чтобы люди видели всю полноту проблем и понимали логику принимаемых решений: почему мы уделяем больше внимания этому направлению, почему даем больше денег туда, а не сюда. Мне важно, чтоб приоритеты финансирования (которые мы вынуждены выстраивать, потому что бюджет, как известно, не резиновый) объяснялись не «хотелками» главы, а рациональной логикой принятия решений.

Я считаю, что развитие горизонтальных связей – это, возможно, самая важная задача руководителя для поддержания здоровых рабочих отношений вну-

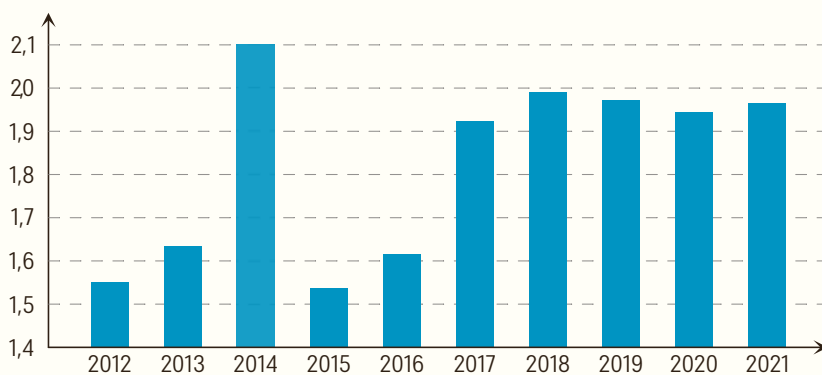


Рис. 4. Количество предприятий малого и среднего бизнеса, тыс. ед.



Глава Березовского  
Евгений Писцов  
и глава Екатеринбурга  
Алексей Орлов.

три аппарата управления и трудового коллектива в целом. У нас на малом аппарате совещания участвуют не только первые лица – замы главы, но и начальники отделов по направлениям. И на этих совещаниях абсолютно любой может сказать все, что он считает нужным. В *WhatsApp* также написать может любой, обозначенную проблему видят все, и участвует или соучаствует в решении этой проблемы каждый. Любые идеи принимаются. У нас нет такого правила, что лучше скрыть какой-то негатив, дабы не опечалить начальника. Есть у тебя мнение, отличное от мнения главы, – говори. Я всегда стараюсь выслушивать разные точки зрения, прежде чем принимаю решение. Тогда оно получается наиболее объективным, взвешенным и рациональным. Это главное правило в любой ситуации, в том числе в конфликтной. Например, если кто-то из жителей жалуется на сотрудника, я не выношу вердикт, пока не выслушаю вторую сторону. Ведь люди видят одно и то же событие по-разному. Принимать решения нужно не исходя из соображений личной преданности подчиненного тебе, а именно по

принципу профессионального проявления сотрудника в той или иной ситуации. Словом, для меня в составе команды важен человек не преданный, а профессиональный.

### РАБОТА С ОРГАНАМИ ЧУВСТВ

**В.Б.: Вы понимаете, когда вам начинают льстить, подыгрывать?**

**Е.П.:** Всякое бывает. Стараюсь одергивать в этот момент. Хотя внутри команды у нас очень ценятся именно доброжелательные, теплые человеческие отношения друг к другу. Например, всякий раз, когда подходит чей-то день рождения, мы, во-первых, обязательно скидываемся. Во-вторых, собираемся тем же кругом, без именинника, естественно, и все вместе креативим, как будем поздравлять. Всякий раз это должно быть что-то интересное, неформатное, неожиданное для героя дня.

**В.Б.: Можете привести пример?**

**Е.П.:** Обойдусь без фамилий. Но у одного из коллег не так давно день рождения пришелся на очень сложный период, когда возникла серьезная проблема со

здоровьем у родного человека. Это любого выбьет из колеи. И для нас было очень важно поддержать товарища, сказать ему, что в любой ситуации важно сохранять вкус к жизни, замечать различные ее проявления и каждый день чувствовать прелесть жизни, ценить ее. И вот посреди рабочего дня, в обеденное время мы вывозим этого человека за пределы администрации – на природу, ходим все вместе босиком по траве, слушаем пение птиц, потом поздравляем, высказываем пожелания, дегустируем самые различные вкусные чаи, а на эмоциональном уровне, подсознательно, даем человеку важный для него сигнал: мы вместе, мы с тобой, держись, дружище, не все потеряно, есть семья и есть жизнь, все будет хорошо...

**В.Б.: Отличная находка. Недавно подростки, которые занимаются общественным проектированием в рамках программы академического лидерства «Приоритет – 2030» стратегического проекта «Академия будущего – для будущего России», разрабатывали в уральском филиале РАНХиГС бизнес-идею органи-**

**зации природных реабилитационных центров для жителей «каменных джунглей». Там среди идей были и дегустация парного молока, и сенокос, и релакс под квакающих лягушек...**

**Е.П.:** А вы знаете про Тропу Здоровья у нас в Березовском?

**В.Б.:** Нет.

**Е.П.:** Поинтересуйтесь. Настоятельно рекомендую. В Березовский специально приезжают екатеринбуржцы, как-то был даже замечен и полпред Президента РФ на велосипеде. Очень хорошая велодорожка в 5 км дублируется пешеходной тропой. Она проходит по территории Шиловского бора, который является памятником природы, в том числе вдоль берега Шиловского водоема. Рядом находится лыжероллерная трасса, которую высоко оценила Елена Вяльбе – президент Федерации лыжных гонок России. Рядом с трассой расположено детский оздоровительный лагерь «Зарница», за ним стоит детский лагерь УрФУ «Чайка», который мы сейчас по соглашению сторон будем принимать в муниципальную собственность. «Зарница» по итогам прошлого года стала лучшим лагерем Свердловской области. Он работает круглый год, там все отлично оборудовано и организовано. Мы вожатых набираем туда по конкур-

су. К нам просто так еще и не попасть на работу. А путевки в лагерь разбираются в интернете за считанные минуты.

**В.Б.:** Тут важно понимать, что эти оазисы не только для отдыха «жертв мегаполиса», но и для трудовой деятельности в неприглядной атмосфере – для мозговых штурмов, летучек вне стен офиса.

**Е.П.:** После реализации очередного проекта по благоустройству общественной территории Шиловский Парк у нас будет все и для того, и для другого. Есть спортивные объекты для тренировок на командообразование, есть водоем, детские площадки, пляжная зона, которую мы обязательно модернизируем. Одним словом, мы получим законченный полноценный природно-туристическо-спортивный кластер под различные цели. И для перезагрузки коллектива вне офиса, и для полноценного корпоративного или семейного отдыха на природе. Мы на это делаем ставку.

## ГРУСТНАЯ КАДРИЛЬ

**В.Б.:** Вовлекаете ли вы школьников в проектирование развития города?

**Е.П.:** Стараемся вовлекать всех, и детей тоже. Мы проводили сес-

сию по разработке стратегии развития городского округа. Тот же заместитель главы по инвестициям Сергей Ильиных курирует это направление. Приглашали урбанистов из Москвы, которые помогли нам модерировать и правильно пройти эту процедуру, просканировать общественные потребности. В итоге все ключевые идеи «зашили» в проекты благоустройства, развития по направлениям. И школьники в этом, конечно, тоже участвовали.

**В.Б.:** А стратегия у вас написана каким языком? Как у многих – чиновничьим?

**Е.П.:** К сожалению, да. Но это на самом деле серьезный большой труд. Отдавать его на сторону – значит потерять деньги, и немалые. Потому что люди, которые не живут в муниципалитете, будут писать каким-то наукообразным языком и обозначать не те цели, которые нужны жителям. А для того чтобы написать самим, надо на полгода-год погрузиться и ничем другим специалистов не занимать. У нас такой возможности точно нет. У нас народ перегружен. Поэтому приходится брать какие-то шаблоны и вставлять в них наши цели. Получается некая унифицированная модель стратегии, но с нашей спецификой.

**В.Б.:** Если говорить о кадровом составе администрации, как вы выглядите на общем фоне?

**Е.П.:** Большая тема. У меня 180 человек не обеспечены финансированием со стороны Минфина Свердловской области, то есть их ставки не предусмотрены штатным расписанием муниципалитета. Я говорю об этом везде, где можно, и не первый год. Меня в разных кабинетах слушают, головой кивают, говорят, мол, все понимаем, готовы поддержать, но воз и ныне там. Это целые направления работы, в том числе по вопросам государственного управления. И я



Многодетная семья Кисляковых с мэром Евгением Писцовым и депутатом Госдумы Сергеем Чепиковым на торжественном открытии Дня города (июль 2022 г.).

## *Я считаю, что в любом городе должна быть мастерская генплана. Но мы слышим «сверху»: «Зачем вам? Куда замахнулись?»*

им плачу из местного бюджета за счет перераспределения между статьями расходов.

**В.Б.:** О каком функционале речь?

**Е.П.:** Например, мастерская генплана. Она, на мой взгляд, должна быть в любом городе. А мы слышим: «Зачем вам? У кого еще есть мастерская генплана, кроме Екатеринбурга? Куда вы замахнулись?» Отвечаю: «Коллеги, если вы хотите, чтоб мы были динамично развивающимся муниципалитетом, тем более, входящим в состав екатеринбургской агломерации, тем более, отвечающим на вызовы, когда производства из городской черты Екатеринбурга перемещаются к нам на периферию, то мы должны оформлять градостроительную документацию, быть готовыми к аукционам, к проектам жилищного строительства, и мы это делаем, так давайте предусмотрим финансирование». Нет, не положено.

Странно, но нам выделяют на это деньги в том случае, если мы отдаем работу на аутсорсинг. Сейчас как раз идет отбор заявок муниципалитетов на финансирование разработок градостроительной документации. Мы как то один раз подняли руку: «Дайте нам!» Дали. Объявляем аукцион, выигрывает какая-то барнаульская контора, которая в своем предложении упала ниже планки, она никогда этим не занималась, никто ни разу не выехал к нам на территорию, нарисовали какую-то ерунду, сделали это не за год, как полагалось, а за три. В итоге мы подали на них в суд и доделывали работу сами. А нас ругали потом «свер-

ху»: почему долго возитесь с генпланом? Мы говорим, ребята, не надо нас сравнивать с Волчанском – там, может, достаточно одну линию провести и сдать документы. У нас же очень сложная территория, много различных территориальных зон, которые необходимо грамотно разместить, чтоб они не конфликтовали друг с другом и чтоб было комфортно и бизнесу, и жителям. Для того чтобы была грамотно скомпонована инженерная, транспортная инфраструктура, это все должны делать специалисты, которые в этом разбираются. Нам нужен нормальный жизнеспособный документ, а не бумаги «для галочки» и резюме: деньги освоены.

### **СТАТЬИ БЮДЖЕТНЫЕ И УГОЛОВНЫЕ**

**В.Б.:** После этого негативного опыта вы и отказались от заказов «на стороне»?

**Е.П.:** Да. Создали свою мастерскую генплана, привлекли специалистов из «Уралгражданпроекта» и готовим классные документы, которые позволяют нам быть лидерами по инвестиционной привлекательности территории. Правда, когда я говорю «наверху»: «Ребята, те же самые деньги, которые вы выделяете на аутсорсинг, оставьте в нашем бюджете – я заплачу их своим специалистам, которые сделают это лучше и эффективнее», ответ тот же: «Не положено». Приходится, как я сказал, поджимать другие статьи расходов, чтоб мастерская генплана работала и выполняла свою функцию на благо города.

То же самое с управлением капитального строительства. Со-

ставляется сводный сметный расчет, в котором есть строительно-монтажные работы и отдельно прописан строительный контроль. Строим, предположим, школу на миллиард рублей, стоимость строительного контроля – 25 млн рублей. Строительный контроль необходим, чтоб подрядная организация не подсовывала нам другую краску или плитку, чтоб толщина кровельного материала была строго по документам. Они проверяют, чтобы фактически выполненные объемы работ соответствовали проектным. Все скрытые работы должны предьявляться техническому заказчику и фиксироваться в актах. Это стоит 2,5 процента от сметной стоимости строительства. Так вот, если 25 млн рублей на сторону, стороннему строительному контролю – ради бога. Если же у тебя свой УКС с системой контроля – не положено ни копейки! В начале нулевых, когда мы начали активно строить садики, подрядная организация вышла на конкурс по строительному контролю со своей аффилированной компанией, упали на конкурсе «в ноль» – бесплатно готовы были работать, только бы иметь право самоконтроля. Закончилось все тем, что нашим женщинам-финансистам, замечу, не специалистам в строительном деле, приходилось выходить самим в сапогах на строительные объекты и сверять предьявляемые подрядчиком акты с реальным положением дел. И обнаруживали попытки подрядчика предьявить к оплате не выполненные реально объемы работ, а это уже пахнет уголовной ответственностью. После этого случая мы решили: «больше так не играем», и создали свое управление капитального строительства с функцией контроля в том числе.

**В.Б.:** Изначально тема аутсорсинга, конкурсов позиционировалась как антикоррупционная. А вышло, как видим, наоборот...

**Е.П.:** Бывает, что благими намерениями выложена дорога в ад. По факту функции контроля лишаются те, для кого важно, как дальше будет эксплуатироваться этот объект – детсад, школа, больница. Строительная организация в случае какого-то недочета может просто сойти с дистанции, закрыть контору, и взыскивать будет не с кого. А местные власти навсегда остаются один на один с объектом, с жалобами жителей, у которых дети в новой школе, к примеру, вдруг начали замерзать посреди зимы. Нам как никому важно знать, что социальные объекты построены с соблюдением всех технологий... Но финансовая схема такова, что на сторону деньги отдать можно, даже аффилированной с подрядчиком компании, а содержать свой УКС нельзя – денег нет. Вот две зарисовки к проблемам формирования местного бюджета. Он у нас, кстати говоря, вполне сбалансирован, а по прошлому году получили небольшой профицит (рис. 5).

## БИЗНЕС И НЕМНОЖКО НЕРВНО

**В.Б.:** А грантовая схема поиска финансовых ресурсов вами используется? Пример Сысертского городского округа показывает, что правильная работа с грантами может буквально преобразить территорию.

## В вопросах концессии очень важно, чтоб бизнес-партнер чувствовал себя стабильно, а с этим в стране сложности

**Е.П.:** Да, здорово, что эти возможности есть и они расширяются. Мы по максимуму тоже стараемся пользоваться грантами. Участвуем почти везде. Порой сдерживает невозможность найти средства на финансирование проектно-сметной документации (ПСД). Это немалые деньги. Например, можно заявиться на рекультивацию полигона твердых бытовых отходов, но разработка проекта стоит 21 млн рублей. Я прихожу на согласительную комиссию по бюджету следующего года и рассказываю, что у нас закрытый полигон твердых коммунальных отходов в черте города, его необходимо рекультивировать, есть решение суда, срок исполнения три года, надо бы предусмотреть в бюджете муниципалитета 21 млн рублей. Ответ краткий: нет. Приехали. Я ведь не могу отобразить эту сумму у культуры или у спорта. Итог: проект не разработали, на конкурсный отбор не заявлялись, свалка продолжает благоухать. Но это отдельный негативный пример. В большинстве своем мы все же получаем деньги на раз-

работку ПСД и за счет успешного участия в конкурсах увеличиваем размер бюджета примерно на треть. Это хорошая прибавка, которая позволяет развиваться территории.

**В.Б.:** В некоторых городах принято еще трясти местный бизнес, создавать фонды развития...

**Е.П.:** Мы если и привлекаем внебюджетные средства, то только на проведение общегородских мероприятий – День Победы, день города и городская елка. Не более того. Совет директоров предприятий города у нас есть. В нем 150 предприятий. Мы им с официальным письмом-обращением передаем список предстоящих праздничных затрат, а уж они сами добровольно решают, что могут профинансировать, а что нет. Но, например, салют у нас всегда оплачивают спонсоры, а не бюджет.

**В.Б.:** Более сложные схемы частно-государственного партнерства у вас реализуются?

**Е.П.:** Есть концессионное соглашение с ЕТК на пятьсот с лишним миллионов рублей по модернизации системы теплоснабжения одного из микрорайонов. Инвестор свои вложения возмещает в течение 30 лет. Процедура отбора была публичной. Условия концессионного соглашения являются открытыми для всех. По такой же схеме мы пробовали найти инвестора для строительства здания экстрим-парка. Один из предпринимателей подписал концессионное соглашение на 24 млн рублей, но кризис сильно повлиял на его бизнес, и проект застрял. Сейчас находимся в судебных разбира-

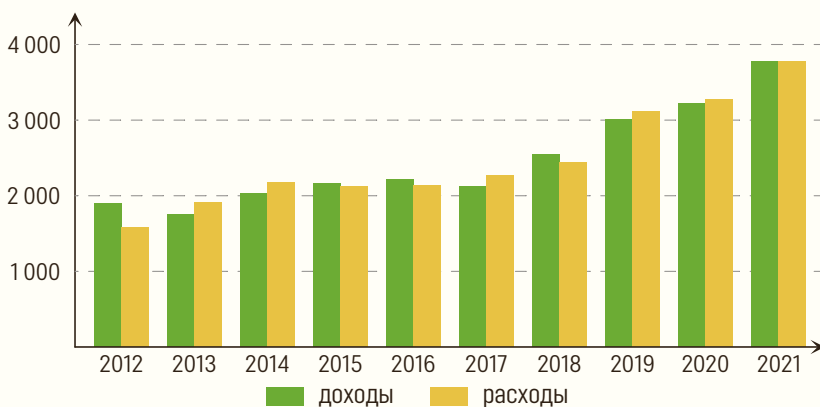


Рис. 5. Параметры бюджета Березовского городского округа, млн руб.

тельствах, выясняем, кто кому должен. Есть у нас такие же открытые для любого инвестора проекты по строительству бассейна и ледовой арены. Появился на горизонте один предприниматель: «Для меня кризис закончился, готов участвовать в проекте». Составляем документы, отправляем ему – нет обратной связи. Пропал. Появляется через три года: «В этот раз точно делаем». И опять пропадает. Одним словом, это сложные в наших условиях процессы. В вопросах концессии очень важно, чтоб бизнес-партнер чувствовал себя стабильно, уверенно, чтоб он имел свободный капитал. Тем более, когда речь идет о социальных проектах. На эксплуатации городского бассейна быстро и много ведь не заработаешь, все-таки цена абонемента должна быть доступной для широких масс.

**В.Б.: А сейчас местный бизнес в целом как себя ощущает?**

**Е.П.:** Как и везде, ожидает прояснения, к чему же все придет. Либо нас всех ждет жесткая стагнация и длительная депрессия, либо мы начнем очень быстро развиваться, ориентируясь на собственные ресурсы, на

внутренний и новые рынки, и будем иметь пул каких-то стратегических проектов, например, создание собственного высококлассного автомобиля. Почему нет? Эта идея потянет за собой многие другие отрасли, потребует своих специалистов мирового уровня, собственную электронику и так далее.

### ЖИДКОЕ «ЗОЛОТО» И МИНЕРАЛ-НЕВИДИМКА

**В.Б.: Какие полезные природные ресурсы у Березовского?**

**Е.П.:** Золото и вода. У нас если шахтный водоотлив подать в систему хозяйственного водоснабжения, даже не питьевого, рудник будет зарабатывать больше, чем сейчас зарабатывает на золоте. Представляете? Использование воды оказывается более рентабельным бизнесом. Но на сегодняшний день эта вода, после того как ее подняли с горизонта в 300-500 метров, сбрасывается в русло реки Березовки и потом попадает в реку Пышму. А затем снова просачивается вниз, и ее приходится еще и еще раз поднимать. Такой круговорот воды обходится примерно в 300 млн

рублей в год. Расходы несет Березовский рудник и городской бюджет.

**В.Б.: Разве нельзя более рационально подойти к вопросу?**

**Е.П.:** Можно. Вода питьевого качества. И если ее запустить в систему ЖКХ, конечно, расходы превратятся в доходы. Но Роспотребнадзор не берет на себя ответственность выдать положительное заключение о возможности использования этой воды, потому что по их нормативным документам скважина водозабора, обеспечивающая питьевого водоснабжения, должна быть вертикальной с тремя поясами санитарной защиты. В нашем же случае речь идет о подземных реках и их горизонтальном течении. И как санитарную зону вокруг подземной горизонтальной реки установить, чтоб выполнить это требование, никто не знает. Горняки уже предлагают собирать эту воду в каком-то искусственном водоеме и здесь установить санитарно-защитное зонирование. Роспотребнадзор пока обещает подумать. Проходят годы, документы стоят без движения, деньги расходуются. А по факту вода про-



Главы городов, входящих в Екатеринбургскую агломерацию, после проведения Координационного совета «по сближению» на «Иннопроме-2022».

ходит через природный фильтр в 500 метров, содержащий вкрапления золота и серебра.

**В.Б.: Чистейшая вода, а использовать ее нельзя. Грустная история.**

**Е.П.:** Да. Но это одна из тем, которая, надеюсь, будет решена в формате екатеринбургской агломерации. Все знают ее, и губернатор, и глава Екатеринбурга, который хорошо понимает, чего стоит поставить в столицу Урала воду. Ее гонят сегодня из соседней Челябинской области, из открытых водоемов с их взвесями, осадками и подают, обработав на станциях водоподготовки, жителям. А у нас артезианская фильтрованная вода и, можно сказать, под боком. Ее хватит на значительную часть потребности Екатеринбурга.

**В.Б.: А золотопромышленники как себя чувствуют?**

**Е.П.:** Добыча идет. Но я хочу сказать о том, что у нас есть учебная шахта, где мы вовлекаем детей и взрослых в историю золотопромышленности, приобщаем к романтике шахтерского ремесла. Я очень рекомендую всем посетить музей шахты. Лучше вместе с детьми. Как-то я при-

гласил на такую экскурсию родственников и друзей – все остались в восторге. Анатолий Каптур – лучший экскурсовод Свердловской области, потрясающий рассказчик. Вы восхититесь тем, как этот человек делает свое дело, как работает с воображением, как применяет эффект неожиданности, поддерживает драматургию повествования.

**В.Б.: Музей развивается?**

**Е.П.:** Да. Это точка маршрута кольцевой городской электрички. Сейчас генеральный директор Березовского рудника вкладывает собственные средства в создание музея-шахты «Крокоитовый шурф». Крокоит – редкий минерал оранжево-красного цвета с алмазным блеском. Он существует всего в шести местах на планете Земля, в том числе у нас в Березовском. Минерал очень интересный, при попадании на дневную поверхность он тускнеет, словно бы растворяется. Под землей при правильной подсветке крокоит создает неопишемую красоту. Скоро все смогут это увидеть у нас в Березовском. У Свердловской области появится еще одна визитная карточка – уникальный музей крокоита.

## УГОВОР ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

**В.Б.: Поговорим немного о личном. Вы сами занимались бизнесом?**

**Е.П.:** Да. Производством торгового оборудования – витрин.

**В.Б.: Как формировался ваш управленческий стиль мышления? Что оказало существенное влияние?**

**Е.П.:** Со студенческих времен мне нравились философия и экономика. Я учился на механико-машиностроительном факультете Уральского политехнического института и сильно увлекался процессным подходом, технологиями проектирования, расчетами. Инженерно-конструкторский стиль мышления очень пригождается в управленческой практике, помогает четко продумать последовательность действий и увидеть конечную цель. Очень много дал опыт работы на режимном предприятии – Уральском оптико-механическом заводе. Потом был собственный бизнес, постижение тонкостей бухучета, налогообложения, взаимоотношения с регистрационными и контролирующими органами. Сам многому учился, в

Семья Кисляковых  
у памятника счастью  
в Берёзовском.



## Нельзя допускать, чтобы общество ощущало себя никчемным, ничего не значащим

том числе компьютерной грамотности. Первым в Березовском в 1993 году освоил бухучет при помощи компьютерной программы. Я сегодня понимаю, что, когда ты набираешь сразу несколько навыков, это помогает потом быстро подняться на несколько ступеней. И, конечно, самые разные обретенные знания помогли мне сравнительно быстро разобраться в делах администрации. Если говорить об управленческих принципах, то для меня всегда очень важно взаимное обогащение знаниями с коллегами. Когда ты имеешь команду сильных специалистов, ты у них сам учишься.

**В.Б.:** Как вы решаете проблему текучки ценных кадров, особенно когда рядом привлекательный Екатеринбург, который может беззастенчиво переманивать специалистов?

**Е.П.:** Этой темы для нас почти не существует. Ведь помимо денег люди выбирают еще и условия, в которых они хотят работать. Для многих атмосфера, микроклимат, среда имеют зачастую первостепенное значение. Например, у нас бывали случаи, когда мне звонили из областного министерства и просили отдать к ним кого-то из наших специалистов. Я объясняю, что не могу кого-то куда-то отдавать, люди ведь не крепостные, пусть человек решает сам. И вскоре выясняется, что специалист отнюдь не готов менять Березовский и нашу дружную команду даже на кресло в областном министерстве. Люди знают, что у нас не замшелая, тухлая работа, а действительно интересно. Поэтому и специалисты федеральных структур (военкомата, прокуратуры), отслужив положенный стаж,

первым делом направляют резюме в администрацию города.

**В.Б.:** Известно, что здоровая атмосфера, эмпатия коллег – очень важный мотиватор для молодого поколения, поколения Z. Для них не так важен размер заработной платы, как доброжелательность и справедливость.

**Е.П.:** У нас очень много молодежи. Есть два возрастных руководителя, но они на очень высоком уровне выполняют свои обязанности. Не хочу их менять. Но две трети сотрудников – это ребята в возрасте до сорока лет, причем стартовали они вместе со мной, когда им было по тридцать. Они лет на 15 меня моложе, но им в нашей команде интересно. А для меня это важно. Мы учимся друг у друга. Происходит то самое взаимное обогащение.

**В.Б.:** Какое слово вы считаете для управленца ключевым?

**Е.П.:** Порядочность. Основа всего и в управлении, и в жизни. Это моя мера весов. Для меня важно быть уверенным, что в сложной ситуации человек поступит по совести. Ответственность, профессионализм, конечно, тоже важны. Однако компетентный, но непорядочный человек у меня лично вызывает отторжение.

### РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ЦЕННОСТИ

**В.Б.:** Мы не раз коснулись темы советского прошлого. Но мне показалось, что это все же не ваш период и вам бы не хотелось туда вернуться. Я прав?

**Е.П.:** Меня советское время сформировало по сути. Я вынес оттуда очень многое в части того же патриотизма, трепетного

отношения к Вечному огню, к ветеранам... Но... На мой взгляд, государству все-таки нужна идеология на современном этапе развития. Та, которая бы отвечала на вопрос: кто мы вообще такие, зачем существует наше государство, что является в нем главными ценностями и куда мы все вместе идем, к чему стремимся. Известно, что в США главное – это личная предприимчивость. А у нас? За 30 лет мы так и не ответили на этот вопрос. А это должно быть артикулировано и разделяться большей частью населения именно как ценность. Этот путь нам нужно пройти хотя бы для того, чтобы наши дети разговаривали с нами на одном языке. И эти процессы обсуждения, принятия нужно проводить, во-первых, с участием самой молодежи, а во-вторых, вовлекать в диалог людей, которые хорошо понимают современную молодежь и вообще современность.

**В.Б.:** Ошибка в вопросах идеологии может дорого обойтись.

**Е.П.:** Конечно. Есть пример того же СССР – страны, которая не усвоила образовательный курс по управлению изменениями. А ведь это целая наука. Нельзя, чтобы стратегия достижения цели была константой. Меняются условия, и надо корректировать курс. Обязательно.

**В.Б.:** Пока все мы находимся в чудовищном состоянии неопределенности.

**Е.П.:** Да. И самое сложное, что нет диалога с населением, с обществом. Общество пребывает в полном неведении и в ощущении того, что оно ничего не значит. Этого нельзя допускать. Нельзя не общаться друг с другом в семье, в городе, в стране. Диалог должен поддерживаться, причем на понятном всем и каждому языке. Из этого диалога власть должна извлекать пользу, в частности, своевременно корректировать стратегию собственных дальнейших действий.

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ УМНЫХ ГОРОДОВ



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Попов Евгений Васильевич

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [eropov@mail.ru](mailto:eropov@mail.ru)

### Семячков Константин Александрович

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [k.semyachkov@mail.ru](mailto:k.semyachkov@mail.ru)

### Борисов Дмитрий Николаевич

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [borisov19991@yandex.ru](mailto:borisov19991@yandex.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

«умные» города, метод, экономика,  
урбанизм, цифровые технологии.

## БЛАГОДАРНОСТИ:

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научного проекта № 22-28-20077.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Попов Е.В., Семячков К.А., Борисов Д.Н.  
Методы оценки проектов умных городов // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 18–28.

## АННОТАЦИЯ:

Современные интеллектуальные технологии дают возможности для развития Смарт-городов. Правительство Российской Федерации уделяет большое внимание созданию умных городов. Суть умных городов в преобразовании жизни в лучшую сторону с помощью технологии городской информатики для повышения эффективности обслуживания и стимулирования экономического роста. В данной статье рассмотрено, какие методы экономического анализа применяют в общемировой практике при исследовании умных городов. Также авторы проанализируют практику применения методов оценки умных городов в Российской Федерации.

**Предмет.** Процессы внедрения программно-целевого метода управления средствами федерального бюджета в России.

**Цель исследования:** систематизация методов оценки проектов по формированию и развитию умных городов. Обоснование необходимости более широкого применения инструментов управления проектами, а также изменений в структуре управления бюджетом бюджетной системы.

**Методология.** Использовались универсальные методы научного познания: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, а также методы индукции и моделирования.

**Результаты.** Предложен вариант адаптации матрицы разделения административных задач управления к сектору управления государственными финансами. Доказано, что в условиях существующей структуры государственного финансового управления в Российской Федерации эффективное функционирование программно-целевого метода существенно затруднено. Разработан вариант временной адаптивной структуры управления государственными финансами на период реализации приоритетных национальных проектов до завершения текущего этапа бюджетной реформы.

**Область применения.** Результаты применяются для анализа формирования и развития умных городов в Российской Федерации. Использование различных методов анализа умных городов дополняет и расширяет классический инструментальный анализа и способствует своевременной корректировке принятых решений, повышая качество и оперативность принимаемых финансовых решений.

**Выводы.** Подходы к адаптации инструментов управления

проектами при их использовании в секторе государственного управления повысят эффективность планирования и расходования государственных финансовых ресурсов и откроют новые области для научных исследований. Результатом проведенных нами игр стали 44 модели пространства, которые по преобладающим признакам можно разделить на несколько типов: «природа», «город», «парк», «фестиваль», «эко-деревня», «многофункциональное пространство» и т.п. Наибольшей популярностью у потребителей («путников») пользовались по итогам голосования многофункциональные пространства, где были максимально задействованы возможности муниципального образования.

## Аккумулятор достижений

С тремительное развитие цифровых технологий и их приложений перевернули наше представление о разумном хозяйствовании. В условиях обработки больших данных, применения облачных технологий, платформенных взаимодействий, технологии блокчейна, различных элементов долевого экономики, Интернета вещей и других инноваций субъекты экономических взаимодействий все чаще вынуждены принимать экономические решения в режиме онлайн, со строгим учетом децентрализованных ресурсов, при динамическом ценообразовании и при подсказке со стороны искусственного интеллекта.

Особое место в применении достижений цифровых технологий занимают умные города (*Smart City*). Умный город – это инновационный город, который использует информационно-коммуникационные технологии и другие средства для улучшения качества жизни, эффективности функционирования инфраструктуры и осуществления такой экономической деятельности, когда потребности существующего и будущих поколений соответствуют экономическому, социальному, экологическому и культурному развитию. Таким образом, умный город аккумулирует в себе все новейшие достижения в области цифровых технологий. И несмотря на значительный поток современных научных публикаций по проблемам умных городов, к настоящему времени крайне мало исследований, позволяющих на основе сравнительного анализа систематизировать различные методы оценки формирования умных городов.

Таким образом, целью настоящего исследования является систематизация методов оценки проектов умных городов. Алгоритм исследования включил обзор предшествующих иссле-

## Для повышения качества жизни граждан необходимо иметь доступ к хранилищам и аналитике данных

дований, выделение проблемы систематизации методов оценки, разработку авторской типологии методов оценки проектов умных городов и обсуждение полученных результатов с точки зрения оптимальной применимости выделенных методов.

### Цифровое качество

С овременные города сталкиваются со значительными проблемами, вызванными увеличением численности городского населения, ухудшением состояния окружающей среды и растущими экономическими и социальными угрозами. Одной из наиболее эффективных идей, которые современные города используют в своем развитии, является применение инновационных цифровых технологий, систем передачи данных и набора киберфизической инфраструктуры, призванной минимизировать затраты на городское развитие. Как показывает опыт развитых стран, цифровизация городской среды позволяет улучшить существующие услуги в области городского транспорта, здравоохранения и образования, повысить качество муниципального управления, сделать городскую среду более безопасной и удобной.

Тенденция цифровизации городского пространства набирает обороты благодаря быстрому развитию таких инструментов как облачные вычисления, сверхбыстрые беспроводные сети и Интернет вещей. Интеллектуальные городские решения, датчики и сенсоры, которые генерируют и потребляют огромные объемы данных в различных форматах, все охотней интегриру-

ются в общую систему управления городским пространством [2].

Основной целью цифровизации городов является необходимость повышения эффективности использования ресурсов и качества жизни граждан за счет предоставления более качественных услуг и меньшего воздействия на окружающую среду. Эффективность использования ресурсов в условиях цифровизации заключается во внедрении интеллектуальных сред для снижения стоимости используемых ресурсов и ресурсоемкости технологических процессов, управляемых автономными интеллектуальными системами на основе больших данных. Таким образом, для повышения качества жизни граждан необходимо иметь доступ к хранилищам данных и аналитике данных. Соответственно, для использования цифровых сведений необходима соответствующая коммуникационная инфраструктура, сети передачи данных, которые обеспечивают безопасный и эффективный доступ к информации. Коммуникационная инфраструктура является одним из важнейших факторов развития цифровых проектов современных городов.

Одной из наиболее перспективных концепций развития городской среды на основе внедрения цифровых технологий является концепция умного города. Несмотря на то, что в настоящее время нет общепризнанного понимания того, что такое умные города, их можно кратко описать как города, которые используют цифровые технологии с целью повышения качества жизни жителей при обес-

печении устойчивого развития. Благодаря внедрению цифровых технологий в деятельность муниципальных служб города становятся более разумными в управлении ресурсами. Эти переводные типы городов с новыми технологическими приложениями создают возможности для бизнеса и граждан. Таким образом, они привлекают частный капитал, квалифицированные кадры и другие ресурсы [3].

### Век умных городов

В последние два десятилетия концепция умного города становится все более популярной. Города играют первостепенную роль в социальных и экономических аспектах во всем мире и оказывают огромное влияние на окружающую среду. По данным Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения, 2008 год ознаменовался годом, когда более 50 % всех людей, 3,3 миллиарда человек, жили в городских районах, и ожидается, что к 2050 году эта цифра вырастет до 70 % (ООН, 2020 год). В Европе 75 % населения уже проживает в городских районах, и ожидается, что к 2030 году это число достигнет 80 %. Важность городских районов как глобального явления подтверждается распространением мегаполисов с населением более 20 миллио-

нов человек в Азии, Латинской Америке и Африке [4]. В результате в настоящее время большая часть ресурсов аккумулируется в городах по всему миру, что способствует их экономическому значению.

Умный город – термин, появившийся в конце XX века, когда стало ясно, что без IT-технологий невозможно решить насущные проблемы густонаселенных агломераций. Концепция умного города стала включать необходимость грамотного планирования всех аспектов городской жизни: экономики, транспортной сети, коммунальных услуг, здравоохранения, образования, охраны окружающей среды и общественной безопасности. В этот период появились технологии будущего, позволившие по-новому оценить процессы городской жизни и направить их в нужное русло, среди которых можно упомянуть технологии больших данных, Интернет вещей и др.

*Big Data* – обработка "больших данных". Эта технология начала свой путь в 2008 году. *Sea* запустила процессы сбора и обработки всех данных, связанных с жизнью города. Информация считывается датчиками, видеокамерой, датчиком температуры и качества воздуха. Источником информации для больших данных также являются новые технологии – Интернет

вещей и социальные сети. Суть технологии "больших данных" такова: это способы компьютерной обработки большого массива различной информации. Информация, полученная с помощью больших данных, позволяет городским властям принимать решения, исходя из реальной ситуации. Например, цифровизация систем реагирования на чрезвычайные ситуации позволяет своевременно прибыть на помощь или оперативно выполнить необходимые в городе хозяйственные работы.

Интернет вещей (IoT) – это построение интеллектуальных сетей в Интернете для взаимодействия объектов друг с другом. Исходя из этого, можно синхронизировать их действия в разных ситуациях, не указывая программу каждого объекта в отдельности. Переход к IoT зафиксирован в 2008-2009 годах, когда количество вещей, подключенных к Интернету с помощью датчиков, превысило количество пользователей сети в реальном времени. Интернет вещей имеет свои собственные этапы развития: умный объект – умный дом – умный город – умная планета. На этапе умного города устройства и дома объединяются в интеллектуальные системы с использованием датчиков, с их помощью светофоры отслеживают активность на дорогах, автомобильные навигаторы прокладывают маршруты без пробок, огни зажигаются в сумерках и только в присутствии людей, а переполненные мусорные баки сигнализируют о необходимости опорожнения. Умные счетчики воды и электроэнергии позволяют вести учет потребления ресурсов, находить способы их экономии.

Цифровизация городов – это создание компьютерной модели места обитания, которая позволит вам изучить проблемы населенного пункта со всех сторон. Можно будет проанализировать работу городских служб.



Информационные технологии – не дань моде, а средство решения застарелых проблем, например, уходят в прошлое пресловутые «живые очереди».

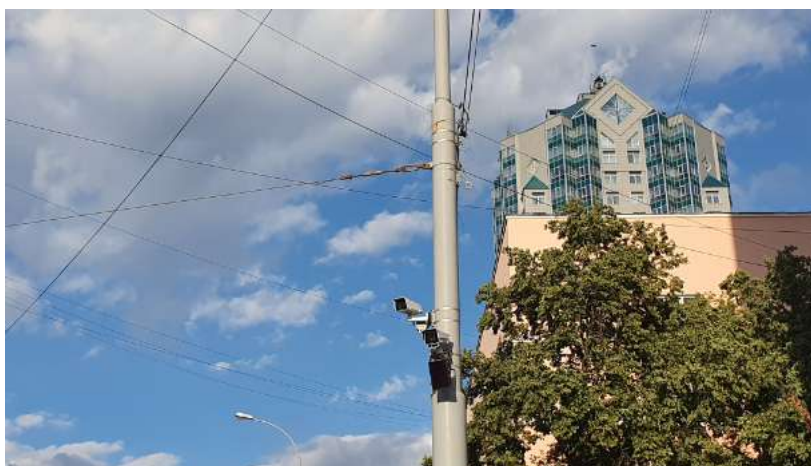
С помощью цифровой модели городские власти смогут увидеть, куда в первую очередь стоит направить ресурсы на развитие города.

Внедрение технологии 5G – пятого поколения мобильной связи – станет еще одним мощным толчком для развития умных городов.

### Всеобъемлющая реальность

Активные попытки развития умных городов предпринимаются и в России. Министерство строительства Российской Федерации распределяет российские города в соответствии с уровнем развития в них технологий умного города. Одной из важнейших характеристик умного города, которая выделяется в России, является активность горожан в решении городских проблем. Все разумные решения городских властей не увенчаются успехом без готовности граждан пользоваться электронными услугами, что подразумевает широкий доступ к Интернету на городских улицах и в общественных местах. Городской портал – это основной сервис для общения с обычными гражданами: здесь вы можете отправить жалобу, задать вопрос, ознакомиться с информацией о работе городских служб и выступить с инициативой по улучшению городской среды.

Сама концепция умного города возникла в конце 90-х годов. Именно тогда прогрессивная часть человечества впервые осознала, что будущее за развитием IT-сектора. Изначально эта идея разрабатывалась исключительно в экологическом контексте. Но сегодня умный город – это всеобъемлющая реальность. В широком смысле концепция умного города подразумевает обеспечение современного качества жизни за счет применения инновационных технологий, обеспечивающих экономичное и экологически чистое исполь-



Мегаполисы уже напичканы цифровыми видеорекамерами. Но возможности анализа их информации используются далеко не в полной мере.

зование городских систем жизнеобеспечения.

Согласно определению, предложенному К. Харрисон [4], умный город означает город, в котором "инженерная инфраструктура, ИТ-инфраструктура, социальная инфраструктура и бизнес-инфраструктура объединены для использования коллективного разума города". Т. Бакиси под умным городом подразумевает "... высокотехнологичный и интенсивно развивающийся город, который объединяет людей, информацию и элементы городской инфраструктуры с помощью новых технологий для создания конкурентоспособной и инновационной экономики, а также высокого качества жизни" [5].

Каким же образом могут быть оценены проекты развития умных городов? Поглощение крупными городами небольших городов-спутников анализируется в статье Дж. Джулиано с соавторами [7] методом анализа агломераций. В настоящее время ввиду бурного развития технологий данный анализ не совсем актуален, т. к. необходимость в объединении пропадает. Многие граждане могут работать удаленно вдали от крупных городов и в более комфортных условиях, что является в настоящее время трендом.

В исследовании Ф. Чарисма и др. [8] авторы используют ком-

бинированные методы с учетом технологий, современных на момент исследования. Сегодня же программное обеспечение помогает провести исследования гораздо быстрее и с большей точностью рассмотреть проект умного города.

Изучение умных городов в статье Ф. Кресценте с соавторами [9] содержит логит-моделирование, что является новейшим методом для анализа эффективности формирования и развития проекта умного города. Данный метод позволяет определить основной генетический код умных городов, что необходимо для выявления значимых переменных для объяснения умных городов.

Метод тематического исследования отражен в статье И. Капдевила и М. Зарленды [10]. Данный метод включает в себя тщательное, углубленное и подробное изучение конкретного случая или случаев в реальном контексте. При этом, используя его, можно упустить важные моменты, которые не отражены в конкретном случае. Не стоит оценивать смарт-города с одной стороны, ведь от этого снижается объективность оценки.

Системный метод описан в статье К. Торна и К. Гриффитса [11]. Данный метод подразумевает под собой направление методологии научного познания, в

основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов. Нужно отметить, что системный метод достаточно объективно может оценить проект умного города, т. к. будет производиться более подробный анализ, чем при других подходах.

А. Вальдес с соавторами рассмотрели метод двухэтапного анализа картирования [12], который заключается в сборе и анализе данных в два этапа. Первый основан на документальном анализе для выявления основных претензий, вытекающих из дорожных карт умного города. На втором этапе использовались несколько первичных и вторичных источников, чтобы следовать конкретному тематическому исследованию, как это видно через призму утверждений дорожной карты. Таким методом возможно полноценно оценить проект умного города в плане формирования логистики и картирования.

Эмпирический метод описан в исследовании J. Sadvsky и др. [10]. Его особенность заключается в наблюдении и изучении конкретных явлений, эксперименте, а также в обобщении, классификации и описании результатов экспериментальных исследований, их внедрении в практическую деятельность человека. Используя этот метод, вы можете провести детальный анализ проекта формирования и развития умного города.

Исследование В. Барлетты с соавторами посвящено управлению умными городами [11]. Рассматривается комплексный метод анализа развития умных городов. Смысл этого метода заключается в обеспечении вза-

имных связей между перспективными целями с реализацией конкретных текущих задач (шагов) и подразумевает использование стабильных показателей производительности, в то время как необходима определенная инфраструктура и налаженная обратная связь производства и управления. Это, полагаем, один из перспективных методов изучения развития и формирования умных городов.

Таким образом, даже небольшой обзор результатов исследования умных городов демонстрирует необходимость решения проблемы систематизации и типологизации методов оценки проектов умных городов. Попробуем решить данную проблему в рамках настоящего исследования.

### Исследование новизны

Объектом настоящего исследования явились проекты развития умных городов. Предмет исследования – методы оценки указанных проектов. В качестве информационной базы авторы использовали результаты предшествующих исследований, опубликованные в виде научных статей открытого доступа за 2015-2021 гг., индексированные в мировой базе данных *Web of Science Core Collection*.

Алгоритм исследования включал разбиение опубликованных методов анализа на статические и динамические методы оценки проектов умных городов (рис. 1).

При этом предшествующие авторские разработки показывают, что к статическим методам анализа и оценки можно отнести представление данных в виде таблиц и диаграмм, а к динамическим методам анализа и оценки – представление дан-

ных в виде матриц, графиков или уравнений [15].

Следовательно, выделенные методы оценки могут быть систематизированы по различным типам представления данных.

В таблице 1 представлены полученные результаты.

### Методологическая витрина

В статье Хирвонен-Кантола и соавторов [15] применяется метод экспертного оценивания. Это процесс получения оценки чего-либо на основе мнения экспертов с целью последующего принятия решения или выбора. Данный метод показывает мнения различных экспертов, но не может быть точным ввиду того, что эксперты могут разойтись в оценках и не прийти к какому-то общему мнению и решению поставленных задач. Также стоит отметить, что при рассмотрении методом экспертного оценивания проекта умного города могут быть недооценены различные показатели.

Чоудхури Харизма Ф. в своей статье [6] в сентябре 2018 года обозначил применение таких методов: программное обеспечение, оптимизация, экспертная оценка. Оптимизация – это процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства) и минимизации затрат. Эти методы обеспечивают достаточно точные показатели, поскольку эксперты анализируют доступные значения с помощью компьютеров и специального программного обеспечения. Комплексное применение методов оценки проектов умных городов

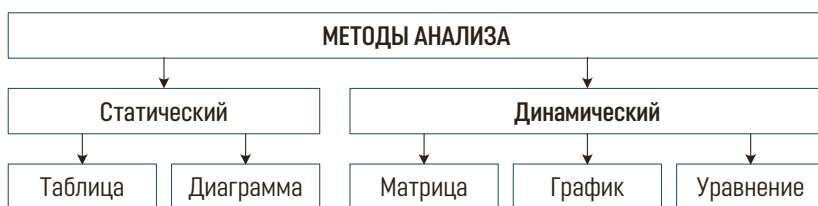


Рис. 1. Дифференциация методов оценки проектов умных городов на статические и динамические

Таблица 1 – Типы методов оценки проектов развития умных городов

Вид	Метод	Сущность
Таблица	Экспертная оценка [1]	Экспертная оценка – это процесс получения оценки чего-либо, основанной на мнении экспертов, с целью последующего принятия решения или выбора
	Выявление слабых мест [3]	Выявление ключевых внутренних и внешних показателей
	Кластерный анализ [4]	Многомерная статистическая процедура, которая собирает данные, содержащие информацию о выборке объектов, а затем организует объекты в относительно однородные группы
	Картирование [5]	Создание карты чего-либо, описание чего-либо с помощью карт
	Анализ агломераций [6]	Анализ объединения мелких городов с крупными
	Логит-моделирование [12]	Логит-моделирование используется для определения значимых переменных для объяснения умных городов. Некоторые из этих переменных – предпринимательство в области ИКТ, университетский уровень и средний возраст граждан – представляют собой основной генетический код умных городов
Диаграмма	Анализ цифровых данных проектом NSSP [8]	Анализ данных с применением программного обеспечения NSSP
	Гибридная структура [17]	Ключевыми шагами в этом подходе являются: а) разработка структуры; б) выбор репрезентативных случаев; в) поиск закономерностей в нескольких случаях
	Двухэтапный анализ картирования [8]	Сбор и анализ данных проходили в два этапа. Первый основан на документальном анализе для выявления основных претензий, вытекающих из дорожных карт умного города. На втором этапе использовались несколько первичных и вторичных источников, чтобы следовать конкретному тематическому исследованию, как это видно через призму утверждений дорожной карты
Матрица	Эмпирический [14]	Наблюдение и исследование конкретных явлений, эксперимент, а также обобщение, классификация и описание результатов экспериментальных исследований, их внедрение в практическую деятельность человека
	Интегрированный [19]	Интегрированный метод управления кампаниями обеспечивает взаимную связь перспективных целей с реализацией конкретных текущих задач и шагов и предполагает использование стабильных показателей производительности, в то время как необходима определенная инфраструктура и налаженная обратная связь производства и управления
	Тематическое исследование [20]	Тематическое исследование включает в себя тщательное, углубленное и подробное изучение конкретного случая или случаев в реальном контексте
График	Фьючерсный анализ [7]	Предварительный анализ данных, которые поступят в будущем
	Индикаторный [11]	Индикаторный анализ – метод прогнозирования движений цены с использованием индикаторов
Уравнение	Оптимизация [2]	Оптимизация – это процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства) и минимизации затрат
	Теоретическое моделирование [15]	Теоретический способ моделирования подразумевает теоретическое воссоздание объекта в его модели
	Интеллектуальное городское планирование [16]	Разработка метода для создания смарт-городов с применением инновационных технологий

способствует более детальному изучению смарт-городов и принятию оптимальных решений. Впоследствии это позволит получить проекты более технологически развитых смарт-городов с наименьшими инвестициями и большей экономической выгодой. В будущем, полагаем, такие исследования будут мощным толчком для развития умных городов.

В статье за авторством Michael Nyland и других [16] применяется такой метод, как выявление слабых мест. Под собой данный метод подразумевает выявление ключевых внутренних

и внешних показателей. Применение этого метода будет целесообразным только в комплексе с другими методологическими подходами, что позволит дать точную оценку проекта умного города. Если же применять его в единственном числе, то есть большая вероятность упустить важные показатели. Да и в дальнейшем этот метод может дать показатели только для применения других методов и проведения более обширного анализа проекта смарт-города.

В статье Maria Teresa и соавторов [17] применяется метод кластерного анализа. Сам по се-

бе этот метод подразумевает многомерную статистическую процедуру, которая собирает данные, содержащие информацию о выборке объектов, а затем организует объекты в относительно однородные группы. При использовании этого метода можно получить данные, отражающие истинное положение дел в проекте "Умный город". Получив такие сведения, можно будет смело прогнозировать успешность развития проекта. Ведь указанный метод предоставляет достаточно объективные данные.

В статье авторов Haydn du Plessis, Annalize L. Marnewick [18]

## *При правильном использовании современных технологий можно формировать рентабельные проекты, стимулирующие экономику*

применяется метод картирования. Он подразумевает создание карты чего-либо, описание чего-либо с помощью карт. Достаточно удобный и практичный способ в настоящее время. С учетом развития технологий картирование очень востребованный и необходимый метод, позволяющий отследить и упростить логистику проекта. Произведя картирование проекта, можно ускорить процесс исполнения проекта и его стоимость, что является существенным показателем. Заметим, что метод картирования следует использовать в комплексе с другими методологическими решениями – для полного анализа проекта.

Женевьева Джулиано в статье [19] применяет метод анализа агломераций. Под собой данный метод подразумевает анализ объединения мелких городов с крупными. В настоящее время ввиду развития информационных технологий этот метод уже начинает отходить на второй план. С помощью современных технологий не составляет труда обмениваться информацией на расстоянии. Тем самым многие небольшие города могут самостоятельно развиваться, не объединяясь с крупными городами.

В статье автора Шона М. Ли-хи [20] применяется метод фьючерсного анализа. Он представляет собой предварительный анализ данных, которые поступят в будущем. Тем самым этот метод не дает точных данных, необходимых для детального анализа проекта смарт-города. Данный метод лучше использовать в комплексе с другими методами.

В своем исследовании Чэюнь Ян [21] внедряет такой метод, как анализ цифровых данных проектом NSSP. Под собой данный метод подразумевает анализ данных с применением программного обеспечения в ходе государственной программы NSSP.

В статье автора Салли Кэрд [22] применяется индикаторный метод исследования. Под собой данный метод подразумевает индикаторный анализ, а именно: метод прогнозирования изменений цены с использованием индикаторов. Данный метод однозначно следует использовать в комплексе с другими методами, т. к. он дает информацию, которая применима к одному показателю. В результате мы не получаем полного анализа и достоверной информации по проекту формирования и развития умного города.

Мэтью Кук [9] применил такой метод: двухэтапный анализ картирования. Он предполагает сбор и анализ данных в два этапа. Первый основан на документальном анализе для выявления основных претензий, вытекающих из дорожных карт умного города. На втором этапе использовались несколько первичных и вторичных источников, чтобы следовать конкретному тематическому исследованию, как это видно через призму утверждений дорожной карты. Такой метод анализа будет отображать объективную рентабельность проекта формирования и развития умного города.

В своей статье автор Фернандо Кресенте [24] применил метод логит-моделирования. Он

используется с целью определения значимых переменных для объяснения умных городов. Некоторые из этих переменных – предпринимательство в области ИКТ, университетский уровень и средний возраст граждан – представляют собой основной генетический код умных городов. Формирование генетического кода умного города является инновационным методом анализа умных городов. Применение такого метода анализа приносит информацию по проекту смарт-города в полном объеме, что дает возможность объективной оценки проекта.

Джатам Садовски и София Малсен в исследовании [10] применили эмпирический метод. Сам по себе он подразумевает наблюдение и исследование конкретных явлений, эксперимент, а также обобщение, классификацию и описание результатов экспериментальных исследований, их внедрение в практическую деятельность человека. В процессе применения данного метода проект анализируется в полном объеме и всесторонне, что дает объективную информацию о рентабельности проекта формирования и развития умного города.

Мара Зуккарди в своей статье [26] применил метод теоретического моделирования. Под собой данный метод подразумевает теоретическое воссоздание объекта в его модели. Метод дает возможность всесторонне рассмотреть проект умного города. Оценка проекта данным методом является объективной и детальной, что повышает эффективность анализа проекта. Также метод теоретического моделирования упрощает проведение анализа, т. к. воссоздается модель проекта.

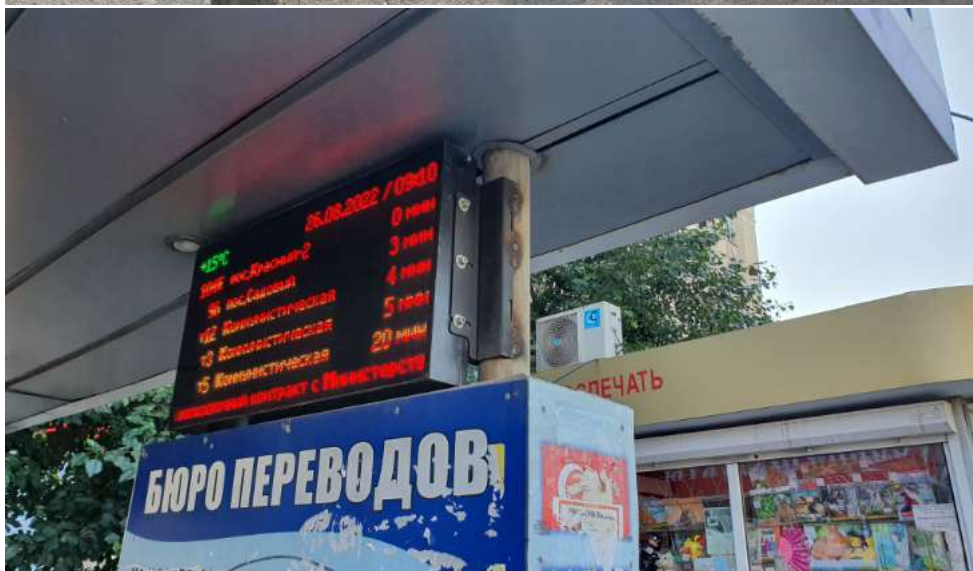
В статье Комниноса и соавторов [27] применяется метод интеллектуального городского планирования. Это разработка метода для создания смарт-городов с применением инновационных технологий. Применение

последних технологий в анализе и разработке проектов умных городов положительно сказывается на их развитии. Тем самым стимулируется развитие экономики в целом.

Исследуя умные города, Маркос Лима [28] применил метод, который называется гибридная структура. Под собой данный метод подразумевает разработку структуры, выбор репрезентативных случаев и поиск закономерностей в нескольких случаях. Проведение анализа с помощью метода гибридной структуры позволяет рассмотреть каждый случай отдельно. Это дает возможность более скрупулезно проанализировать конкретный случай и получить детальную информацию по нему.

В статье за авторством Данило Кайвано [11] применяется метод, названный так: интегрированный. Сам по себе он подразумевает, что интегрированный метод управления кампанией обеспечивает взаимную связь перспективных целей с реализацией конкретных текущих задач и шагов и предполагает использование стабильных показателей производительности, в то время как необходима определенная инфраструктура и налаженная обратная связь производства и управления. Тем самым, используя данный метод анализа, представляется возможным рассмотреть только один объект или ряд объектов, что не отражает рентабельность всего проекта формирования и развития умного города.

Игнаси Капдевила и Матиас И. Зарленга [7] применили метод тематического исследования. Под собой данный метод подразумевает исследование, включающие в себя тщательное, углубленное и подробное изучение конкретного случая или случаев в реальном контексте. Использование данного метода позволяет проанализировать какой-либо конкретный случай, но это не дает возможности оценить весь



Элементы цифровизации так плотно вошли в жизнь городов, что многое стало для нас привычным. Эти три снимка сделаны в течение одной минуты на одной остановке общественного транспорта в Екатеринбурге. Три свидетельства – часть повседневности.

проект smart-города. Поэтому данный метод следует использовать в комплексе с другими методами, тогда он дополнит их и представится возможность полного анализа проекта.

Систематизация вышеуказанных методов продемонстрирована на Рисунке № 1. Методы оценки проектов формирования и развития умных городов делятся на виды: статичный и динамичный. В свою очередь статичный делится на виды представления: таблица, диаграмма, параметрические. Динамичный же делится на: матрицу, график, аналитические.

Разберем статичные методы из представленных статей. Табличным методом является экспертное оценивание. Диаграммой представлен метод анализа цифровых данных проектом NSSP и гибридная структура. К параметрическим стоит отнести такие методы, как выявление слабых мест, кластерный анализ, картирование, анализ агломераций и двухэтапный анализ картирования.

Теперь приступим к разбору динамичных методов из представленных статей. К матричным методам относятся – эмпирический, интегрированный и тематическое исследование. Графическими методами стоит считать фьючерсный анализ и ин-

дикаторный. Аналитическими методами являются программное обеспечение, оптимизация, интеллектуальное городское планирование, теоретическое моделирование и логит-моделирование.

Следует отметить, что можно использовать эффективно как статичные, так и динамичные методы. Для того чтобы получить более точные результаты анализа формирования и развития умного города, необходимо использовать коллаборацию между статичными и динамичными методами.

### Метод конвергенции методов

Проведя исследование методов анализа проектов формирования и развития умных городов, отметим, что целесообразно использовать комплексные методы оценки проектов, в которых используются последние технологии с применением программного обеспечения. Только используя подобные методы, возможно рассмотреть проекты smart-городов объективно и всесторонне.

Также стоит отметить, что комплексное использование различных методов оценки приводит к более детальному и качественному анализу данных.

В проведенном исследовании показано, как ученые из раз-

личных стран мира применяют разные виды методов оценки умных городов. Ввиду того что в наше время технологии развиваются очень быстро, появляются новые виды методов оценки, а старые виды становятся уже малоэффективными, в исследованиях стоит применять методы, соответствующие тенденциям настоящего времени. Стоит отметить, что универсального и идеального метода нет, они все дополняют друг друга. Также стоит разрабатывать новые методы оценки проектов умного города, что позволит добиться больших успехов в цифровизации городов.

Многие страны стремятся формировать и развивать умные города, и Россия не является исключением. Многие города России уже получили индекс цифровизации. Для дальнейшего развития цифровизации на территории нашей страны необходимо формировать и развивать новые проекты умных городов и применять уже инновационные методы оценки проектов.

При правильном использовании современных технологий появляется возможность формирования рентабельных проектов, которые будут стимулировать экономику. Впоследствии развитие отечественных проектов приведет к импортозамещению и развитию экономики РФ.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Попов Е.В., Семьячков К.А. Умные города : Монография. М. : Издательство Юрайт, 2020. 346 с.
- [2] Попов Е.В., Семьячков К.А., Жунусова К.В. Систематизация инженерной инфраструктуры умных городов // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18, № 4. С. 765–779.
- [3] Фонд ООН в области народонаселения. URL: <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/population/>.
- [4] Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszcak J., Williams P. (2010). Foundations for smarter cities, *IBM. Journal of Research and Development*, vol. 54, no. 4, pp. 1–10. DOI: 10.1147/JRD.2010.2048257.
- [5] Nam T., Pardo T.A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In: Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. Pp. 282–291.
- [6] Charisma F. Choudhury, Lang Jan (2018). Joao de Abreu and Silva, Moshe Ben-Akiva. Modelling Preferences for Smart Modes and Services: A Case Study in Lisbon. September. Vol. 115, pp. 15–31. DOI: 10.1016/j.tra.2017.07.005.
- [7] Ignasi Capdevila, Mathias I. Zarlenga (2015). Smart city or smart citizens? The Barcelona case. Pp. 266–282, August. DOI: 10.1108/JSMA-03-201-0030.
- [8] Claire Thorne, Catherine Griffiths. Smart, Smarter, Smartest: Redefining Our Cities, *Smart City*, pp. 89–99. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-06160-3\_4.
- [9] Alan-Miguel Valdez, Matthew Cook, Stephen Potter (2018). Roadmaps to utopia: tales of the smart city. DOI: 2443/10.1177/004209807747857.
- [10] Sadowski J., Maalsen S. (2020). Ways to Create Smart Cities: or the Practices of Diverse Urbanism. December. DOI: 10.1016/j.tele.2020.101449.
- [11] Vita Santa Barletta, Danilo Caivano, Giovanni Di Mauro, Antonella Nannavecchia (2020). Managing a Smart City integrated model

- through Smart program management. January. DOI: 10.3390/app10020714.
- [12] Попов Е.В. Эконотроника : Монография. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2020. 384 с.
- [13] Hirvonen-Kantola, Sari, Ahokangas, Petri, Iivari, Marika, Heikkilya, Marya, Khentilya, Helga-Fox (2015). Urban development practices as anticipatory action learning: case Arctic smart city living laboratory. Vol. 21, pp. 337–345. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00185-9.
- [14] Michael Hyland, Zihan Hong, Helen Karla Ramalho de Farias Pinto, Ying Chen (2017). Hybrid cluster-regression approach to model bikeshare station usage. Vol. 115, pp. 71–89. December. DOI: 10.1016/j.tra.2017.11.009.
- [15] Hirvonen-Kantola, Sari, Ahokangas, Petri, Iivari, Marika, Heikkilya, Marya, Khentilya, Helga-Fox (2015). Urban development practices as anticipatory action learning: case Arctic smart city living laboratory. Vol. 21, pp. 337–345. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00185-9.
- [16] Michael Hyland, Zihan Hong, Helen Karla Ramalho de Farias Pinto, Ying Chen (2017). Hybrid cluster-regression approach to model bikeshare station usage. Vol. 115, pp. 71–89. December. DOI: 10.1016/j.tra.2017.11.009.
- [17] Maria Teresa Nevado Gil, Luisa Cagica Carvalho, Inna Paiva. Determining factors in becoming a sustainable smart city: an empirical study in Europe, *Economics and Sociology*, vol. 13, no. 1, pp. 24–39. DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-1/2.
- [18] Haydn du Plessis, Annalize L. Marnewick (2017). A roadmap for smart city services to address challenges faced by small businesses in South Africa, *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, vol. 20, no. 1. DOI: 10.4102/sajems.v20i1.1631.
- [19] Genevieve Giuliano, Sangyun Kang, Xuan Yuan (2019). Agglomeration economy and developing urban form. Vol. 63, pp. 377–398.
- [20] Sean M. Leahy, Charlotte Holland, Francis Ward (2019). Digital Frontiers: A vision of the future impact of technology on the classroom, *Futures* 113, October. DOI: 10.1016/j.futures.2019.04.009.
- [21] Jeyun Yang, Youngsang Kwon, Daehwan Kim (2020). Focus of Smart City Regional Development: South Korean National Strategic Smart City Program, *IEEE Access PP*, no. 99, p. 1, December. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.3047139.
- [22] S. Caird (2017). City approaches to smart city assessment and reporting: Case studies in the United Kingdom, *Urban Research & Practice*, vol. 11, no. 2, pp. 1–21. DOI: 10.1080/17535069.2017.1317828.
- [23] Alan-Miguel Valdez, Matthew Cook, Stephen Potter (2018). Roadmaps to utopia: tales of the smart city. DOI: 2443/10.1177/004209807747857.
- [24] Fernando Crecente Romero, María Teresa Del Val, María Sarabia, Francisco Carrillo (2021). Studying the entrepreneurial genetic code of smart cities, *International Journal of Technology Management*, vol. 87, no. 1, pp. 29. DOI: 10.1504/IJTM.2021.10042334.
- [25] Jathan Sadowski, Sophia Maalsen (2020). Modes of Making Smart Cities: Or, Practices of Variegated Smart Urbanism, *Telematics and Informatics*, vol. 55, no. 7, p. 101449. June. DOI: 10.1016/j.tele.2020.101449.
- [26] Measuring efficiency in smart cities.
- [27] N. Komninos, C. Kakderi, A. Panori, P. Tsarchopoulos (2018). Smart urban planning from an evolutionary point of view. DOI: 10.1080/10630732.2018.1485368.
- [28] Marcos Lima (2020). Smart organizations: conclusions from the hybrid environment of a smart city. DOI: 10.1007/s11365-020-00690-x.

## METHODS FOR EVALUATING SMART CITY PROJECTS

### AUTHORS' INFORMATION:

#### **Evgeny V. Popov**

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [epopov@mail.ru](mailto:epopov@mail.ru)

#### **Konstantin A. Semyachkov**

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [k.semyachkov@mail.ru](mailto:k.semyachkov@mail.ru)

#### **Dmitriy N. Borisov**

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [borisov19991@yandex.ru](mailto:borisov19991@yandex.ru)

### ABSTRACT:

Modern intelligent technologies provide opportunities for the development of Smart cities. The Government of the Russian Federation pays great attention to the creation of smart cities. The essence of smart cities is to transform life for the better with the help of urban informatics technology to improve service efficiency and stimulate economic growth. This article will consider which methods of economic analysis are used in global practice in the study of smart cities. We will also analyze the practice of using smart city assessment methods in the Russian Federation.

**Subject.** Processes of implementation of the program-target method of federal budget funds management in Russia.

**The purpose of the study:** systematization of methods for evaluating projects for the formation and development of smart cities. Substantiation of the need for wider application of project management tools, as well as changes in the budget management structure of the budget system.

**Methodology.** Universal methods of scientific cognition were used: analysis, synthesis, generalization, abstraction, as well as methods of induction and modeling.

**Results.** A variant of adaptation of the matrix of division of administrative tasks of management to the sector of public financial management is proposed. It is proved that in the conditions of the current structure of state financial management in the Russian Federation, the effec-

**KEYWORDS:**

“smart” cities, method, economy, urbanism, digital technologies.

**FUNDING:**

The research was supported by the RFBR in the framework of research project № 22-28-20077.

**FOR CITATION:**

Popov E.V., Semyachkov K.A., Borisov D.N. (2020). Methods for evaluating smart city projects, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 18–28.

tive operation of the program-target method is significantly difficult. A variant of the temporary adaptive structure of state financial management for the period of implementation of priority national projects until the end of the current stage of budget reform has been developed.

**Scope of application.** The results are used to analyze the formation and development of smart cities in the Russian Federation. The use of various methods of smart cities analysis complements and expands the classical analysis tools and contributes to the timely correction of decisions made, improving the quality and efficiency of financial decisions.

**Conclusions.** Approaches to the adaptation of project management tools to their use in the public administration sector will improve the efficiency of planning and use of public financial resources and open up new areas for scientific research.

**REFERENCES:**

- [1] Popov E.V., Semyachkov K.A. (2020). Smart cities. Monograph. Moscow: Publishing House Yurait. 346 p.
- [2] Popov E.V., Semyachkov K.A., Zhunusova K.V. (2020). Systematization of the engineering infrastructure of smart cities, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 18, no. 4, pp. 765–779.
- [3] UN Foundation in the field of population. URL: <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/population/>.
- [4] Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczak J., Williams P. (2010). Foundations for smarter cities, *IBM. Journal of Research and Development*, vol. 54, no. 4, pp. 1–10. DOI: 10.1147/JRD.2010.2048257.
- [5] Nam T., Pardo T.A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In: Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. Pp. 282–291.
- [6] Charisma F. Choudhury, Lang Jan (2018). Joao de Abreu and Silva, Moshe Ben-Akiva. Modelling Preferences for Smart Modes and Services: A Case Study in Lisbon. September. Vol. 115, pp. 15–31. DOI: 10.1016/j.tra.2017.07.005.
- [7] Ignasi Capdevila, Mathias I. Zarlenga (2015). Smart city or smart citizens? The Barcelona case. Pp. 266–282, August. DOI: 10.1108/JSMA-03-201-0030.
- [8] Claire Thorne, Catherine Griffiths. Smart, Smarter, Smartest: Redefining Our Cities, *Smart City*, pp. 89–99. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-06160-3\_4.
- [9] Alan-Miguel Valdez, Matthew Cook, Stephen Potter (2018). Roadmaps to utopia: tales of the smart city. DOI: 2443/10.1177/004209807747857.
- [10] Sadowski J., Maalsen S. (2020). Ways to Create Smart Cities: or the Practices of Diverse Urbanism. December. DOI: 10.1016/j.tele.2020.101449.
- [11] Vita Santa Barletta, Danilo Caivano, Giovanni Di Mauro, Antonella Nannavecchia (2020). Managing a Smart City integrated model through Smart program management. January. DOI: 10.3390/app10020714.
- [12] Popov E.V. (2020). Econotronics. Monograph. Tyumen: Publishing House of Tyumen State University. 384 p.
- [13] Hirvonen-Kantola, Sari, Ahokangas, Petri, Iivari, Marika, Heikkilya, Marya, Khentilya, Helga-Fox (2015). Urban development practices as anticipatory action learning: case Arctic smart city living laboratory. Vol. 21, pp. 337–345. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00185-9.
- [14] Michael Hyland, Zihan Hong, Helen Karla Ramalho de Farias Pinto, Ying Chen (2017). Hybrid cluster-regression approach to model bikeshare station usage. Vol. 115, pp. 71–89. December. DOI: 10.1016/j.tra.2017.11.009.
- [15] Hirvonen-Kantola, Sari, Ahokangas, Petri, Iivari, Marika, Heikkilya, Marya, Khentilya, Helga-Fox (2015). Urban development practices as anticipatory action learning: case Arctic smart city living laboratory. Vol. 21, pp. 337–345. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00185-9.
- [16] Michael Hyland, Zihan Hong, Helen Karla Ramalho de Farias Pinto, Ying Chen (2017). Hybrid cluster-regression approach to model bikeshare station usage. Vol. 115, pp. 71–89. December. DOI: 10.1016/j.tra.2017.11.009.
- [17] Maria Teresa Nevado Gil, Luisa Cagica Carvalho, Inna Paiva. Determining factors in becoming a sustainable smart city: an empirical study in europe, *Economics and Sociology*, vol. 13, no. 1, pp. 24–39. DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-1/2.
- [18] Haydn du Plessis, Annlie L. Marnewick (2017). A roadmap for smart city services to address challenges faced by small businesses in South Africa, *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, vol. 20, no. 1. DOI: 10.4102/sajems.v20i1.1631.
- [19] Genevieve Giuliano, Sangyun Kang, Xuan Yuan (2019). Agglomeration economy and developing urban form. Vol. 63, pp. 377–398.
- [20] Sean M. Leahy, Charlotte Holland, Francis Ward (2019). Digital Frontiers: A vision of the future impact of technology on the classroom, *Futures 113*, October. DOI: 10.1016/j.futures.2019.04.009.
- [21] Jeyun Yang, Youngsang Kwon, Daehwan Kim (2020). Focus of Smart City Regional Development: South Korean National Strategic Smart City Program, *IEEE Access PP*, no. 99, p. 1, December. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.3047139.
- [22] S. Caird (2017). City approaches to smart City assessment and reporting: Case studies in the United Kingdom, *Urban Research & Practice*, vol. 11, no. 2, pp. 1–21. DOI: 10.1080/17535069.2017.1317828.
- [23] Alan-Miguel Valdez, Matthew Cook, Stephen Potter (2018). Roadmaps to utopia: tales of the smart city. DOI: 2443/10.1177/004209807747857.
- [24] Fernando Crecente Romero, María Teresa Del Val, María Sarabia, Francisco Carrillo (2021). Studying the entrepreneurial genetic code of smart cities, *International Journal of Technology Management*, vol. 87, no. 1, pp. 29. DOI: 10.1504/IJTM.2021.10042334.
- [25] Jathan Sadowski, Sophia Maalsen (2020). Modes of Making Smart Cities: Or, Practices of Variegated Smart Urbanism, *Telematics and Informatics*, vol. 55, no. 7, p. 101449. June. DOI: 10.1016/j.tele.2020.101449.
- [26] Measuring efficiency in smart cities.
- [27] N. Komninos, C. Kakderi, A. Panori, P. Tsarchopoulos (2018). Smart urban planning from an evolutionary point of view. DOI: 10.1080/10630732.2018.1485368.
- [28] Marcos Lima (2020). Smart organizations: conclusions from the hybrid environment of a smart city. DOI: 10.1007/s11365-020-00690-x.

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ И ДЕПОПУЛЯЦИИ



## АННОТАЦИЯ:

В статье исследуются проблемы воспроизводства человеческих ресурсов, низкой рождаемости, высокого уровня смертности, структурной безработицы в типичном индустриальном российском регионе на примере Свердловской области. В работе проанализирована динамика показателей естественного движения населения Свердловской области, с 2016 года зафиксирована нарастающая убыль населения и демографическое старение, за этот же период произошло уменьшение численности экономически активного населения. Рассмотрены причины сложившейся демографической ситуации в стране и регионах, которая имеет все признаки депопуляции. Для оценки внутрирегиональных миграционных потоков младших возрастных когорт населения (в возрасте от 0 до 34-х лет), являющихся демографическим потенциалом территории, определяющим ее развитие, автором разработан и предложен показатель – специальный коэффициент миграционного прироста. Восстановление простого режима воспроизводства населения, решение социально-демографических проблем и обеспечение роста численности человеческих ресурсов требует внедрения в государственном управлении такой современной технологии, как «управление по результатам». На региональном уровне рекомендуется создать координационный центр для повышения эффективности взаимодействия государственных ведомств, учреждений, занимающихся вопросами рождаемости, здоровья, образования, трудоустройства населения и обеспечения кадровым потенциалом предприятий-работодателей. Предлагается комплекс мер программного характера, направленных на повышение эффективности воспроизводства человеческих ресурсов на государственном, региональном и корпоративном уровне.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Акьюлов Роберт Ишкалеевич**

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [akyulov-ri@ranepa.ru](mailto:akyulov-ri@ranepa.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

воспроизводство человеческих ресурсов, депопуляция, убыль населения, демографическое старение, снижение численности рабочей силы, управление проектами, управление по результатам.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Акьюлов Р.И. Современные технологии управления воспроизводством человеческих ресурсов региона в условиях пандемии и депопуляции // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 28–40.

## Охота за специалистами

В современном мире давно известно, что перспективы развития экономики и общества определяются тем, какое значение государства и корпорации придают человеческим ресурсам, работникам, эффективности их развития и использования. Человеческий фактор стал решающим стратегическим ресурсом, определяющим социально-экономические перспективы государств. Несмотря на техногенный путь развития,

все более широкое внедрение автоматизированных, цифровых, информационных технологий, роль человека в экономике возрастает, принимая новые формы в виде интеллектуальных, организационных и творческих способностей. Поэтому результативность воспроизводства человеческих ресурсов имеет существенное значение для экономики и с годами не теряет своей актуальности. Развитие человеческого потенциала приобретает качественно новый смысл по сравне-

нию с категорией «рабочая сила», применявшейся в индустриальную эпоху, становясь как инструментом создания общественных благ, так и критерием прогрессивности современного общества, являясь одновременно субъектом, двигателем прогресса и объектом – потребителем результатов общественного производства. Эффективность воспроизводства человеческих ресурсов определяет возможные горизонты социально-экономического развития.

Материал и методы исследования. Депопуляция, наблюдающаяся в настоящее время в российских регионах, демографическое старение, снижение численности трудовых ресурсов подчеркивает чрезвычайную важность воспроизводства «населения как фактора экономического и социального развития, как единственного источника трудовых ресурсов страны, забота о воспроизводстве которого составляет одну из основных функций любого государства» [1, С.82].

Общеизвестно, что воспроизводство человеческих ресурсов основано на непрерывности процесса формирования определенной численности, половозрастного и социального состава населения. Регулирование воспроизводства человеческих ресурсов предполагает возможность влияния на изменения демографической, экономической и социально-профессиональной структуры, образовательного и культурного уровня населения, а также – на миграционные процессы и расселение. Если такое влияние позволяет добиться существенных результатов, обеспечивающих социально-экономический рост, то его следует трактовать как управление результативностью воспроизводства человеческих ресурсов.

Ряд демографов и экономистов считают, что даже воспроизводство населения не сводится к чисто количественному росту, особенно, учитывая инновационное развитие экономики и общества, которое невозможно без качественных изменений самих людей. Воспроизводство же человеческих ресурсов не может быть по определению только количественным, поскольку развитие науки, техники, модернизация производства и всех других сфер общественной деятельности зависит от развития человека, то есть предполагает обязательно и качественный – интеллектуальный – рост.

### Способности на потребности

**В** настоящее время в условиях экономической нестабильности, глобализации, роста конкуренции на мировых рынках требуется высокий уровень производительности труда, высокое качество трудовых, человеческих ресурсов, формирующих в совокупности потенциал роста экономики. Для этого необходимо повышать качество социальной среды, уровень жизни и, собственно, эффективность государственного управления, направленного на обеспечение здоровой, полноценной, творческой активности населения на основе равных возможностей для реализации потребностей, способностей людей, что позволит повысить эффективность воспроизводства человеческих ресурсов регионов и страны в целом. Это, в свою очередь, возможно при совершенствовании государственного управления с использованием современных технологий, включая такие технологии, как «управление по результатам», «управление результативностью», «проектное управление».

«Проблемы государственного регулирования сферы воспроизводства человеческих ресурсов характеризуются тем, что действия субъектов управления носят спонтанный характер, вследствие чего продуктивность процессов воспроизводства человеческих ресурсов в регионах остается достаточно низкой. Регион, являясь своеобразной «узловой» точкой, несет двойной груз ответственности (региональный и федеральный компоненты) за обеспечение оптимальных условий развития человеческих ресурсов, сбалансированности численности рабочих мест и специалистов» [2, С.102]. Отработанная концепция управления воспроизводством человеческих ресурсов на региональном уровне позволит ее масштабировать, распростра-

нив на другие регионы и страну в целом. Поэтому целесообразно сначала рассмотреть возможности предлагаемого комплекса системных мер по повышению эффективности воспроизводства населения и человеческих ресурсов на уровне одного региона.

Разберем ситуацию на примере типичного промышленного российского региона, к которому относится Свердловская область. В последние годы в большинстве российских регионов, и в Свердловской области в частности, наблюдается ухудшение демографической ситуации: падает рождаемость, повышается смертность, продолжается старение населения. А в 2020 году негативный вклад внесла и пандемия, вызванная коронавирусной инфекцией COVID-19 (табл.1).

Причем следует отметить, что в Свердловской области практически по всем характеристикам, включая демографические и социально-трудовые, начиная с 2016 года наблюдается естественная убыль населения, носящая прогрессивный характер. В 2017 году убыль увеличилась в 5 раз, по сравнению с 2016 годом, а в 2020 году – более чем в 2 раза, когда смертность превысила рождаемость более чем в 1,5 раза. Возрастная структура человеческих ресурсов отражает процесс старения населения, когда ежегодно, начиная с 2016-го года увеличивалась доля населения в возрасте старше трудоспособного, снижалась доля населения в трудоспособном возрасте и до 2019 года несколько увеличилась доля населения младше трудоспособного возраста. Исключение составил 2020 год, когда доля населения трудоспособного возраста несколько выросла (0,9 %) за счет увеличения возраста выхода на пенсию у мужчин с 60 до 65 лет, у женщин – с 55 до 60 лет (табл. 2).

Если рассматривать численность, структуру экономически

Таблица 1 – Динамика показателей естественного движения населения Свердловской области в 2008–2020 гг.

Год	Число родившихся, человек	Число родившихся на 1000 человек населения	Число умерших, человек	Число умерших на 1000 человек населения	Естественный прирост, убыль (–)	Естественный прирост, убыль (–) на 1000 человек населения
2008	54 364	12,6	64 702	15,0	– 10 338	– 2,4
2009	56 323	13,1	63 045	14,6	– 6 722	– 1,5
2010	57 540	13,4	61 486	14,3	– 3 946	– 0,9
2011	58 038	13,5	60 814	14,1	– 2 776	– 0,6
2012	61 649	14,3	60 155	14,0	1 494	0,3
2013	62 229	14,4	59 266	13,7	2 963	0,7
2014	62 600	14,5	60 386	14,0	2 214	0,5
2015	62 232	14,4	61 222	14,1	1 010	0,3
2016	59 840	13,8	60 831	14,0	– 991	– 0,2
2017	53 386	12,3	57 685	13,3	– 4 299	– 1,0
2018	50 254	11,6	58 511	13,5	– 8 257	– 1,9
2019	46 039	10,7	57 392	13,3	– 11 353	– 2,6
2020	44 343	10,3	67 381	15,7	– 23 038	– 5,4

Источники: 1) Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29698>; 2) В четвертом квартале в Свердловской области зарегистрировали рекордную смертность // E1.RU. Екатеринбург Онлайн. URL: <https://www.e1.ru/text/health/2021/03/03/69792386/>; 3) Рождаемость в Свердловской области упала до показателей 90-х // E1.RU. Екатеринбург Онлайн. URL: [https://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-69792563.html](https://www.e1.ru/news/spool/news_id-69792563.html); 4) Численность населения Свердловской области сократилась почти на 20 тысяч человек всего за год // Областная газета. URL: <https://yandex.ru/turbo/oblgazeta.ru/s/society/119720/>.

активного населения Свердловской области, то за период с 2016 по 2020 год произошли следующие изменения. Численность рабочей силы уменьшилась с 2230,1 млн человек до 2109,1 млн человек, т.е. на 5,5 %, что негативно сказывается на перспективах развития рынка труда и экономики региона в целом (табл.3).

Если рассматривать структуру безработных по уровню образования, то за 2019 и 2020 годы сложилась необычная ситуация. Доля безработных с высшим образованием в 2020 году увеличилась более чем на одну треть – с 15,7 до 21 % от всех безработных, а также увеличилась доля безработных – высококвалифицированных рабочих, почти на четверть – с 21,6 до 26,5 %. При этом интересно то, что число безработных среди прошедших программу подготовки специалистов среднего звена снизилось с 20 до 15,9 %. Это можно объяснить либо массовым увольнением работников с высшим образованием, либо закрытием бизнеса и уходом их в теневую часть экономики, поскольку часть из них осуществляли предпринимательскую деятельность или были самоза-

нятыми, многие из которых трудились в сфере услуг, которая просела в большей степени от ограничительных мер в связи с пандемией, вызванной вирусом COVID-19 (табл. 4).

Таким образом, можно констатировать, что в последние годы в Свердловской области наблюдается негативная тенденция снижения численности населения, человеческих ресурсов, состоящих из экономически активного населения и населения младше трудоспособного возраста, что во многом обусловлено неэффективностью регулирования воспроизводства человеческих ресурсов со стороны системы государственного управления.

### **Потребности на способности**

Государственное управление в демографической и социально-трудовой сфере на федеральном и региональном уровне требует глубоких преобразований, поскольку нарастающие негативные тенденции снижения рождаемости, повышения смертности, уменьшения численности и доли населения в трудоспособном возрасте, высокий уровень безработицы, па-

дающий уровень доходов создают не только отрицательный экономический фон, но и способствуют повышению социальной напряженности в стране.

Официальные источники сообщают, что «естественная убыль населения России в 2020 году составила 688,7 тысячи человек, следует из данных Росстата. Число умерших за январь-декабрь прошлого года составило 2,124 миллиона человек и выросло по сравнению с 2019 годом на 18 % (в январе-декабре 2019 года число умерших составило 1,8 миллиона человек)» [3].

По другим данным, «численность постоянного населения России на 1 января 2021 года, по предварительной оценке Росстата, составила 146,24 млн человек, что на 510 тыс. человек меньше, чем на 1 января 2020 года (146,75 млн человек). Более масштабное сокращение наблюдалось в России по итогам 2005 года – тогда население страны уменьшилось на 564,5 тыс. человек. Таким образом, сокращение населения страны в пандемийном 2020 году поставило рекорд за 15 лет» [4].

В Свердловской области за 2020 год численность населения снизилась на 20614 человек, при

**Таблица 2 – Численность населения Свердловской области по полу и возрастным группам**  
(на 1 января 2016–2020 гг.)

Показатель	2016		2017		2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всё население – всего в том числе в возрасте:	4 330 006		4 329 341		4 325 256		4 315 699		4 310 681	
до 1 года	61 891		59 490		53 149		50 052		45 881	
0–14 лет	768 440		788 620		799 365		804 959		805 518	
0–17 лет	881 204		902 570		919 423		931 018		937 279	
16–29 лет	748 488		708 233		669 529		638 871		617 286	
15–49 лет	2 049 530		2 030 141		2 016 233		2 002 920		1 996 194	
50–54 года	288 262		270 893		256 829		246 693		242 903	
55–59 лет	320 568		318 926		313 553		303 482		289 934	
60–64 года	298 085		297 591		297 048		298 176		295 050	
65–69 лет	224 505		238 345		248 396		258 936		262 571	
70 лет и старше	380 616		384 825		393 832		400 533		418 511	
Население в возрасте:										
моложе трудоспособного	806 507	18,6	827 782	19,1	841 741	19,5	849 064	19,7	850 470	19,7
трудоспособном	2 438 394	56,3	2 400 067	55,4	2 367 093	54,7	2 337 774	54,2	2 375 450	55,1
старше трудоспособного	1 085 105	25,1	1 101 492	25,5	1 116 422	25,8	1 128 861	26,1	1 084 761	25,2

Примечание: до 2017 г. данные по населению в возрасте 15–72 лет, с 2017 – по населению в возрасте 15 лет и старше. Источник: Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29692>.

**Таблица 3 – Численность рабочей силы, занятых и безработных в Свердловской области**  
(по материалам выборочных обследований рабочей силы) (в тысячах)

Показатель	2016		2017		2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность рабочей силы – всего в том числе:	2 230,1		2 179,1		2 149,1		2 124,5		2 109,1	
занятые в экономике	2 092,4	93,8	2 059,8	94,5	2 046,1	95,2	2 035,1	95,8	1 986,9	94,2
безработные	137,7	6,2	119,2	5,5	103,0	4,8	89,4	4,2	122,2	5,8
Мужчины – всего в том числе:	1 138,2		1 112,8		1 103,5		1 082,7		1 076,3	
занятые в экономике	1 062,5	93,4	1 050,4	94,4	1 040,4	94,3	1 036,5	95,7	1 006,7	93,5
безработные	75,7	6,6	62,3	5,6	63,0	5,7	46,2	4,3	69,7	6,5
Женщины – всего в том числе:	1 091,9		1 066,3		1 045,6		1 041,8		1 032,8	
занятые в экономике	1 029,8	94,3	1 009,4	94,7	1 005,6	96,2	998,6	95,9	980,2	94,9
безработные	62,1	5,7	56,9	5,3	40,0	3,8	43,2	4,1	52,5	5,1

Примечание: до 2017 г. данные по населению в возрасте 15–72 лет, с 2017 – по населению в возрасте 15 лет и старше. Источник: Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29692>.

этом естественная убыль составила 23816 человек. Одновременно наблюдается достаточно активная внутрирегиональная миграция, составившая в 2020 году 54968 человек, что превысило численность мигрантов из других регионов и стран, которая составила 51424 человек. Для повышения эффективности воспроизводства человеческих ресурсов следует создавать условия для снижения смертности и роста рождаемости, но в краткосрочной перспективе этого добиться не представляется воз-

можным, поэтому необходимо повышать эффективность регулирующего воздействия на миграцию, в первую очередь внутри региона групп населения младших возрастных когорт в возрасте от 0 до 34 лет, т. е. детей и молодежи.

Статистические данные показывают, что в большинстве муниципальных образований, в частности, в городских округах Свердловской области, преобладает отток населения, особенно если рассматривать наиболее активную его часть в возрасте

от 0 до 34 лет, на другие территории как внутри региона, так и за его пределы. Только в девяти муниципальных образованиях за период с 2016 по 2020 год в итоге оказался положительный миграционный прирост (табл.5)

Как видим, наибольший миграционный прирост за данный период наблюдался в г. Екатеринбурге, значение которого превысило совокупный прирост восьми муниципалитетов, имеющих положительный механический прирост населения, поскольку он складывается из вы-

Таблица 4 – Структура безработных в Свердловской области в возрасте 15 лет и старше (по уровню образования)

Период	Уровень образования					
	высшее	по программе подготовки специалистов среднего звена	по программе подготовки квалифицированных рабочих (служащих)	среднее общее	основное общее	не имеют основного общего
I квартал 2019 г.	17,2	19,5	21,7	31,2	8,9	1,5
II квартал 2019 г.	17,8	19,0	20,2	30,2	9,8	3,0
III квартал 2019 г.	18,1	21,7	23,1	27,7	9,4	–
IV квартал 2019 г.	9,2	19,9	21,5	40,4	9,0	–
<b>В среднем за 2019 г</b>	<b>15,7</b>	<b>20,0</b>	<b>21,6</b>	<b>32,3</b>	<b>9,3</b>	<b>1,1</b>
I квартал 2020 г.	17,3	14,3	28,1	24,8	15,1	0,4
II квартал 2020 г.	28,7	16,8	27,2	19,1	6,4	1,8
III квартал 2020 г.	14,5	13,0	27,4	30,4	13,7	1,0
IV квартал 2020 г.	21,6	19,2	23,3	20,4	15,5	–
<b>В среднем за 2020 г</b>	<b>21,0</b>	<b>15,9</b>	<b>26,5</b>	<b>23,5</b>	<b>12,2</b>	<b>0,9</b>

Источник: Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29692>.

Таблица 5 – Миграционный прирост групп населения в возрасте от 0 до 34 лет в городских округах Свердловской области в 2016-2020гг., чел.

Показатель	Годы					Всего
	2016	2017	2018	2019	2020	
Муниципальное образование «Город Екатеринбург»	1960	4331	5708	679	-75	12603
Городской округ Верхняя Пышма	570	334	539	558	605	2606
Городской округ Среднеуральск	242	199	141	114	112	808
Березовский городской округ	10	66	79	-105	196	246
Городской округ Нижняя Салда	68	33	-12	24	12	125
Городской округ Заречный	22	-65	-5	6	124	82
Арамилский городской округ	-15	-17	-77	7	134	132
Белоярский городской округ	169	33	225	-230	-168	29
Городской округ Староуткинск	16	12	0	-22	19	25

Составлено автором на основании данных <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/q9wFke4y/bul-migr20.xlsx>.

бывших мигрантов муниципальных образований Свердловской области, а также из других регионов и стран.

### Человек из Туринска

Следует подчеркнуть, что из 95 муниципальных образований Свердловской области только одна десятая часть имеет положительный миграционный прирост. Это достаточно неблагоприятная ситуация для социально-экономического развития региона, т. к. происходит обезлюживание большинства территорий, население концентрируется в областном центре или его городах-спутниках. Оценивая характер внутрирегиональной миграции, можно отметить, что скорость и величина оттока молодежи из муници-

пальных образований формируют мозаичную картину, в которой улавливаются определенные едва заметные закономерности. От степени географической удаленности муниципалитетов от областного центра не зависит величина миграционной убыли. Например, Туринский и Талицкий городские округа находятся примерно на одинаковом расстоянии от Екатеринбурга.

Для оценки миграции молодежи между территориями (населения возрастных когорт с 0 до 34 лет) автор предлагает использовать следующую методику расчета: рассчитываем коэффициент миграционного прироста населения в возрасте от 0 до 34 лет, который целесообразно обозначить как специальный ко-

эффициент миграционного прироста, позволяющий определять движение населения, включающее детей от 0 до 18 лет и молодежь в самом репродуктивном возрасте (от 18 до 34 лет), кото-

$$КМП_{0-34} = \frac{П-В}{Н_{(0-34)} \cdot T} \cdot 1000\%$$

рое можно определить как социально-демографический резерв, поскольку состоит из потенциальной рабочей силы. Этот специальный коэффициент миграционного прироста равен отношению разности между численностью прибывших и выбывших к среднегодовой численности населения за период (за год) в расчете на 1000 человек:

По этому коэффициенту показатели отличаются в 2 раза: в Туринском ГО он составил -8,84 че-

ловека на одну тысячу населения. В Талицком ГО данный показатель составил -4,3 человека в расчете на одну тысячу населения, что в 2 раза ниже, чем в Туринском ГО.

Таким образом, географическое положение городских округов не является определяющим фактором миграционной убыли проживающего в них населения. В большей степени значение имеет уровень жизни, наличие рабочих мест и уже в третью очередь – территориальная удаленность регионального центра.

Высокая готовность к переезду, потребность молодежи и людей среднего возраста с детьми в более высоком уровне дохода при отсутствии возможности ее реализации, острой нехватке высокооплачиваемых рабочих мест в данных населенных пунктах создают предпосылки для роста числа домохозяйств и отдельных граждан, покидающих малые города.

Статистические данные подтверждают общепринятую точку зрения, согласно которой «население стремится в региональные столицы, представленные крупными городами, концентрирующими многие виды ресурсов. Глубинка, к которой относятся малые, средние города и сельская местность, теряет население, прежде всего – молодежь (наиболее активно мигрируют люди в возрасте 17–19 лет по окончании средней школы)» [5, С.226].

### **Родной язык. Надлежащие предложения**

Специалистами предлагаются различные методики, направленные на повышение эффективности государственного регулирования развития социально-трудовой сферы страны, регионов. До сих пор недостаточно проработан системный подход к управлению воспроизводством человеческих ресурсов на регио-

**Таблица 6 – Специальный коэффициент миграционного прироста в ряде городских округов Свердловской области в 2020 году, на 1000 человек**

Городские округа	Численность населения в возрасте 0-34 г.	Миграционный прирост	Специальный коэффициент миграционного прироста (возрастных когорт с 0-34 г.)
Горноуральский ГО	12 573	-669	-10,64
Туринский ГО	10 549	-466	-8,84
ГО Красноуфимск	17 331	-620	-7,16
Полевской ГО	28 288	-686	-4,86
Талицкий ГО	17 708	-380	-4,3
ГО Первоуральск	56 729	-1039	-3,66
Серовский ГО	42 502	-354	-1,66
Город Каменск-Уральский	63 973	-208	-0,65
Сысертский ГО	27 266	-27	-0,18
ГО Староуткинский	1 283	25	3,9

нальном и государственном уровне. Отсюда такая удручающая картина, которая сложилась в 2020 году, ставшем годом антирекордов, особенно в демографической сфере. Основными причинами формирования такой близкой к катастрофической ситуации являются низкий уровень развития системы здравоохранения, особенно в результате проведенной в последние годы ее оптимизации с сокращением числа лечебно-профилактических учреждений; дефицит врачей и среднего медперсонала, особенно в регионах и отдаленных территориях; падение уровня жизни населения и увеличение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума. «В III квартале 2020 года доходами ниже прожиточного минимума располагали 18,8 млн человек, или 12,8 % населения страны. Выше этого значения процент тех, кто имел доходы ниже прожиточного минимума, поднялся лишь в I квартале 2019 года (20,9 млн человек или 14,3 % от общей численности населения)» [6].

Важным осложняющим ситуацию фактором является падение миграционного прироста, который в предыдущие годы компенсировал низкие показатели рождаемости и обеспечивал во многом общий прирост населения. «В 2020 году после введения ограничительных мер

в связи с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19 объемы миграционных перемещений заметно сократились. По данным за январь-декабрь 2020 года, в Россию прибыло из других стран на постоянное жительство или длительное пребывание 594,1 тысячи человек, что на 15 % меньше, чем по аналогичным данным за тот же период 2019 года (696,4), но примерно соответствует значениям аналогичного периода 2017 года (589,0 тысячи)» [7].

### **Родной язык. Союзы и согласования**

Принципиально важно разработать концепцию и организационный механизм управления системой воспроизводства человеческих ресурсов в нашем случае на региональном уровне и определить центр, который смог бы координировать функционирование всей системы. Ситуация в России в условиях действия санкций западных стран характеризуется возрастанием безработицы, падением уровня жизни, резким расслоением населения на бедных и богатых и даже – на нищих и сверхбогатых, что отрицательно влияет на развитие человеческих ресурсов [8, с. 201].

Для достижения позитивных изменений и приостановки сложившихся негативных процессов в демографической и соци-

## Для эффективного взаимодействия ведомств, причастных к воспроизводству человеческих ресурсов, желательно создать региональный координационный центр

ально-трудовой сфере в управлении системой воспроизводства человеческих ресурсов целесообразно применить программно-целевой подход, поскольку его использование, в отличие от проектного подхода, давало достаточно ощутимый эффект в других сферах экономики в силу своей масштабности, долгосрочности и нацеленности на результат. «Залогом продуктивности программ воспроизводства человеческих ресурсов является комплексный подход к их разработке, который предполагает принятие согласованных мер федеральных, региональных, местных органов власти и реакции самого населения на данные меры, а также необходимую корректировку политики в ходе осуществления программы в связи с изменением социально-экономической и демографической ситуации» [9, с. 221].

В современной сложной геополитической обстановке, в условиях продолжающейся эпидемии, вызванной вирусом COVID-19, наблюдается неблагоприятная социально-экономическая и демографическая ситуация в российских регионах, обусловленная отчасти низкой эффективностью государственного управления, возможности реформирования которого выглядят достаточно неопределенно и у многих экспертов вызывают обоснованный скепсис. Несмотря на такую непростую ситуацию, необходимо находить возможность для совершенствования регулирующего воздействия

на социальную сферу, воспроизводство населения, рынок труда, обеспечивая занятостью или социальными пособиями экономически активное население. В связи с этим показателен опыт развитых европейских стран, которые также вынуждены преодолевать проблемы, связанные с рыночным характером экономики, применяя при этом комплексные меры регулирования.

«В целом примеры стран ЕС показывают, что реформы рынка труда, сочетающие гибкий подход к регулированию, обеспечивающий его эффективность, с высоким уровнем социальной защиты, обеспечивающей справедливость, могут повысить возможности реализации реформ и дать больший эффект» [10, С.26].

Иностранные специалисты также большое значение придают воспроизводству человеческих ресурсов, называя его социальным воспроизводством и характеризуя как «деятельность, которая способствует развитию будущих работников, восстанавливает текущую рабочую силу и поддерживает тех, кто не может работать, то есть набор задач, которые вместе поддерживают и воспроизводят жизнь, как повседневную, так и поколениями. Социальное воспроизводство состоит – в широком смысле – из непосредственной заботы о себе и других (уход за детьми, уход за пожилыми людьми, здравоохранение), поддержании физического пространства и организации ресурсов как части

косвенного процесса заботы о себе и других (уборка, покупки, ремонт) воспроизводство вида (рождение детей)» [11, С.338].

Проблемы воспроизводства человеческих ресурсов существуют и в развитых странах. Это и структурная безработица, дефицит высококвалифицированных рабочих в ряде отраслей. В частности, во Франции государство вынуждено решать проблемы подготовки высококвалифицированных кадров для восполнения потребности производственных компаний. Иностранные специалисты описывают данную ситуацию, указывая в качестве источника проблемы «массовое несоответствие между потребностью в рабочих с требуемыми компетенциями и их отсутствием у имеющих безработных. Франция просто не производит достаточно квалифицированных рабочих, в которых она сейчас нуждается. Это означает, что даже несмотря на то, что страна демонстрирует самый сильный рост за шесть лет, нехватка квалифицированных рабочих создает узкие места в производстве и затрудняет цепочки поставок» [12].

### От центра – к цели

Для эффективного взаимодействия ведомств, причастных к воспроизводству человеческих ресурсов, курирующих здравоохранение, образование, социальную защиту, занятость населения, а также организаций из указанных сфер, предприятий, представляющих рабочие места, желательно создать региональный координационный центр, основная цель которого – повышение результативности воспроизводства человеческих ресурсов на всех стадиях, что положительно скажется на социально-экономическом развитии региона. При этом в регулировании и координации деятельности ведомств, организаций, компаний следует использовать такие современные

технологии, как «управление проектами», «управление по результатам», «программно-целевое управление». Разберем вкратце достоинства данных технологий.

В чем заключаются отличия управления проектами от функционального управления. Проектный менеджмент – ориентир на достижение определенной цели, нацеленность на результат. Есть ограничения по времени, ресурсам и финансам (бюджет). Задача выполняется однократно. К выполненной задаче больше не возвращаются. Различные виды деятельности, много рисков. Работа над уникальным продуктом или услугой [13].

Далее рассмотрим такую технологию, как «управление по результатам», которая «обеспечивает с помощью совокупности методов, операций условия для свободного развития умственных и физических сил, способностей через повышение уровня организации социальной системы и улучшение качества жизни. Основными этапами процесса управления по результатам являются процесс определения результатов, процесс управления по ситуации и процесс контроля за результатами. Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяются желаемые результаты для разных уровней. Он заканчивается определением линии деятельности и коммерческих идей для ее осуществления. Результаты, соответствующие устремлению организации, выражаются в виде определенных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей» [14, С.69]. При сравнении данных технологий в отношении применимости к управлению воспроизводством человеческих ресурсов выделим следующее.

Если говорить о проектном управлении, то нацеленность на результат, так же как и в управлении по результатам, – важная

## *Многие социальные целевые программы реализуются только в региональных центрах, обходя, увы, малые города и лишая их инвестиций*

характеристика, а вот ограничение проекта по времени и однократный характер не соответствует масштабу и непрерывности управления воспроизводством человеческих ресурсов. Управление по результатам, наоборот, имея циклический характер и будучи неограниченным по времени отвечает в полной мере сложности и комплексности бесконечно возникающих проблем, связанных с созданием и обеспечением благоприятных условий для рождения новых поколений, их воспитания, образования, выбора профессии и вида деятельности, эффективной занятости, для предпринимательской активности и социальной защиты уязвимых групп населения.

### *Где продавцы «завтраков»?*

Наряду с современными технологиями управления следует все более активно использовать маркетинг человеческих ресурсов региона, территории с учетом местных особенностей. «Это предполагает применение стратегий социального обмена между государственными институтами и населением, направленных на достижение баланса, с одной стороны, – потребностей государства, экономики в конкурентоспособной рабочей силе и с другой – экономическими, социальными и духовными потребностями населения. Достижение такого баланса возможно только при использовании современных управленческих технологий, требующих инвестиций в

человека, являющегося и субъектом, и объектом управления с целью повышения его качества, а, следовательно, конкурентоспособности населения и экономики страны» [15, С.86].

Повышение эффективности управления воспроизводством человеческих ресурсов в муниципальных образованиях региона требует применения маркетинговых принципов, при этом может использоваться «адресный маркетинг, нацеленный на привлечение людей конкретных профессий, определенных уровней квалификации» [16, С.36]. Системный подход к управлению должен предполагать разработку и последующую реализацию маркетинговой стратегии. «Маркетинговая стратегия управления воспроизводством человеческих ресурсов региона – это инструмент государственной социально-экономической политики, основанный на принципах стратегического маркетинга, использование которого направлено на достижение сбалансированного социально-экономического развития региона, предполагающего достижение равновесия между социально-экономическими интересами экономики региона и экономическими, социальными, духовными потребностями населения» [9, С.255].

Эффективность социально-экономической политики в сфере воспроизводства человеческих ресурсов должна включать определение уровня ее рентабельности, т.е. соотношения расходов и доходов, и социальный эффект, измеряемый не столько

в стоимостном выражении, сколько в показателях качества жизни, социальной стабильности в регионе. Рентабельность и социальный эффект, а также их изменение во времени в совокупности отражают уровень и динамику социально-экономического развития региона. Развитие таких элементов социальной сферы, как здравоохранение, система социального обеспечения, система обеспечения занятости, учреждения культуры, спорта, в определенной степени обеспечивая здоровье, социальную защиту населения, создают условия для поддержания работоспособности, повышения социального самочувствия населения, увеличения трудового долголетия его экономически активной части [2, С.103]. Другие специалисты также считают, что «повышение качества человеческих ресурсов невозможно без развития систем образования, здравоохранения, науки, культуры» [17, С.112].

Совершенствование системы управления воспроизводством человеческих ресурсов должно предполагать повышение эффективности функционирования всех стадий воспроизводственного цикла. От стадии производства, определяемой характеристиками процессов рождае-

мости, через стадию обмена и перераспределения, определяемую социализацией, образованием и профессиональной подготовкой людей – до стадии использования и восстановления, проявляющейся в обеспечении эффективной занятости, создании условий для повышения производительности труда и роста объема и качества произведенных общественных благ, продления жизненной и трудовой активности населения. Причем повышение эффективности воспроизводства человеческих ресурсов должно быть основано на широком и последовательном внедрении в государственном и корпоративном управлении вышеуказанных управленческих технологий – «управление проектами» – для краткосрочных программ и проектов (горизонт до трех лет). Это, например, такие проекты, как развитие эффективной занятости, повышение предпринимательской активности и самозанятости, повышение производительности труда на предприятиях производственной сферы. Технология «управление по результатам» применима в средне-долгосрочных целевых программах федерального, регионального масштаба (горизонт 5-20 лет), поскольку их реализа-

ция не должна ограничиваться периодом 2-3-4 года и требует непрерывного развития. Сюда следует отнести демографическое развитие, развитие образования, здравоохранения, культуры, словом, проекты, программы, предполагающие постоянный усложняющийся воспроизводственный циклический процесс с лагом реализации в десятилетие и более. При этом необходима совершенствующая методика оценки и мониторинга параметров целевых показателей-ориентиров, устанавливаемых при разработке долгосрочных программ на промежуточных этапах в виде контрольных индикаторов. Данная комплексная методика может быть экстраполирована как на другие регионы, так и на воспроизводство человеческих ресурсов страны с учетом федеральной специфики. Это и будет предметом дальнейших исследований автора.

### *Начнем мало*

П олагаю, что отдельно следует остановиться на подрастающем поколении. Ведь эффективность процессов воспроизводства человеческих ресурсов определяется тем, насколько системно, с научным обоснованием государство на федеральном, региональном и муниципальном уровне создает необходимые условия для обеспечения развития подростков и юношества, приобщения молодых людей к здоровому образу жизни, получения образования и профессиональной квалификации с возможностью их реализации в экономике для умножения создаваемых общественных благ. Как раз здесь заметны элементы запуска процессов в рамках технологии «управление по результатам». В регионах проводится важная работа по привлечению внимания к участию молодежи в мероприятиях по обретению профессионального мастерства в различных сферах экономической



**Рис. 1.** Социальное воспроизводство состоит – в широком смысле – из непосредственной заботы о себе и других.

деятельности, имеющих соревновательный характер. В частности, с 2012 года в России развивается общественное движение «Молодые профессионалы» (*WorldSkills Russia*), в котором участвует и Свердловская обл., будучи лидером в региональном списке. В октябре 2021 года в Екатеринбурге состоялся VIII Национальный чемпионат, где соревновались высококвалифицированные рабочие из высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности. Результатом таких мероприятий является не только выявление лучших профессионалов в различных номинациях, но и создание эффективного механизма обеспечения кадрами современных отраслей и предприятий отечественной промышленности по высокому международным стандартам. Это также позволяет совершенствовать систему профессиональной ориентации и развития потенциальных работников промышленных предприятий и привлечения, трудоустройства новых молодых высококвалифицированных рабочих.

Помимо образовательного и профессионального развития не менее важным для эффективного воспроизводства человеческих ресурсов является обеспечение здоровья населения, повышение

его репродуктивной активности, в первую очередь, представителей младших возрастных когорт. В регионах и муниципалитетах разрабатываются и реализуются соответствующие программы. Например, администрация города Екатеринбурга приняла постановление, в котором утвержден план мероприятий по улучшению демографической ситуации на 2021-2024 годы. В нем предусмотрен комплекс мероприятий по улучшению доступности услуг учреждений дошкольного образования, включая строительство и приобретение зданий для детских садов. Кроме того, для поддержки молодых семей предлагается разработать механизм финансирования на основе государственно-частного партнерства социальных программ, включающих осуществление социальных выплат молодым семьям с низкими доходами для улучшения их жилищных условий, развивать альтернативные формы присмотра за детьми в возрасте до трех лет.

Важную роль в обеспечении условий для развития школьников и подростков играет институт Уполномоченного по правам ребенка, имеющий представительство в каждом регионе. В частности, в Свердловской области этот институт успешно

взаимодействует со Свердловской региональной общественной организацией по укреплению здоровья и защите семейных ценностей «Здоровые люди», регулярно осуществляя мероприятия по обучению детей и подростков навыкам социальной безопасности. Следует отметить, что активную позицию по защите прав, здоровья и благополучия детей и подростков занимают общественные организации. В Екатеринбурге Общественная палата Свердловской области регулярно участвует в решении общественно-значимых проблем, проводит круглые столы по проблемам взаимодействия общества и государства в реализации положений конвенции ООН о правах человека. Результатом этого является обеспечение информационной прозрачности и улучшение взаимодействия деятельности государственных и общественных структур, занимающихся проблемами неблагополучных семей, безнадзорных детей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях.

К сожалению, перечисленные программы и мероприятия проводятся только в региональных центрах, слабо задействуются малые города в регионах, что при более активном их вовлечении в реализацию данных проектов позволило бы привлечь инвестиции, создавать рабочие места. Это способствовало бы снижению миграционного оттока в региональные столицы, повышению рождаемости и появилась бы перспектива развития муниципальных образований региона.

Практика консолидации планов и усилий разрозненных в многом государственных и общественных структур позволит повысить эффективность воспроизводства человеческих ресурсов в муниципальных образованиях региона в сфере образования, социализации, профессионализации и просто вы-



Рис. 2. Эффективность воспроизводства человеческих ресурсов связана в том числе с приобщением подростков и юношества к будущей профессии.

живаемости детей, подростков из наиболее уязвимых социальных групп, что улучшит социально-демографическую ситуацию в городских округах и сельских поселениях региона.

### Дорога в шесть шагов

Итак, определим основные направления стратегии управления результативностью воспроизводства человеческих ресурсов в регионе в том числе применительно к молодым жителям региона.

Первое – совершенствование программ развития системы общего образования для детей дошкольного и школьного возраста, включая основы воспитания духовной, традиционной культуры с учетом региональной специфики.

Второе – перманентная пропаганда семейного и здорового

образа жизни, ответственного материнства и родительства для всех возрастных категорий населения. Необходимо популяризировать эти ценности как в системе образования, так и в средствах массовой информации.

Третье – развитие государственной молодежной политики в регионе в направлении патриотического воспитания, а также обеспечение возможностей для всестороннего развития молодых людей путем доступа всех, независимо от уровня дохода социальных групп, к занятиям спортом, культурно-художественным, музыкальным, хореографическим, инженерно-конструкторским творчеством, повышение в массовом сознании ценности жизни и здоровья людей.

Четвертое – совершенствование системы высшего, среднего профессионального, допол-

нительного образования через создание условий для непрерывного повышения квалификации и переподготовки кадров на протяжении всего трудового пути с учетом меняющейся конъюнктуры на региональном рынке труда.

Пятое – рационализация форм и методов территориального распределения человеческих ресурсов в муниципальных образованиях региона, а также кадровой политики на корпоративном уровне.

Шестое – формирование в регионе системы эффективной занятости, способствующей росту доходов экономически активного населения, уровня и качества жизни, строительство доступного и качественного жилья, развитие многоуровневого образования и современного здравоохранения.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Козаков Е.М., Акьюлов Р.И., Бердникова А.Ю. Применение эконометрических методов при исследовании экономика-демографического развития территории // Известия УрГЭУ. 2009. № 1 (23). С. 81–85.
- [2] Акьюлов Р.И. Социально-экономические критерии и показатели воспроизводства человеческих ресурсов региона // Вопросы управления. 2012. № 4 (21). С. 102–105.
- [3] Естественная убыль населения в 2020 году составила 688 тысяч человек // РИА-Новости. URL: <https://ria.ru/20210208/ubyl-1596552809.html> (дата обращения: 03.03.2021).
- [4] Сокращение населения России на фоне пандемии стало рекордным за 15 лет // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2021/6012a7ca9a7947d4e0e8042d> (дата обращения: 01.03.2021).
- [5] Мкртчян Н.В. Миграция молодежи из малых городов России // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2017. № 1. С. 225–242.
- [6] Росстат рассчитал численность населения с доходами ниже прожиточного минимума в III квартале 2020 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.03.2021).
- [7] Щербакова Е.М. Миграция в России, предварительные итоги 2020 года // Демоскоп Weekly. 2021. № 895–896. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2021/0895/barom01.php> (дата обращения: 02.03.2021).
- [8] Лескина О.Н., Петропавловская С.Ю. Оценка человеческих ресурсов и проблем их воспроизводства в условиях современной России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 6-1. С. 200–203.
- [9] Акьюлов Р.И. Социально-экономическая политика в сфере воспроизводства человеческих ресурсов региона: теория, методология, практика. Екатеринбург : Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. 283 с.
- [10] Schindler M. (2009). The Italian Labor Market: Recent Trends, Institutions and Reform, *IMF ELibrary*, vol. 47, pp. 24–32. URL: [https://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/09982-9781451871951/09982-9781451871951/09982-9781451871951\\_A001.xml](https://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/09982-9781451871951/09982-9781451871951/09982-9781451871951_A001.xml) (дата обращения: 03.03.2021).
- [11] Helen H., Srnicek N. (2017). The Crisis of Social Reproduction and the End of Work. In: *The Age of Perplexity. Rethinking The World we knew*. Madrid : BBVA, OpenMind, Penguin Random House Grupo Editorial. 416 p.
- [12] Leigh Thomas. As France's economy takes off, a new problem: labor shortages. REUTERS. February 9, 2018. URL: <https://www.reuters.com/article/us-france-economy-labour-idUSKBN1FT2KG> (accessed 02.03.2021).
- [13] Что такое управление проектами: инструменты и методы // Журнал «Генеральный директор». 2020. 20 ноября. URL: <https://www.gd.ru/articles/11751-upravlenie-proektami> (дата обращения: 03.03.2021).
- [14] Санталайнен Т., Воутилайнен Э. Управление по результатам. М. : Прогресс, 1993. 320 с.
- [15] Акьюлов Р.И. Современные инструменты менеджмента и маркетинга в муниципальном управлении // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 4 (9). С. 85–90.
- [16] Разорвин И.В., Логинов М.П., Усова Н.В. Маркетинговые инструменты развития территории : Учебное пособие. Екатеринбург, 2016. 304 с.
- [17] Лескина О.Н. Качество человеческих ресурсов и инновационное развитие России // *NovalInfo.Ru*. 2015. Т. 1. № 30. С. 111–118.

# MODERN TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE REPRODUCTION OF HUMAN RESOURCES OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF PANDEMIC AND DEPOPULATION

## AUTHORS' INFORMATION:

**Robert I. Akyulov**

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [akyulov-ri@granepa.ru](mailto:akyulov-ri@granepa.ru)

## KEYWORDS:

human resources reproduction, depopulation, population decline, demographic aging, decline in labor force, project management, performance management.

## FOR CITATION:

Akyulov R.I. (2022). Modern technologies for managing the reproduction of human resources of the region in the conditions of pandemic and depopulation, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 29–40.

## ABSTRACT:

The article examines the problems of reproduction of human resources, low fertility, high mortality, structural unemployment in a typical industrial Russian region exemplified by the Sverdlovsk region. The paper analyzes the dynamics of indicators of the natural movement of the population of the Sverdlovsk region, since 2016, an increasing population decline and demographic aging have been recorded, during the same period there has been a decrease in the number of the economically active population. The reasons are considered for the current demographic situation in the country and regions, which have all the signs of depopulation. Restoring a simple mode of population reproduction, solving socio-demographic problems and ensuring the growth of human resources requires the introduction of modern technology in public administration, such as “performance management”. At the regional level, it is recommended to create a coordination center to increase the efficiency of interaction between government departments, institutions dealing with fertility, health, education, employment of the population and the provision of workers to enterprises-employers. A set of programme measures aimed at improving the efficiency of reproduction of human resources at the state, regional and corporate levels is proposed.

## REFERENCES:

- [1] Kozakov E.M., Akyulov R.I., Berdnikova A.Yu. (2009). Application of econometric methods in the study of the economic and demographic development of the territory, *Izvestiya USUE*, no. 1 (23), pp. 81–85.
- [2] Akyulov R.I. (2012). Socio-economic criteria and indicators of the reproduction of human resources in the region, *Management Issues*, no. 4 (21), pp. 102–105.
- [3] The natural population decline in 2020 amounted to 688 thousand people. RIA-Novosti. URL: <https://ria.ru/20210208/ubyt-1596552809.html> (accessed 03.03.2021).
- [4] The decline in the population of Russia against the background of the pandemic was a record for 15 years. RBK. URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2021/6012a7ca9a7947d4e0e8042d> (accessed 01.03.2021).
- [5] Mkrtchyan N.V. (2017). Migration of youth from small towns in Russia, *Monitoring of public opinion: Economic and social changes*, no. 1, pp. 225–242.
- [6] Rosstat calculated the number of people with incomes below the subsistence level in the third quarter of 2020. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (accessed 03.03.2021).
- [7] Shcherbakova E.M. (2021). Migration in Russia, preliminary results of 2020, *Demoscope Weekly*, no. 895–896. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2021/0895/barom01.php> (accessed 02.03.2021).
- [8] Leskina O.N., Petropavlovskaya S.Yu. (2015). Evaluation of human resources and problems of their reproduction in the conditions of modern Russia, *Actual problems of the humanities and natural sciences*, no. 6-1. pp. 200–203.
- [9] Akyulov R.I. (2009). Socio-economic policy in the field of reproduction of human resources in the region: theory, methodology, practice. Ekaterinburg: Publishing House of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 283 p.
- [10] Schindler M. (2009). The Italian Labor Market: Recent Trends, Institutions and Reform, *IMF ELibrary*, vol. 47, pp. 24–32. URL: [https://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/09982-9781451871951/09982-9781451871951/09982-9781451871951\\_A001.xml](https://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/09982-9781451871951/09982-9781451871951/09982-9781451871951_A001.xml) (дата обращения: 03.03.2021).
- [11] Helen H., Srnicek N. (2017). The Crisis of Social Reproduction and the End of Work. In: *The Age of Perplexity. Rethinking The World we knew*. Madrid: BBVA, OpenMind, Penguin Random House Grupo Editorial. 416 p.
- [12] Leigh Thomas. As France's economy takes off, a new problem: labor shortages. REUTERS. February 9, 2018. URL: <https://www.reuters.com/article/us-france-economy-labour-idUSKBN1FT2KG> (accessed 02.03.2021).
- [13] What is project management: tools and methods, *Journal of CEO*, November 20, 2020. URL: <https://www.gd.ru/articles/11751-upravlenie-proektami> (accessed 03.03.2021).
- [14] Santalainen T., Voutilainen E. (1993). *Management by results*. Moscow: Progress. 320 p.
- [15] Akyulov R.I. (2014). Modern management and marketing tools in municipal administration, *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (9), pp. 85–90.
- [16] Razorvin I.V., Loginov M.P., Usova N.V. (2016). *Marketing tools for territory development. Study guide*. Ekaterinburg. 304 p.
- [17] Leskina O.N. (2015). The quality of human resources and innovative development of Russia, *Novainfo.Ru*, vol. 1, no. 30, pp. 111–118.

# К ОЦЕНКЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОМ



## АННОТАЦИЯ:

Переход к цифровой модели национальной экономики, а также необходимость обеспечения конкурентоспособности муниципалитетов и улучшения качества жизни населения требует пересмотра моделей управления ими. Внедрение цифровых технологий и перенос взаимодействия групп граждан в цифровое пространство, на различные платформы подчеркивает актуальность исследования вопроса зрелости цифрового управления и, что особенно важно, методических подходов к ее оценке. Пандемия новой коронавирусной инфекции Covid-19, санкционная повестка 2022 года, а также действующие федеральные документы по формированию цифровой экономики усиливают значимость теоретических исследований вопроса цифровой зрелости.

Методологическая база исследования: анализ документов, классификация, сравнительный анализ. В процессе работы над статьей авторами были исследованы действующие нормативно-правовые акты и стратегические документы, направленные на цифровую трансформацию национальной экономики, а также научные труды ученых-исследователей, рассматривающих цифровизацию экономики в целом и цифровизацию муниципалитетов, в частности. Авторами было выявлено, что в научной литературе, а также в стратегических документах не представлены подходы к оценке цифровой зрелости управления муниципалитетом, что не позволяет в полной мере реализовать весь цифровой потенциал территории. По результатам исследования авторами дополнены исторические этапы развития НТП этапом «Цифровое общество» и дана его характеристика, предложен методический подход к выделению уровней зрелости цифрового управления муниципалитетом, учитывающий доступность цифрового пространства, цифровую компетентность государственных и муниципальных служащих, востребованность цифровых государственных и муниципальных услуг и ряд других; сформулированы проблемы и пути дальнейшего развития. В частности, авторами предложено выделение нескольких уровней цифровой зрелости, характеризующихся определенными значениями показателей, благодаря которым выявляются проблемные места и формируются приоритетные направления совершенствования цифрового управления муниципалитетом с целью перехода на новый уровень цифровой зрелости. Наличие единого методического инструментария позволяет не только дать оценку текущего состояния конкретного муниципалитета, но и провести ранжирование ряда муниципалитетов с целью определения приоритетов цифрового развития на региональном и/или национальном уровне.

## Между буквой и цифрой

Цифровое управление муниципалитетом является своеобразным ответом на происходящие в мире процессы, а именно переход к цифровой модели национальной экономики, формирование новых рынков и цифровых систем. В современном мире уже невозможно не

использовать цифровые технологии в процессе управления как компаниями, так и территориями.

Общество активно «уходит» в мир цифровых технологий, государство все чаще предлагает меры поддержки для различных компаний и специалистов IT-рынка.

К примеру, события весны 2020 года стали предпосылкой для введения мер поддержки IT-спе-

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Усова Наталья Витальевна

Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [nata-ekb-777@yandex.ru](mailto:nata-ekb-777@yandex.ru)

### Логинов Михаил Павлович

Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [port-all@mail.ru](mailto:port-all@mail.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

цифровое управление, цифровая зрелость, муниципалитет, конкурентоспособность, государственное управление, цифровая модель, оценка зрелости, цифровой потенциал.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Усова Н.В., Логинов М.П. К оценке цифровой зрелости управления муниципалитетом // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 41–52.

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

1

### Механистическая картина мира (XVII – середина XVIII в.)

- Первая промышленная революция. Использование пара
- Переход от ручного труда к машинному на научной основе
- Появление мануфактурного производства
- Созданы ртутный термометр, воздушный насос, барометр, микроскоп

2

### Машинное производство и появление первых технических наук (вторая половина XVIII – середина XIX в.)

- Формирование научно-технических знаний на основе использования в инженерной практике знаний естественных наук. Создается научный фундамент теплотехники, зарождается электротехника, закладываются аналитические основы механических наук
- Этап использования электроэнергии
- Развитие крупного капиталистического производства и промышленный переворот
- Появление новых отраслей (машиностроение, самолетостроение, производство алюминия), видов производств и технических изобретений. Появление таких изобретений, как универсальный тепловой двигатель, суппорт. Изобретение и применение рабочих машин как части технического устройства стало отправной точкой в процессе перехода от мануфактурного производства к машинному. Впервые рабочие машины стали применяться в текстильном производстве

3

### Массовое производство (последняя треть XIX – начало XX в.)

- Завершение перехода к развитию науки через систему профессиональной деятельности и образования, основой которых стала механистическая картина мира
- Построение ряда фундаментальных технических теорий
- Изобретены трактор, аэроплан, танк, фонограф, кинематограф, радио, созданы электродвигатель с переменным током и двигатель внутреннего сгорания
- Благодаря изобретению сборочного конвейера технические новшества стали поступать в массовое производство
- Технические знания приобрели все признаки научного знания (научные методы исследования, оформление получаемых знаний в виде научного предмета, специальная социальная организация деятельности по выработке научных знаний)

4

### Формирование информационного общества (середина XX века – середина XXI в.)

- Новая информационная эпоха, формирование информационного общества
- Появление атомной энергетики, ракетной техники, создание синтетических материалов, телевидения, электронно-вычислительных машин
- Возникают новые области научно-технического знания: ядерная физика, ядерное приборостроение, теоретическое и экспериментальное материаловедение, теория создания искусственных материалов. Зарождается квантовая наука и развиваются теоретические дисциплины лазерной техники
- Создание научного обеспечения пилотируемых космических полетов, разработка проблем автоматизации и управления в сложных технических системах обусловили развитие теории автоматического управления, теории информации, а также средств и систем обработки информации

5

### Цифровое общество (с середины XXI века)

- Повсеместное внедрение цифровых технологий
- Цифровое управление процессами и применение искусственного интеллекта, *Big Data*, цифровых платформ, беспилотных аппаратов, VR/AR, интернета вещей
- Основной ресурс: цифровые данные

**ФОРМИРУЕТСЯ**  
(АВТОРСКИЙ ПРОГНОЗ)

Рис. 1.

в контексте территориального развития, то это умный город.

Конечно, в обществе есть определенные опасения и скептическое отношение к внедряемым цифровым технологиям и переходу к инновационным товарам и услугам (как со стороны государства, так и по линии предпринимательского сектора), но это мы наблюдали всегда. Любые изменения сопровождаются как позитивной, так и негативной реакцией.

Вернемся к цифровизации муниципалитетов и уровню их цифровой зрелости.

Внедрение цифровых технологий в управленческий процесс на уровне муниципального образования обусловлено научно-техническим прогрессом и сменой этапов его исторического развития. На рисунке 1 представлена систематизация основных характеристик исторических этапов научно-технического прогресса, иллюстрирующая тот факт, что за достаточно короткий период времени произошли коренные изменения и в экономике.

Таким образом, авторами сделано предположение, что с середины XXI века мы будем наблюдать повсеместное внедрение цифровых технологий, а основным ресурсом станут цифровые данные.

В связи с этим следует обратить внимание на рассмотрение цифрового управления муниципалитетом и разработку методического подхода к оценке его зрелости, что в условиях шестого технологического уклада приобретает особую актуальность и востребованность.

Отправными точками для формирования цифрового управления муниципалитетом стали:

- Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы" [2]

- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [3]

- Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О националь-

ных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» [4]

Все они направлены на формирование цифровой модели национальной экономики и оказывают влияние на использование инновационного подхода, а именно цифрового управления муниципалитетом. В процессе исследования вопросов цифровой зрелости управления муниципалитетом важно также рассмотреть стратегические документы, направленные на цифровизацию образования как одного из наиболее значимых структурных элементов, обеспечивающих развитие муниципальной экономики.

Отправной точкой в сфере образования стало утверждение октября 2016 года приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» [5]. Действие данного приоритетного проекта было запланировано на период до 2021 года, в рамках которого определялась цель развития цифрового образовательного пространства, направленного на формирование условий для предоставления возможности получения непрерывного образования всем категориям граждан. В частности, создание к 2018 году условий для системного повышения качества и расширения возможностей непрерывного образования для всех категорий граждан за счет развития российского цифрового образовательного пространства и увеличения числа обучающихся образовательных организаций, освоивших онлайн-курсы, до 11 млн человек к концу 2025 года.

### Образец образования

**В** настоящее время в Российской Федерации действует национальный проект «Образование», в рамках которого предусмотрен ряд федеральных проектов по развитию системы образования.

Мероприятия данного национального проекта прежде всего

направлены на реализацию четырех ключевых направлений развития системы образования [6]:

- обновление содержания;
- создание необходимой современной инфраструктуры;
- подготовка кадров для работы в системе, их переподготовка и повышение квалификации;
- создание наиболее эффективных механизмов управления отраслью.

В рамках данного национального проекта также действует федеральный проект «Цифровая образовательная среда», который направлен на создание к 2024 г. современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней.

Основные задачи, которые необходимо решить в сфере высшего образования в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» следующие [Составлено по 6]:

- создание и функционирование Центра цифровой трансформации образования;
- разработка, утверждение и внедрение целевой модели цифровой образовательной среды;
- разработка и внедрение федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды, набора типовых информационных решений в целях реализации в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды;
- обеспечение 100 % образовательных организаций Интернет-соединением со скоростью соединения не менее 100 Мб/с – для образовательных организаций, расположенных в городах, 50 Мб/с – для образовательных организаций, расположенных в сельской местности и в поселках городского типа, и гарантированным интернет-трафиком;
- разработка и реализация для команд всех субъектов Российской Федерации программы профессиональной переподго-

товки руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды;

- обновление образовательными организациями, реализующими основные и (или) дополнительные общеобразовательные программы информационного наполнения и функциональных возможностей открытых и общедоступных информационных ресурсов (официальных сайтов в сети «Интернет»);

• прохождение работниками, привлекаемыми к осуществлению образовательной деятельности, повышения квалификации с целью роста компетенций в области современных технологий;

- обеспечение свободного для пользователей доступа по принципу «одного окна» для всех категорий граждан, обучающихся по образовательным программам высшего образования и дополнительным профессиональным программам, реализуемым различными организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и образовательными платформами;

• утверждение пакета единых технологических требований с учетом целевой модели цифровой образовательной среды, включая требования к создаваемым цифровым платформам, сервисам, информационным системам, регламентов информационного взаимодействия, форматов обмена данными, обеспечивающих информационное взаимодействие и сквозную аутентификацию на цифровой платформе и в информационных системах всех уровней образования;

- создание интеграционной платформы непрерывного образования (профессиональное обучение и дополнительное образо-

вание) и набор сервисов, обеспечивающих навигацию и поддержку граждан при выборе образовательных программ и организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Таким образом, можно сделать вывод, что во всех стратегических документах основной акцент сделан на развитие цифровой инфраструктуры системы образования и обеспечение доступа к цифровым образовательным платформам вне зависимости от местоположения участника образовательного процесса.

В условиях постоянного роста интенсивности труда и активного использования в повседневной жизни возможностей сети Интернет все большую актуальность приобретает использование дистанционной формы обучения, его цифровизация. В частности, появляется возможность применять технологии дополненной и виртуальной реальности и происходит трансформация процесса подачи материала в целях повышения эффективности процесса обучения [7].

В то же самое время переход от коллективной траектории обучения к индивидуальной также имеет свои достоинства. Так, студент может осваивать дисциплину в любом месте и в любое удобное время, при этом использовать мобильные технологии.

### **Наука цифроватъ**

**Н**а современном этапе основное значение имеют доступность сети Интернет, снижение уровня цифрового неравенства, обеспечение цифровой компетентности.

Все это в комплексе формирует цифровую зрелость муниципалитета.

Возвращаясь к степени теоретической разработанности исследуемого вопроса, отметим следующее.

Хотя теория цифрового управления пока находится в стадии формирования и еще не получила должного развития, все же

уже можно выделить ряд научных публикаций.

В процессе проведения исследования нами были рассмотрены различные публикации авторов, посвященные цифровому управлению муниципалитетом и цифровому развитию территорий.

Так, те или иные аспекты цифрового управления муниципалитетом нашли свое отражение в работах Л. В. Ватлиной [8], Д. О. Куценко [9], А. Ю. Ульянова [10], И. В. Митрофановой [11], С. Г. Пьянковой [11], О. Т. Ергуновой [11], Д. Р. Мухаметова [12], М. П. Селезневой [13], А. С. Кочетковой [13], Е. К. Чиркуновой [13] и других.

Так, Л. В. Ватлина [8] отмечает, что существует ряд проблем, которые необходимо решить. Среди них выделяется отсутствие методического и информационного обеспечения, кадровая нехватка цифровой трансформации и иные. Мы согласны с тем, что немаловажную роль играют как наличие методического обеспечения (и здесь, по-нашему мнению, важно оценить уровень цифровой зрелости территории), так и цифровое неравенство на территории страны, когда мы говорим о городских и сельских территориях, но одновременно цифровое неравенство еще и варьируется относительно различных возрастных групп.

### **В поисках методик**

**О**тметим, что тезис М. П. Селезневой, А. С. Кочетковой и Е. К. Чиркуновой о том, что «цифровая трансформация является результатом воздействия цифровой экономики, перехода производства на современные информационные технологии, например, искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления» [13, с. 200], является весьма дискуссионным. С нашей точки зрения, внедрение цифровых технологий и переход на качественно новый уровень производства и взаимодействия

различных участников, как при реализации бизнес-процессов, так и при взаимодействии с органами публичной власти и местного самоуправления, как раз и является цифровой трансформацией, которая в результате формирует цифровую экономику. Цифровая экономика является результатом, а не предпосылкой.

Если так говорить, то на уровень цифровой зрелости муниципалитета оказывает влияние совокупность факторов. В частности, уровень проникновения цифровых технологий и мобильного интернета, развитость цифровых компетенций.

При этом в доступных авторам источниках отсутствуют методические подходы к оценке зрелости цифрового управления муниципалитетом, что весьма затрудняет дальнейшее совершенствование цифрового управления. В связи с этим целью данной статьи является разработка методического подхода к оценке зрелости цифрового управления муниципалитетом, учитывающего проникновение цифровых технологий и востребованность цифровых государственных и муниципальных услуг.

В работе авторов И. В. Митрофановой, С. Г. Пьянковой и О. Т. Ергуновой представлена эволюция развития цифровой системы муниципального управления (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, мы сейчас наблюдаем этап «Умного правительства», но при этом сталкиваемся с ситуацией, что методические подходы пока находятся в стадии становления по многим направлениям.

Говоря о цифровой зрелости, обратимся к утвержденному в октябре прошлого года «Единому плану по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» [14]. Данный документ охватывает достаточно широкий спектр вопросов, но в рамках данного исследования для

нас представляет интерес достижение «цифровой зрелости» государственного управления.

В соответствии с данным документом определены направления формирования цифровой зрелости (рис. 2).

Таким образом, ключевыми направлениями являются правовое регулирование, внедрение цифровых технологий, формирование цифровых навыков, использование отечественного ПО и клиентоцентричность. Все это необходимо учитывать при определении уровня цифровой зрелости управления муниципалитетом.

Оценка цифровой зрелости – многоуровневое исследование организации, которое позволяет оценить потенциал её роста, выявить зоны развития и разработать индивидуальную стратегию цифровой трансформации.[15]

Разработчиками был определен лишь один индикатор для оценки уровня «цифровой зрелости», а именно «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта, подразумевающая использование ими отечественных информационно-технологических решений, %». Отметим, что значение показателя цифровой зрелости определено только для страны в целом и субъектов Федерации. Для примера рассмот-

Таблица 1 – Эволюция информатизации системы муниципального управления

Период	Этап эволюции	Характеристика
1980–1990	Административная реформа	Использование прикладных и локальных компьютерных решений
1990–2000	Электронное правительство	Использование мейнстримов, выделенных серверов
2000–2010	Открытое правительство	Облачные технологии, дата-центры, открытые данные
2010–2025	Умное правительство	Самообучающиеся нейрокompьютерные системы, <i>Big Data</i>

Источник: [11].

Таблица 2 – Динамика значения показателя «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта, подразумевающая использование ими отечественных информационно-технологических решений, %

Национальный/региональный уровень	2020 (факт)	2021 (план)	2022	2023	2024	2030
Российская Федерация	38,1	40	45	50	55	100
Свердловская область	4	11	18	25	32	100
Челябинская область	4	11	18	25	32	100
Курганская область	4	11	18	25	32	100
Тюменская область	4	11	18	25	32	100
Ханты-Мансийский автономный округ	4	11	18	25	32	100
Ямало-Ненецкий автономный округ	4	11	18	25	32	100

Источник: составлено авторами по [14].

рим фактические и прогнозные значения по данному индикатору применительно к России и субъектам Федерации, входящим в состав Уральского федерального округа (табл. 2).

Как видим, значение показателя по субъектам Федерации УрФО значительно ниже, чем показатели по РФ. При этом возникает вопрос: благодаря каким мероприятиям будет достигнут существенный прирост показателя за период с 2021 по 2030 годы.

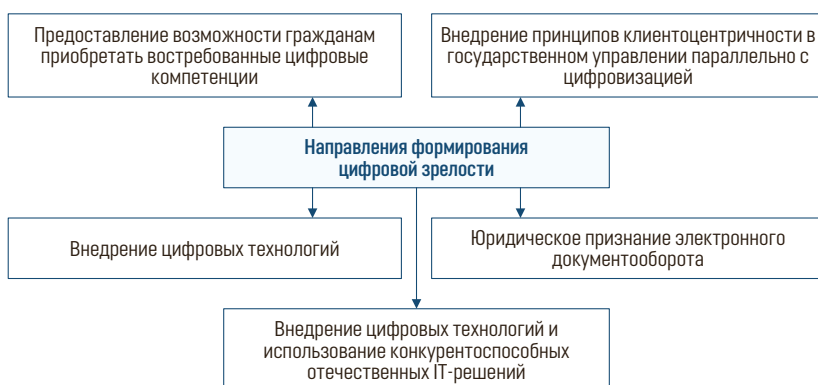


Рис. 2. Направления формирования цифровой зрелости (составлено авторами по [14]).

Немаловажным является и то, что на цифровую зрелость муниципалитетов оказывает влияние уровень доступности и востребованности цифровых услуг. По нашему мнению, провести такую оценку возможно с использованием определенной совокупности показателей, используемых в относительных величинах и оцениваемых по шкале от –10 до 10.

К примеру, если в сравнении с предыдущим периодом значение показателя снизилось более чем на 10 п.п., то выставляется –10. В случае, если значение показателя не изменяется либо прирост не превышает 1 п.п., то выставляется 0. В ситуации, когда в сравнении с предыдущим периодом значение показателя увеличилось более чем на 10 п.п. выставляется 10.

Апробация предлагаемого подхода и используемая совокупность показателей представлены в таблице 3.

В рассматриваемый период мы наблюдали начало разработки и введения ряда стратегиче-

Таблица 3 – Оценка влияния показателей на уровень развития цифровых услуг

№	Наименование показателя	2017	2018	2019	2020
1	Доля пользователей сети Интернет среди членов домашних хозяйств, %	2	4	1	2
2	Доля абонентов мобильного широкополосного доступа к интернету на 100 человек населения, %	0	0	1	0
3	Доля населения, использующего средства защиты информации, в общей численности населения, использующего сеть Интернет, %	-1	0	-4	-2
4	Доля населения, использовавшего сеть Интернет для осуществления финансовых операций, %	8	8	4	6
5	Доля населения, использовавшего сеть Интернет для заказа товаров и (или) услуг, в общей численности населения, %	6	5	1	4
6	Доля ОГВ и ОМС, имевших скорость передачи данных через Интернет не менее 2 Мбит/сек, в общем числе обследованных организаций ОГВ и ОМС, %	2	3	3	10
7	Доля кириллических доменных имен в общем количестве доменных имен в доменах .RU и .РФ, %	0	0	0	0
8	Доля мобильного интернет-трафика в общем объеме интернет-трафика, %	4	5	3	1
9	Доля населения, получившего государственные и муниципальные услуги в электронной форме, %	10	10	2	3
10	Онлайн-взаимодействие бизнеса с органами власти, %	-2	1	1	-1
11	Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе организаций, %	1	3	0	6
12	Доля организаций, использовавших средства защиты информации, передаваемой по глобальным сетям, в общем числе обследованных организаций, %	0	2	0	-10
13	Доля организаций, имевших веб-сайт, в общем числе обследованных организаций, %	1	3	1	-7
14	Доля организаций, размещавших заказы на товары (работы, услуги) в Интернете, в общем числе обследованных организаций, %	0	1	1	-2
15	Доля организаций, получавших заказы на выпускаемые товары (работы, услуги) по Интернету, в общем числе обследованных организаций, %	0	2	1	1

Источник: составлено авторами по данным Росстата, АНО «Координационный центр национального домена сети Интернет», НИУ «Высшая школа экономики».

ских документов, а также влияние пандемии новой коронавирусной инфекции и начавшуюся санкционную повестку.

В 2019 году существенно снизилась доля населения, использующего средства защиты информации в общей численности населения, использующего сеть Интернет. В 2020 году тенденция сохранилась, хотя и не имела столь существенного выражения. При этом мы наблюдаем рост доли населения, использующего сеть Интернет для осуществления финансовых операций, а также для заказа товаров и услуг.

В свою очередь для цифровых государственных и муниципальных услуг характерно снижение

доли кириллических доменных имен в общем количестве доменных имен в доменах .RU и .РФ. Так, по результатам 2020 года домен верхнего уровня .RU входит в 10 наиболее популярных. Доменное пространство России включает в себя два национальных домена: .RU и .РФ. Первый домен появился в 1994 году и занимает существенную долю в российском доменном пространстве. В свою очередь домен .РФ существует с 2010 года и имеет лидерские позиции по числу регистраций доменных имен.

Наблюдается снижение доли кириллических доменных имен в общем количестве доменных имен. Отметим, что снижение ха-

рактерно и для доменных имен в домене .RU.

В тоже самое время доля мобильного интернет-трафика демонстрирует за исследуемый период плавное снижение. В то же самое время в 2019 и 2020 годах стационарный интернет-трафик демонстрирует прирост.

Что касается получения населением государственных и муниципальных услуг в электронном виде, то здесь наблюдается существенный прирост в 2017 и 2018 гг., а далее было снижение темпов и в 2020 году значение показателя составило 81,1 %.

В свою очередь онлайн-взаимодействие бизнеса с органами власти носит стабильный характер. За исследуемый период времени значение показателя варьировалось в границах от 54,2 % до 57,7 %.

Авторами отмечается ежегодный прирост доли организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, хотя в 2019 году было замедление темпа прироста. В 2020 году ситуация изменилась и наблюдается достаточно существенная положительная динамика.

Также наблюдается перманентный прирост доли организаций, получавших заказы на выпускаемые товары (работы, услуги) с использованием сети Интернет. Так, если в 2016 году значение показателя составляло 19,3 %, то в 2020 году уже 24,71 %.

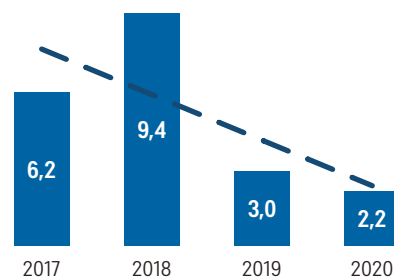


Рис. 3. Динамика уровня развития цифровых услуг в России, %

(Рассчитано и составлено авторами по данным Росстата, АНО «Координационный центр национального домена сети Интернет», НИУ «Высшая школа экономики»)

При этом более 40% организаций размещали заказы на товары (работы, услуги) в сети Интернет. Так, с 206 по 2019 годы включительно наблюдался прирост показателя и только в 2020 году было зафиксировано снижение (40,7 %).

Схожая динамика характерна и для доли организаций, имевших веб-сайт. Если с 2016 по 2019 годы значение показателя увеличилось с 45,9 % до 51,9 % соответственно, то в 2020 году произошло существенное снижение и значение показателя составило 44,2 %.

Что касается доли организаций, использовавших средства защиты информации, передаваемой по глобальным сетям, то с 2016 по 2019 годы значение показателя увеличилось с 87,3 % до 89,5 %. В 2020 году была выявлена ситуация, аналогичная с двумя предыдущими показателями, и значение показателя составило только 75,34 %.

Как мы можем наблюдать, пандемия новой коронавирусной инфекции Covid-19 оказала существенное влияние на развитие цифровых услуг в стране, и это не удивительно. Конечно, самоизоляция, приостановление деятельности и ряд иных мер, связанных со снижением темпов распространения нового вируса, повлияли не только на развитие пандемии, переход в цифровое пространство населения и бизнеса, но также это повлекло и уход части компаний с рынка. Сказать, что это плохо? Наверное, не совсем верно. С одной стороны, мы конечно же потеряли часть игроков и в некоторых случаях их уход с рынка привел к снижению уровня доступности услуг для населения, но в то же самое время мы можем говорить о том, что, как правило, ушли с рынка недостаточно эффективные компании.

Это фирмы, которые не смогли перестроиться под новые реалии и перейти в сеть Интернет, а в некоторых случаях их биз-

нес-модель не выдержала новых условий. Для каких-то компаний это просто несчастливое стечение обстоятельств.

С 2019 года активно разрабатывались меры поддержки предпринимательского сектора и населения в сложных условиях, а также были и иные меры. У предприятий и организаций основным вопросом было преодоление тех трудностей, с которыми они столкнулись, также в числе первоочередных были задачи сохранения рабочих мест, выплаты заработной платы. Отраслевых документов по цифровой трансформации пока что не так много, и они требуют совершенствования, впрочем, как и регуляторная деятельность государства. Наблюдавшийся рост цифровых финансовых услуг, а также цифровых услуг розничной торговли был обусловлен, в первую очередь, ограничениями, которые были введены в связи с пандемией и необходимостью соблюдения режима самоизоляции и рекомендациями оплаты товаров и услуг бесконтактным способом.

Мы сейчас продолжаем фиксировать рост уровня проникновения цифровых технологий в жизнь общества, все чаще представители бизнес-сообществ говорят о формировании экосистем, что также становится не просто новым и весьма интересным трендом, но и действительно привлекательным для общества форматом взаимодействия

с компаниями. Суть экосистем сводится к возможности получения различных товаров и услуг в рамках одной платформы, на которой представлены компании из различных отраслей. Яркими примерами служат экосистемы Сбера, Яндекса. При условии, что это национальные игроки, их влияние так или иначе распространяется и на тенденции формирования уровня цифровой зрелости муниципалитета.

Также подтверждают наши слова результаты исследования трендов платежного поведения до и после изменения социально-экономической ситуации, проведенного аналитическим центром «НАФИ» (рис. 4).

Как мы видим, большинство респондентов (72 %) являются сторонниками безналичных платежей. Весьма интересно процентное соотношение между респондентами, которые все оплачивают только безналично и теми, кто оплачивает только наличными все товары и услуги: это 13 % и 9 % соответственно.

Также произошли структурные изменения в платежном поведении.

Во-первых, снизилась доля населения, осуществляющего чаще безналичные платежи (8 п.п.) и увеличилась доля респондентов, осуществляющих только безналичные платежи (4 п.п.).

Во-вторых, произошёл прирост показателей, а именно долей населения, осуществляющих только наличные платежи (3 п.п.)

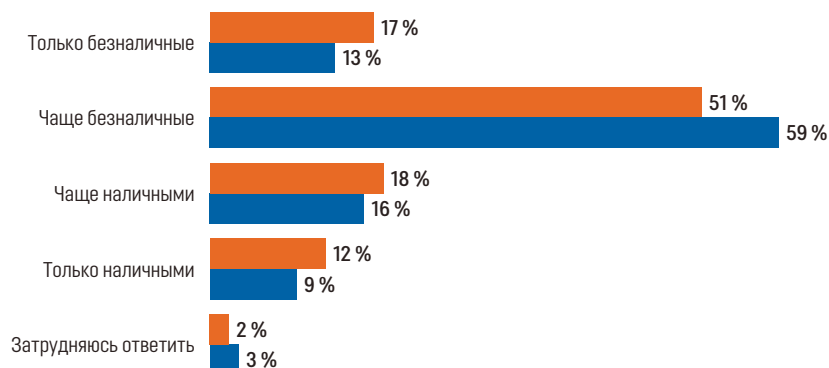


Рис. 4. Тренды платежного поведения до и после изменения социально-экономической ситуации, % от всех опрошенных [16]

Таблица 4 – Блоки оценки цифровой зрелости [17]

Оцениваемый блок	Характеристика
Организационная культура	Поддерживающая постоянное совершенствование и инновации, горизонтальные коммуникации, способствующая эффективному управлению изменениями
Инфраструктура и инструменты	Доступ к современной цифровой инфраструктуре и обеспечение работы на всех типах устройств
Процессы	Поддерживающая процессы постоянного совершенствования и инноваций, горизонтальной коммуникации, способствующая эффективному управлению изменениями
Кадры	Наличие у персонала компетенций, необходимых для успешной работы в условиях цифровой экономики
Модели	Использование различных типов аналитических моделей, их постоянное обновление, валидность и использование результатов в процессах
Данные	Доступ к необходимым данным для принятия решений в режиме реального времени с обеспечением необходимого уровня их полноты, качества и безопасности в работе с ними
Продукты	Анализ существующих цифровых продуктов, требований к ним и деятельности с ними

Таблица 5 – Шкала оценки цифровой зрелости [17]

Уровень	Характеристика
Автоматизация	Внедрение IT-решений, повторяющих имеющиеся процессы
Цифровизация	Улучшение существующих процессов путем внедрения IT. Lean-методы оптимизации процессов. Анализ данных для принятия решений
Цифровая трансформация	Резкое снижение транзакционных издержек за счет платформ. Появление новых моделей. Соединение технологий и традиционной сферы деятельности приводит к появлению новых продуктов и процессов с принципиально иными качествами

и осуществляющих чаще наличные платежи (2 п.п.).

Для того чтобы можно было подводить какие-то итоги и определять приоритеты цифрового развития, важным является формирование совокупности индикаторов, позволяющих оценить «цифровую зрелость» сферы деятельности.

Далее рассмотрим ключевые показатели для оценки уровня цифровой зрелости государственного управления. Выделяются следующие индикаторы:

- доля видов сведений в информационных системах, доступных в электронном виде, необходимых для оказания массовых социально значимых услуг;
- доля электронного юридически значимого документооборота в органах исполнительной власти, внебюджетных фондах и подведомственных учреждениях;
- сокращение времени фактического предоставления госу-

дарственных и муниципальных услуг в три раза;

- доля государственных и муниципальных услуг, предоставленных без нарушения регламентного срока;
- доля проверок в рамках контрольно-надзорной деятельности, проведенных дистанционно, в том числе с использованием чек-листов в электронном виде;
- доля обращений за получением государственных и муниципальных услуг в электронном виде среди услуг, не требующих очного посещения;
- доля массовых социально-значимых государственных и муниципальных услуг, доступных в электронном виде.

В свою очередь Центр перспективных управленческих решений предлагает следующий подход к оценке цифровой зрелости (табл. 4). При этом разработчиками используется следующая шкала оценки (табл. 5).

По нашему мнению, данный подход требует изменений, если говорить об оценке зрелости цифрового управления муниципалитетом, т. к. целесообразно учитывать также доступность цифрового пространства и востребованность цифровых государственных и муниципальных услуг.

На основании проведенного анализа предлагается следующий подход к выделению уровней зрелости цифрового управления муниципалитетом (табл. 6).

Применение данного подхода позволит оценить текущее состояние внедрения цифровых технологий, определить приоритетные направления цифровой трансформации, а также провести анализ и усовершенствовать используемый пул инструментов для повышения уровня цифровой зрелости муниципалитета.

### «Мышку» в каждый дом

С нашей точки зрения, для успешного повышения уровня цифровой зрелости муниципалитета необходимо решить ряд проблем.

Во-первых, следует планомерно совершенствовать уровень цифровой грамотности населения, что возможно за счет увеличения доли часов в образовательном процессе в учебных заведениях, а для более старших поколений за счет организации бесплатных обучающих программ.

Во-вторых, пока остается нерешенной проблема доступности цифровых технологий и цифровых продуктов для населения в связи с недостаточным покрытием сетью Интернет территории страны. У нас до сих пор сохраняются территории, где просто нет доступа к сети Интернет. Конечно, напрямую доступность сети Интернет в сельской местности не связана с цифровой зрелостью муниципалитетов, но если рассматривать в контексте миграционных процессов внутри страны либо региона и последующего вхождения населения сельских

Таблица 6 – Уровни зрелости цифрового управления муниципалитетом

Оцениваемый блок	Характеристика
Зарождение цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На уровне муниципального образования присутствует понимание необходимости формирования цифровой модели взаимодействия и предоставления услуг ОМСУ</li> <li>• Государственные и муниципальные служащие обладают знаниями в области цифрового управления</li> <li>• У населения формируется заинтересованность в потреблении цифровых государственных и муниципальных услуг</li> </ul>
Формирование цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На уровне муниципального образования формируется цифровая модель взаимодействия и предоставления услуг ОМСУ</li> <li>• Государственные и муниципальные служащие обладают знаниями и компетенциями в области цифрового управления</li> <li>• Население начинает потреблять цифровые государственные и муниципальные услуги</li> <li>• Переход к созданию «Умного города»</li> </ul>
Развитие цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На уровне муниципального образования развивается цифровая модель взаимодействия и предоставления услуг ОМСУ</li> <li>• Все государственные и муниципальные служащие обладают знаниями и компетенциями в области цифрового управления</li> <li>• Население активно потребляет цифровые государственные и муниципальные услуги. Перечень услуг постоянно расширяется</li> <li>• Создан «Умный город»</li> </ul>
Перманентное повышение уровня зрелости цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление муниципалитетом и предоставление различных государственных и муниципальных услуг осуществляется в цифровом пространстве</li> <li>• Действует правовая база цифрового управления</li> <li>• На уровне муниципального образования применяется цифровая модель взаимодействия и предоставления услуг ОМСУ</li> <li>• Все государственные и муниципальные служащие обладают знаниями и компетенциями в области цифрового управления, а также постоянно повышают свою квалификацию по данному направлению</li> <li>• Население потребляет государственные и муниципальные услуги в цифровом формате. Функционирует «Умный город»</li> </ul>

Таблица 7 – Индикаторы уровней зрелости цифрового управления муниципалитетом

Уровень зрелости	Индикаторы
Зарождение цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля домашних хозяйств, имеющих доступ к Интернету, в общем числе домашних хозяйств – менее 40%</li> <li>• Численность пользователей сети Интернет на 100 человек населения – менее 40%</li> <li>• Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения – не более 20%</li> <li>• Государственные и муниципальные служащие обладают знаниями в области цифрового управления, но при этом доля таких сотрудников незначительна</li> <li>• Правовое регулирование находится на стадии зарождения</li> <li>• Переход на отечественное ПО</li> </ul>
Формирование цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля домашних хозяйств, имеющих доступ к Интернету, в общем числе домашних хозяйств – менее 60%</li> <li>• Численность пользователей сети Интернет на 100 человек населения – менее 60%</li> <li>• Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения – не более 40%</li> <li>• Значительная доля государственных и муниципальных служащих обладает знаниями в области цифрового управления</li> <li>• Правовое регулирование находится на стадии формирования</li> <li>• Отечественное ПО используется незначительно</li> </ul>
Развитие цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля домашних хозяйств, имеющих доступ к Интернету, в общем числе домашних хозяйств – менее 80%</li> <li>• Численность пользователей сети Интернет на 100 человек населения – менее 80%</li> <li>• Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения – не более 60%</li> <li>• Все государственные и муниципальные служащие обладают знаниями в области цифрового управления</li> <li>• Правовая база полностью сформирована и активно применяется</li> <li>• Осуществлен полный переход на отечественное ПО</li> </ul>
Перманентное повышение уровня зрелости цифрового управления муниципалитетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля домашних хозяйств, имеющих доступ к Интернету, в общем числе домашних хозяйств – 100%</li> <li>• Численность пользователей сети Интернет на 100 человек населения – 100%</li> <li>• Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения – 100%</li> <li>• Все государственные и муниципальные служащие обладают знаниями и компетенциями в области цифрового управления и постоянно повышают свою квалификацию по данному направлению</li> <li>• Правовая база корректируется с учетом изменений цифровых технологий, потребляемых цифровых услуг и развития цифрового взаимодействия</li> <li>• Используется полностью отечественное ПО</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

территорий в экономические процессы крупных густонаселенных муниципалитетов, то негативное влияние здесь явно прослеживается. Кроме того, уже давно в повестке дня формирование агломераций и расширение городов. Тем самым мы уже говорим о сельской местности не только с точки зрения отдельного территориального образования, а рассматриваем ее как новый структурный элемент города, территорию, с которой население «перетягивается» в город и тем самым обеспечивает прирост численности городского населения и востребованности цифровых услуг.

Города, имея свой потенциал развития цифровых услуг, не

только формируют архитектуру цифровой экономики и системы цифровых услуг, но и обеспечивают формирование макроэкономических показателей.

В-третьих, важным становится также повышение уровня цифровой грамотности населения. Недостаточный уровень осведомленности населения о необходимости использования средств защиты информации приводит к весьма плачевным последствиям и росту киберпреступности. Наличие знаний относительно используемых программных продуктов и их направленности, а также грамотное поведение в цифровом пространстве позволяют снизить уровень киберпреступности и

тем самым повысить уровень цифровой безопасности.

В-третьих, отсутствие методического инструментария по оценке уровня цифровой зрелости муниципалитетов приводит к достаточно разнонаправленным действиям и весьма затруднительному проведению сравнительного анализа цифровой зрелости территорий.

Значимость данных вопросов также усиливается и в условиях текущей санкционной повестки, которая оказывает влияние на все сферы деятельности, в том числе и на муниципальное управление, предоставление муниципальных услуг и социально-экономическое развитие «на местах».

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Медунецкий В.М., Силаева К.В. Основные этапы развития технических наук. СПб : Университет ИТМО, 2016. 67 с.
- [2] О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [3] Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [4] О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [5] Паспорт приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016 № 9) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [6] Паспорт национального проекта «Образование» // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/files/NP\\_Obrazovanie.htm](https://minobrnauki.gov.ru/files/NP_Obrazovanie.htm) (дата обращения: 12.08.2022).
- [7] Мыслякова Ю.Г., Усова Н.В. Цифровая трансформация образовательных услуг вузов в условиях глобальных вызовов: региональный аспект // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 326–353.
- [8] Ватлина Л.В. Цифровые инструменты в системе муниципального самоуправления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4 (130). С. 135–139.
- [9] Куценко Д. О. Диджитализация муниципального управления в крупном городе: инструменты, барьеры и стратегии // Управленческое консультирование. 2020. № 6. С. 158–171.
- [10] Ульянов А.Ю. Цифровая трансформация муниципального управления: способы оптимизации и оценки эффективности // Информационное общество. 2022. № 2. С. 43–52.
- [11] Митрофанова И.В., Пьянкова С.Г., Ергунова О.Т. Цифровизация муниципальной экономики: глобальные тренды и практика российских муниципалитетов // Общество: политика, экономика, право. 2020. № 10 (87). С. 48–55.
- [12] Мухаметов Д.Р. От умного города к цифровому региону: проблемы масштабирования сетей управления // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 141–156.
- [13] Селезнёва М.П., Кочеткова А.С., Чиркунова Е.К. Цифровая трансформация системы муниципального управления в регионе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-1 (81). С. 200–203.
- [14] Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-п) (с изм. от 24.12.2021) // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [15] Оценка цифровой зрелости. URL: <https://cpur.ru/digitalconsulting/> (дата обращения: 18.06.2022).
- [16] Россияне не готовы отказываться от безналичных расчетов. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-ne-gotovy-otkazyvatsya-ot-beznalichnykh-raschetov/> (дата обращения: 12.08.2022).
- [17] Оценка цифровой зрелости и разработка стратегии цифрового развития организации. URL: [https://cpur.ru/wp-content/uploads/2021/08/metodologiya\\_ocnenki\\_czifrovoj\\_zrelosti\\_organizacii-1.pdf](https://cpur.ru/wp-content/uploads/2021/08/metodologiya_ocnenki_czifrovoj_zrelosti_organizacii-1.pdf) (дата обращения: 18.06.2022).

# ASSESSING DIGITAL MATURITY OF MUNICIPAL MANAGEMENT

## AUTHORS' INFORMATION:

### Natalya V. Usova

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [nata-ekb-777@yandex.ru](mailto:nata-ekb-777@yandex.ru)

### Mikhail P. Loginov

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [port-all@mail.ru](mailto:port-all@mail.ru)

## KEYWORDS:

digital management, digital maturity, municipality, competitiveness, public administration, digital model, maturity assessment, digital potential.

## FOR CITATION:

Usova N.V., Loginov M.P. (2022). Assessing digital maturity of municipal management, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 41–52.

## ABSTRACT:

The transition to the digital model of national economy as well as the need to ensure municipality competitiveness and to improve quality of life, requires the existing management models to be revised. The introduction of digital technologies and the transfer of interaction between groups of citizens into digital space, on various platforms, emphasizes the relevance of researching the issue of digital management maturity and, which is most important, methodological approaches to its assessment. The COVID-19 pandemic, 2022 sanctions agenda and the current federal documents on digital economy development, increase the significance of theoretical studies on the digital maturity issue.

The methodological basis of the research: documents analysis, classification, comparative analysis. While working on the article, the authors studied current regulations and strategic documents aimed at digital transformation of the national economy, as well as the scientific works by researchers covering the economy digitalization in general and the digitalization of municipalities in particular. The authors revealed that the scientific literature, as well as strategic documents, do not feature approaches to assessing the digital maturity of municipal management, which prevents the digital potential capacity of the territory from being fully realized. Based on the research results, the authors supplemented the historical stages of scientific and technological progress development with the «Digital society» stage and provided its characteristics, proposed a methodological approach to identifying maturity levels of digital municipality management, taking into account digital

space availability, digital competence of public and municipal employees, demand for digital public and municipal services and a number of others; problems and ways of further development are formulated. In particular, the authors propose to establish several levels of digital maturity, characterized by certain values of indicators, due to which problem areas are identified and priority areas for improving the digital municipality management are formed to advance to the next digital maturity level. The single methodological tool contributes not only to assessing the current state of a particular municipality, but also to ranking certain municipalities in order to identify digital development priorities at the regional and / or national level.

## REFERENCES:

- [1] Medunetsky V.M., Silaeva K.V. (2016). The main stages in the development of technical sciences. St. Petersburg: ITMO University, 67 p.
- [2] On the Strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017–2030. Decree of the President of the Russian Federation no. 203 dated 09.05.2017. Access from the "ConsultantPlus".
- [3] Passport of the national project "National Program 'Digital Economy of the Russian Federation'" (approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, protocol no. 7 dated 04.06.2019). Access from "ConsultantPlus".
- [4] On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024. Decree of the President of the Russian Federation no. 204 dated 07.05.2018 (as amended on 21.07.2020). Access from ConsultantPlus.
- [5] Passport of the priority project "Modern Digital Educational Environment in the Russian Federation" (approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and Priority Projects, protocol no. 9 dated 10.25.2016). Access from ConsultantPlus.
- [6] Passport of the national project "Education". Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/files/NP\\_Obrazovanie.htm](https://minobrnauki.gov.ru/files/NP_Obrazovanie.htm) (accessed 12.08.2022).
- [7] Myslyakova Yu.G., Usova N.V. (2020). Digital transformation of educational services of universities in the context of global challenges: a regional aspect, *State Administration. Electronic Bulletin*, no. 82, pp. 326–353.
- [8] Vatlina L.V. (2021). Digital tools in the system of municipal self-government, *Izvestia of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 4 (130), pp. 135–139.

- [9] Kutsenko D.O. (2020). Digitalization of municipal management in a large city: tools, barriers and strategies, *Administrative consulting*, no. 6, pp. 158–171.
- [10] Ulyanov A.Yu. (2022). Digital transformation of municipal management: ways to optimize and evaluate efficiency, *Information society*, no. 2, pp. 43–52.
- [11] Mitrofanova I.V., Pyankova S.G., Ergunova O.T. (2020). Digitalization of the municipal economy: global trends and practice of Russian municipalities, *Society: politics, economics, law*, no. 10 (87), pp. 48–55.
- [12] Mukhametov D.R. (2021). From a smart city to a digital region: problems of scaling control networks, *Issues of innovative economics*, vol. 11, no. 1, pp. 141–156.
- [13] Selezneva M.P., Kochetkova A.S., Chirkunova E.K. (2021). Digital transformation of the system of municipal management in the region, *Economics and business: theory and practice*, no. 11-1 (81), pp. 200–203.
- [14] A unified plan to achieve the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2024 and for the planning period up to 2030 (approved by order of the Government of the Russian Federation no. 2765-r dated 01.10.2021) (as amended on 24.12.2021). Access from ConsultantPlus.
- [15] Digital maturity assessment. URL: <https://cpur.ru/digitalconsulting/> (accessed 18.06.2022).
- [16] Russians are not ready to give up cashless payments. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-ne-gotovy-otkazvatsya-ot-beznalichnykh-raschetov/> (accessed 12.08.2022).
- [17] Assessing digital maturity and developing an organization's digital development strategy. URL: [https://cpur.ru/wp-content/uploads/2021/08/metodologiya\\_oczenki\\_czifrovoj\\_zrelosti\\_organizacii-1.pdf](https://cpur.ru/wp-content/uploads/2021/08/metodologiya_oczenki_czifrovoj_zrelosti_organizacii-1.pdf) (accessed 18.06.2022).

# ТУРИСТИЧЕСКИЕ ПРОСТРАНСТВА КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ: ИГРОВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛЕЙ



## АННОТАЦИЯ:

Формирование привлекательного для инвестиций и туризма образа территории неразрывно связано с выявлением внутренних ресурсов и их актуализацией. Задачей исследования стал поиск концептуальных решений организации туристических пространств, отвечающих возросшим потребностям современного человека. При оценке полученных результатов авторы статьи исходили из представлений «экономики впечатлений», предполагающей наличие в товаре или услуге таких составляющих, как эстетика, развлечение, обучение, участие.

В качестве метода исследования было выбрано игровое моделирование. В общей сложности в серии деловых игр приняло участие 216 человек (работников администраций, представителей бизнес-среды и учащейся молодежи) из 13 муниципалитетов Свердловской области, что является достаточной базой для эмпирического исследования такого типа. В ходе игры командам было предложено сформировать уникальные туристические пространства. Выбор пространства осуществлялся через призму индивидуального восприятия потребителя, в основу мотивации которого заложены любознательность, здоровый образ жизни и поиск смысла своего существования.

Результатом проведенных нами игр стали 44 модели пространства, которые по преобладающим признакам можно разделить на несколько типов: «природа», «город», «парк», «фестиваль», «эко-деревня», «многофункциональное пространство» и т.п. Наибольшей популярностью у потребителей («путников») пользовались по итогам голосования многофункциональные пространства, где были максимально задействованы возможности муниципального образования.

Полагаем, что будущее уральского туризма состоит в формировании гибких многофункциональных пространств, которые повлекут развитие инфраструктуры территорий, позволят «встроить» в свою систему бизнесы местного населения и создать привлекательную для россиян и гостей страны уральскую «экономику впечатлений» в сфере туризма.

## Эпоха впечатительных

Значение туризма в жизни отдельного человека и общественного развития в целом за последние десятилетия возросло буквально по экспоненте. Антиковидные ограничения показали в режиме «от обратного», насколько привычными для нас стали путешествия. Возможность увидеть мир своими глазами, познакомиться с культурой и обычаями другой страны или региона стала одной из составляющих по-

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Калугина Диана Александровна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [kalugina-da@ranepa.ru](mailto:kalugina-da@ranepa.ru)

### Павлова Ева Андреевна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [pavlova-eva@ranepa.ru](mailto:pavlova-eva@ranepa.ru)

### Савина Екатерина Игоревна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [esavina-20@edu.ranepa.ru](mailto:esavina-20@edu.ranepa.ru)

### Сальцев Андрей Александрович

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [saltsev-aa@ranepa.ru](mailto:saltsev-aa@ranepa.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

туризм, туристическое пространство, инфраструктура территории, экономика впечатлений, инновационная деловая игра.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Калугина Д.А., Павлова Е.А., Савина Е.И., Сальцев А.А. Туристические пространства как драйвер развития территорий: игровые подходы к формированию моделей // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 53–65.

вседневности человека эпохи «экономики впечатлений» – новой социально-экономической ступени после экономики товаров и услуг. Согласно выводам Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора, потребитель XXI века хочет приобрести не просто товар или услугу, а связанные с ним эмоции, ощущения. В таком контексте впечатление понимается уже не просто как развлечение, а вовлечение клиента в действие. Оно складывается из таких элементов, как развлечение (ощущать), эстетика (воспринимать), обучение (получать новый опыт) и конструирование новой реальности (участвовать в создании своего впечатления) [1].

Туризм, безусловно, является одной из тех сфер жизни, которые в первую очередь охватила экономика впечатлений, ведь «впечатления – это та желанная субстанция, ради которой обыватель покидает свое жилище и готов преодолевать любые пространства», – замечает Т. Е. Иванова [2, с.59]. Путешествия обеспечивают удовлетворение интеллектуальных и духовных потребностей людей, восстанавливают физические силы и повышают качество жизни. Тема влияния экономики впечатлений на сферу услуг, общественного питания, организации досуга и т.п. приобрела популярность у исследователей более 10 лет назад [3,4,5]. Не отстала в этом плане и сфера туризма. Взаимосвязи возросшего стремления человека получать разнообразные впечатления и процесса развития туризма посвящены как научные статьи, так и учебные курсы в образовательных программах вузов. Влияние феномена «впечатление» на развитие туризма как такового и сферы гостеприимства в целом рассматривали В. М. Осокин [6], Т. Г. Зайнуллина [7], Н. В. Новичков, А. В. Новичкова, О. В. Малыгина [8].

Значительный интерес представляют собой труды, посвященные конкретным регионам.

С. А. Лебедева исследовала туристско-рекреационные возможности Камчатского края как источника впечатлений [9]. Перспективы развития туристической отрасли в контексте экономики впечатлений рассмотрели для Алтайского края А. А. Хаткевич [10], для Тульской области А. С. Малафий, А. А. Фатуева, К. С. Промыслова [11].

Особый интерес для нашего исследования представили работы министра культуры республики Крым В. В. Новосельцевой, в которых исследуется производство впечатлений как фактора успешного культурного и экономического развития и как технологии развития территорий [12, 13]. Примечательно также исследование В. С. Орловой, обозначившей туризм как драйвер инновационного развития не только городских или рекреационных, но и сельских территорий [14].

Непосредственное отношение к теме исследования имеет статья О. Н. Астафьева, С. Н. Горушкиной «Инфраструктура культуры локальных территорий и место проектной деятельности в ее развитии» [15]. Отмечая важность региональных целевых программ, авторы выявили особое значение креативных идей, ло-

кальных проектов, инициаторами которых являются организации культуры, некоммерческие организации и частные лица. В статье приведен пример продвижения таких проектов к «развернутой программе модернизации конкретной территории ресурсами культуры». Это российская программа «Культурная столица Поволжья», позволившая, по мнению авторов, «повысить конкурентоспособность таких городов, как Ульяновск, Киров, Нижнекамск, Чебоксары, Ижевск, Димитровград, Ново-чебоксарск за счет развития городской культуры: инновационных решений по организации музеев, театров, библиотек, а также поддержки локальных проектов и творческих инициатив (по совершенствованию инфраструктуры, освоению новых публичных городских пространств, продвижению бренда, решению социальных проблем и т.д.)» [15, с. 108-109].

Следовательно, туризм не развивается просто сам по себе как услуга. С. А. Лебедева замечает, что «туристская отрасль ... является ярким примером сферы, относящейся к экономике впечатлений и ощущений, так как включает в себя не только гостиницы, транспорт, обслуживание, но и смеж-



Рис. 1. В развитии событийного туризма главное – набраться терпения. Уличный фестиваль музыкальных фильмов в Екатеринбурге сумел дойти до уровня «дождь – не помеха».

ные с туризмом отрасли, впечатления от услуг и товаров которых остаются у путешественников» [9].

Далее автор делает вывод о контексте путешествий, опираясь на мнение А. Н. Колодий о пяти основных элементах инфраструктуры туризма:

- сцена или пространство: территория, здания, архитектура — интерьер и экстерьер;
- объекты: коллекции, выставки;
- материалы для интерпретации: доски информации, таблички, указатели, карты, путеводители;
- программы: развлекательные и образовательные программы, экскурсии;
- дополнительные услуги: кафе, рестораны, сувенирные магазины [16, с. 225].

Территориям развитие туризма дает, таким образом, стимул для совершенствования инфраструктуры, поиска внутренних возможностей, развития экономики, занятости населения.

### **Тогда мы идем к вам**

Повестку активизации внутреннего и локального туризма для Свердловской области актуализировал кризис, связанный с затрудненным или даже невозможным перемещением в другие страны, вызванный пандемией коронавируса, а затем текущими политическими событиями и санкциями со стороны недружественных государств. Что, в свою очередь, привлекло внимание к проблеме формирования образа комфортного, интересного, «впечатляющего», а также безопасного для посещения туристами региона. Насущность поднятой темы подтверждается решением Губернатора Свердловской области о создании самостоятельного Департамента по развитию туризма и индустрии гостеприимства Свердловской области [17].

Одним из первых решений нового органа власти было создание масштабного проекта по развитию инфраструктуры на терри-

## *Игровая динамика позволяет выявить представление о будущем пространстве как некоем континууме «человек-место»*

тории 15 населенных пунктов — туристический кластер «Гора Белая». Цель данного проекта — продвижение бренда Урала, развитие региона, а также повышение внимания к внутреннему и внешнему туризму как жителей Свердловской области, так и ее гостей.

Развитие туристической сферы имеет особую значимость по ряду причин:

- туристская индустрия внесет вклад в решение такой задачи, как повышение уровня и качества жизни населения путем увеличения доступности туристских услуг, занятости и доходов жителей Свердловской области;
- рост привлекательности Свердловской области как туристского направления приведет к повышению конкурентоспособности региона для частных и государственных инвестиций;
- развитие культурных и имиджевых объектов будет способствовать диверсификации социально-экономического развития муниципальных образований, в том числе моногородов, расположенных на территории Свердловской области;
- появление новых возможностей трудоустройства привлечет людей, как «путешествующих вслед за работой» (активное работоспособное население), так и «путешествующих вместе с работой» (тех, у кого есть возможность работать удаленно).

В связи с этим мы задались вопросом: «Какой туризм следует развивать сегодня, чтобы он был актуален через 10 лет?». Ведь туризм — это не просто развлечения, это своего рода катализатор развития территории, следовательно,

он требует стратегического подхода к проектированию новых моделей. Востребованным методом моделирования в социально-экономической сфере в настоящее время является деловая игра.

### **Вся жизнь — игра**

Игровые технологии применяются в педагогике, в экономике, в сфере информационных технологий, в бизнес-практиках. [18, 19, 20]. Игровые методы диагностики позволяют выявить сложные структуры общественного сознания, которые люди, как правило, не осознают и не могут проявить рационально. Поэтому в игровом пространстве моделируется ситуация, в которой люди ведут себя естественно, то есть действуют, не особо задумываясь, а значит, проявляют свои истинные качества, выдают подлинные, а не надуманные идеи при построении тактик и стратегий.

Известный социолог, специалист в области стратегического менеджмента, организационного развития и инноватики, президент Национальной Гильдии профессиональных консультантов России В. С. Дудченко предложил технологию инновационной игры «как метода группового решения широкого класса сложных слабо структурированных проблем перспективного характера» [21]. Анализируя и классифицируя деловые игры, автор приходит к выводу, что именно инновационная игра решает проблемы практического развития, исследования и решения проблем, смещая акцент с вопроса «почему?» на вопрос «как?» [22].

При выборе и проектировании технологии проведения эмпирического исследования, исходя из его цели и задач, мы опирались на подход к инновационной деловой игре, предложенный В. С. Дудченко – групповое решение слабоструктурированной проблемы перспективного характера. С точки зрения концепции «экономики впечатлений», игровая технология также представляется эвристичной, поскольку предполагает наличие всех элементов впечатления, рассмотренных нами выше: развлечение (это игра!), эстетика (атрибуты игрового пространства), обучение посредством активного участия, конструирование новой реальности через погружение в игровое действие (игра происходит «здесь и сейчас»).

Стоит заметить, что игровые методы в исследовании имеют смысл только при достаточно большом количестве повторений. В этом случае за счет анализа схожих моделей поведения и образов можно выявить закономерности, а эти закономерности с высокой степенью вероятности можно считать объективными. В игровую ситуацию вовлекаются люди, способные скорректировать свою жизненную позицию и вырваться из заданного сценария, именно они способны продуктивно работать в инновационной деловой игре.

В процессе игровой динамики предполагалось выявить комплексное представление активной части населения муниципалитета о будущем пространстве муниципального образования как своеобразном континууме «человек-место», драйвером развития которого является туризм.

Цель определила следующие задачи:

- 1) выбрать методологию и методы исследования;
- 2) реализовать комплекс исследовательских мероприятий;
- 3) получить виртуальные модели пространств муниципали-

## *Над проектами в сфере гостеприимства стоит задуматься главам и предпринимателям даже «нестолличных» муниципалитетов*

тетов будущего через представление о впечатлениях и ощущениях человека в этом пространстве;

4) создать банк идей, перспективных проектов и творческих инициатив развития инфраструктуры муниципалитетов и туристической сферы на Урале.

В состав команд вошли представители городских администраций, бизнес-сообществ и даже школьники, то есть те, кто знает специфику территории и способен сформулировать запросы потенциального потребителя при планировании пространства.

### ***В деревню. В глушь. В будущее***

З адавая игровую ситуацию, мы исходили из представления о том, что история цивилизации как таковая представляет собой построение человеком комфортного пространства, ориентированного на удовлетворение его потребностей. Командам игроков – жителям сугубо провинциальных городков и поселков – мы предложили построить туристическое пространство будущего (через 10 лет) путем осмысления в нем места и ощущений человека.

На входе в игровую ситуацию каждой группе был представлен текст мини-лекции по основам футурологии. Таким образом, участники игры получили представление, что процессы, в которые они включаются, предполагают своего рода управление «будущим из настоящего». Во-первых, сфера туризма имеет объемный и сложный внешний контекст, во-вторых, гори-

зонты планирования следует закладывать минимум на 10-15 лет, поскольку мир стремительно меняется и для того, чтобы быть конкурентоспособным не только сейчас, но и в будущем, важно действовать на опережение реалий сегодняшнего дня.

Далее слушателям было предложено осмыслить несколько тезисов:

1. Туризм на Урале является достаточно новым явлением, и это явление связано с тем, что в массовом сознании людей появляется образ комфортного Урала, на котором можно жить. Здесь стоит сказать, что Урал никогда не воспринимался как туристический регион. Мы привыкли к тому, что вынуждены бороться с погодными условиями, носить теплую одежду, защищая себя от холодов и осадков, однако сейчас этот образ меняется и туризм становится новой отраслью развития Урала.

2. Мировой туризм перестает быть просто развлечением, он становится частью рабочего процесса. У людей, способных выполнять такую работу, как создание проектов, компьютерных программ, аналитических отчетов, очень высокий уровень мобильности, их рабочее место отныне не привязано к конкретному помещению, оно подвижно. Такие сотрудники могут работать из любой точки мира. В этом контексте также появляются новые задачи для развития территорий. По сути, это отдельная категория клиентов, в работе с которыми бизнесу стоит ориентироваться не только на какой-то стандартный набор ту-

ристических продуктов, но и учитывать такие явления, как воркэйн – передвижение с собственным рабочим местом.

3. Векторы развития человеческих предпочтений постоянно меняются. С течением времени достаточно серьезно преобразовался наш рацион питания: если 30 лет назад у нас был довольно стандартный набор продуктов, большую часть которых мы выращивали сами в огородах, на дачных участках, то сейчас супермаркеты представляют нам очень широкий ассортимент продуктов из разных стран. С расширением возможностей предпочтения людей меняются, и мы понимаем, что дальше этот процесс тоже будет продолжаться. Учитывая сегодняшние поиски в области пищевых технологий, мы можем только предполагать, какие предпочтения в питании будут через 10 лет, но очевидно, что изменения произойдут.

4. Также стоит сказать о физической активности: если раньше мы были вынуждены добывать себе еду путем тяжелого физического труда, условно говоря, «ходить за плугом», то сейчас в этом нет необходимости, мы все можем купить в магазине, однако потребность в физической активности никуда не ушла. Мы по-прежнему ну-

ждаемся в физических нагрузках, просто сейчас мы тратим энергию в спортзалах на тренажерах. И мы по-прежнему нуждаемся в физическом труде, а значит, можно прогнозировать условные агрофитнес и технофитнес, где люди смогут поработать в свое удовольствие и для поддержания здоровья.

5. Появились новые тренды отношения людей к собственному внутреннему миру, к сфере душевного покоя. Только задумайтесь, насколько больше сейчас люди занимаются своим внутренним миром. Пару десятков лет назад, люди, увлекающиеся медитациями, йогой, были скорее редкостью, их хобби было необычно, уникально. Сегодня же этим никого не удивишь, популярность увлечений возросла, и гораздо большее количество людей стало интересоваться своим ментальным здоровьем.

После обсуждения заготовленных тезисов игрокам предлагалось самостоятельно подумать о том, какое будущее они себе представляют. Перед нами стояла задача погрузить и ввести в процесс построения туристических пространств завтрашнего дня людей, не занимающихся футурологией, поделиться с ними существующими трендами и моделями будущего.

Мы считаем, что на туристические пространства будут влиять все перечисленные тенденции: изменение положения туризма в мире, в частности, смещение фокуса с развлекательного туризма на образовательный; изменение отношения людей к своему внутреннему миру, к питанию, физической активности; смена образа жизни, предпочтений и интересов. Все эти тенденции будут влиять на туристический бизнес, а значит, нынешним предпринимателям и главам даже «нестоличных» муниципалитетов уже сейчас стоит задуматься над перспективами развития проектов сферы гостеприимства на своих территориях.

Понимание мотивов потенциального туриста является залогом разработки продукта, соответствующего потребительским ожиданиям. Из возможных характеристик основных сегментов туристского спроса, наиболее полно представленных в монографии А. Д. Чудновского и М. А. Жуковой, выберем психолого-поведенческие параметры анализа, предполагающие такие мотивы, как оздоровительный туризм, профессионально-деловой туризм, спортивный и познавательный туризм [23, с. 24-25].

### *Путники и спутники*

Участники игры были разделены на шесть команд. Игрокам трех команд предлагалось изобразить пространство будущего, описать его таким, каким они его представляют. Здесь важно отметить, что понятие «пространство» было выбрано не случайно, потому что это может быть что угодно – все, что есть в фантазиях группы. Задача сводилась к тому, чтобы заполнить его объектами, событиями, связями – словом, сделать так, чтобы в эти пространства захотели пойти путники.

Оставшиеся три команды играли за путников: первый – это путник, у которого есть свои ду-



Рис. 2. Смещение фокуса с развлекательного туризма на образовательный дает стимул к развитию новых музейных проектов, реконструкции объектов и событий.

шевные метания (что бы это ни значило), второй путник любопытный, третий – это путник, который занимается саморазвитием в широком смысле слова. Команды, которые играют за персонажей, должны описать своего героя, рассказать, что это за человек, как он живет, сколько ему лет, чего он хочет.

Суть игры заключается в том, чтобы путники нашли себя в одном из пространств. Побеждает то пространство, которое выберут наибольшее количество путников. В результате игры у нас получились разные комбинации, например, все путники выбрали одно пространство или два путника выбрали одно пространство, а третий его выбрал во вторую очередь и так далее. Путники могли поставить 4 оценки: 1, 2, 3 либо 0, если путник вообще не собирается посещать это пространство.

Данная методика помогает понять, насколько группа погружена в вопросы будущего, насколько она отражает это будущее в своих проектах, насколько готова с этим будущим работать – преобразовывать территорию.

Кроме того, методика позволяет выявить проблемы, существующие в муниципалитетах,

обозначить тенденции развития территорий, спрогнозировать потенциального потребителя туристических продуктов.

По итогам игры мы получили 44 модели пространства и три социально-психологических портрета путешественника.

Сначала рассмотрим набор представлений команд о том, как клиент туристического сегмента, что его заботит (какова его «боль»), о чем он думает, что будет востребовано, на что следует делать ставку.

### **Путник с душевными метаниями**

Человек с душевными метаниями в большинстве случаев изображался участниками игры одиноким мужчиной средних лет, примерно 30–40 лет, он является менеджером среднего звена, имеет стандартные хобби.

Были группы, которые говорили, что их герой устал от движений, устал от событий, потоков информации, общения с людьми. Мужчина пресыщен событиями, так как достиг большинства своих целей, а сейчас он потерялся в жизни, он ничего не хочет, ему ничего не интересно. Он находится на этапе

переосмысления своих ориентиров, делает некую паузу. Однако стоит отметить, в значительной части представлений он все-таки стремится заново найти себя, хочет определиться со спектром своих истинных интересов, понять, какие цели не навязаны ему обществом, а являются его собственными.

По большому счету команды изображали кризис среднего возраста, когда человек находится на этапе неопределенности. Так они характеризовали человека с душевными метаниями.

### **Помоги себе сам**

Что касается человека, следящего за своим образом жизни, то этот герой в основном занимается разными видами спорта, у него за плечами очень разнообразный опыт, так как он был искренне увлечен направлениями оздоровления в прошлом. На данном этапе он пришел к йоге и агрофитнесу. По плану организаторов игры данный персонаж является не столько спортсменом, сколько человеком, стремящимся помочь себе, четко понимающим, зачем ему нужны те или иные активности.

Однако лишь малая часть групп изобразила эти тренды. Основная доля игроков говорила в своих презентациях, что человек, стремящийся к ЗОЖ, – это человек, увлекающийся рыбалкой, охотой, альпинизмом, гемпингом. Что же до хобби, то в большинстве случаев его предполагаемые предпочтения были связаны с природными объектами: с посещением агропромышленных комплексов, фермерских хозяйств, контактами с животными.

Это человек, который любит проводить время на свежем воздухе и увлекается не столько процессами, сколько отношением к себе. Команды говорили о том, что отношение к себе будет меняться в следующем направлении: человек будет инвести-



Рис. 3. Развитию сельского туризма традиционно мешает плохая инфраструктура, хотя ярких идей рождается много.

## Любопытство диктует спрос на ночлег в самобытных домах, но далеко не все туристы готовы жертвовать комфортом

ровать больше ресурсов в тело и душу, в свое физическое и ментальное здоровье.

Был выявлен тренд: спортом люди занимаются не потому, что надо, а потому что они получают удовольствие от процесса. В основном спорт для ЗОЖника – это скорее про медитации. Необходимость занятия спортом обусловлена пониманием важности сохранения здоровья, желанием получить удовольствие от процесса, побыть в контакте со своим телом, оказаться на связи с природой.

### Любознательный путник

Любопытный человек, как правило, изображался игроками заинтересованным в разнообразных активностях, в основном люди говорили о физических активностях. Любопытство участники игры ассоциируют с адреналином, с потребностью испытать яркие эмоции.

Доминирующая часть групп декларировала стремление любопытного попробовать разные виды экстремального отдыха, то есть экстремальные виды спорта, связанные с нестандартными ситуациями, где человек вынужден спастись/искать/выживать.

Помимо экстремального отдыха среди любопытных людей было популярно посещение природных объектов, памятников истории и архитектуры. Также был задан тренд на желание располагаться в самобытных домах, познавать культуру через предметы быта. Однако все любопытные говорили о необходимости совмещения комфорта и уникальности. У любопытного человека очень часто возникало

желание узнать о людях, проживающих на территории, узнать о жизни местных народов.

Также любопытными игроками почти всегда задавалось одно из двух направлений:

- желание познать прошлое (историю) через туризм;
- желание очутиться в будущем.

Первые (более многочисленные) стремились так или иначе оказаться в местах, помещениях, условиях, которые возвращали бы их к истокам, помогали узнать как можно больше о жизни, технологиях, народах, уникальных природных и исторических объектах. Вторые (менее многочисленные) говорили об уходе от стандартных экскурсий «по учебникам», задавали тренд интеграции исторических аспектов в современные контексты: соединение хайтека и элитарности мест.

Мы обратили внимание, что только в одном случае образ путника был женским. В подавляющем большинстве – это мужчина или некий усредненный абстрактный типаж. Причем примерно 75% участников игр – женщины. И по статистике наиболее массовыми посетителями выставок, экскурсий, лекториев, театральных спектаклей являются женщины. Мы поинтересовались причиной выбора персонажа у участниц одной из групп, где все игроки – женщины, а образ путника – мужчина. Ответ был потрясающим: «мужчина – это тот, кто определяет направление развития, это тот, кто принимает решение». Видимо, наше общество до сих пор патриархально и не видит очевидного факта, что во многом сегодняшнее потребление определяет женщина.

### Шаман в коворкинге

При анализе пространств были выявлены следующие закономерности:

1. Мнения о туризме на Урале очень клишированы. Большой акцент участниками игры сделан на природу: лес, горы, реки (11 пространств). Часто эти пространства предлагают возможности активного отдыха: горнолыжные трассы, сплавы, отдых в домиках, палатках, беседках и т. п. Поездка в горы комментируется как побег из города, когда люди едут за природой, тишиной и спокойствием, есть варианты, где присутствуют религиозные практики. Но это не является эксклюзивным продуктом в России. Для привлечения большого количества туристов следует предлагать что-то более уникальное.

2. Участники исследования посчитали, что через десять лет люди захотят на время вернуться к истокам, когда современные технологии будут неактуальны. Чаще всего предлагали пространства, позволяющие «сбежать» из города и отказаться от современных технологий. По мнению участников, люди будут нуждаться в уединении и спокойствии. Часто местом размещения пространств являлись деревни и горы. Варианты «побега» – это медитативный туризм (встречается как дополнение к отдыху на природе) и эко-туризм (предложено 6 вариантов эко-деревни).

3. Пространство типа «город» было предложено 4 раза. Города, как правило, представляют собой многофункциональное пространство, включающее много объектов. Это городское пространство нового типа, где есть интересные архитектурные решения, зоны комфорта и зоны активности, коворкинг-центры. Предлагалось использовать и уже имеющиеся объекты – отели, школы, библиотеки, торговые центры, подземные пространства.

4. Две команды из одного муниципалитета предложили эзотерические пространства с опорой на местные культуры и знаковые места: шаманизм, культура манси, пересечение 60 параллели и 60 меридиана, «оживление» легенд, экзотическое общение с гуру и т. п.

5. Не обошлось и без объектов спортивной направленности (3 пространства). Туристическая спортивная деревня предполагает возможность любительского активного отдыха, заезды для спортивных секций и организацию спортивных праздников. Предложен также классический спортивный комплекс с кафе и прокатом инвентаря. Спортивные пространства мало ориентированы на будущее, только в одном из них есть такие элементы, как кафе молекулярной кухни, центр йоги, тропа с пунктом выдачи очков виртуальной реальности и школы, которые могут погружать людей в разные временные периоды.

6. Три варианта – это фестивали. Все они связаны с природой и сельским пространством, дополненным элементами инновационных технологий (онлайн грядки, возможности погружения в виртуальную реальность и т. п.). В двух проектах из одного муниципалитета фестиваль упоминается в том числе как возможность на время вернуться в СССР, к его ценностям и традициям.

7. Интересным является вариант производственного туризма. Он предложен только одной командой, что странно для Урала. Казалось бы, в краю горнозаводского дела таких предложений должно быть больше. Но, видимо, большинство участников рассматривают такой вариант уже как обыденность, от которой предпочитают «сбежать». Хотя для привлечения туристов из других регионов возможность почувствовать себя рабочим у станка или добытчиком полезных ископаемых – перспективное направление.

8. Отдельно следует уделить внимание универсальным пространствам без определенной привязки к конкретному месту. Три представленных пространства не были привязаны к определенной территории. Первое включает в себя много объектов (эзотерика, эко-туризм, технологический музей, спорт, воркшопы, оздоровление, косметология и т. д.) и за счет этого удовлетворяет запросы всех путешественников. Второе пространство предусматривает все необходимое за счет использования информационных технологий и дополненной реальности, где стирается грань между туристической и нетуристической зонами. Первое – набор объектов, второе – своего рода навигатор по объектам. Третье пространство как бы объединяет эти варианты.

9. Командами были также предложены шесть вариантов многофункциональных пространств с ориентацией на конкретные территории, ориентированные на все виды путешественников. Здесь мы снова встречаем эко-фермы, спорт, телесные и духовные практики. Примечательным было предложение команды из Ивделя: тюрьма как производственный кластер, экскурсии в бывшие камеры заключенных и на объекты ГУЛАГа.

10. Три варианта пространства ориентированы на тех, кто «не боится». С помощью такого пространства можно познать себя, уйти в космос или путешествовать к центру земли, почувствовать себя частью большего. Участники команд рассмотрели возможности космического туризма, путешествия в недра земли, гемпинг, спелеологию и т. п.

11. Два образовательных пространства напоминают современные досугово-образовательные центры. Один ориентирован на детей школьного возраста, другой – для всех возрастов.

По итогам мы составили таблицу, в которой отметили количество и обобщили типы предложенных пространств (см. таблицу 1). Следует отметить, что классификация пространств осуществлялась по завершению серии игр по преобладающим признакам. В ходе игры могло получиться так, что две или три команды от одного муниципалитета разрабатывали пространство схожей направленности.

### **Будущее в настоящем**

Наиболее футуристичными являются пять пространств. Из них можно выделить два – с наиболее ярко выраженными элементами будущего:

- 1) Пространство – межпланетная вселенная. Туризм заключается в полетах в космос (3 место).
- 2) Планета как пространство. Туризм – путешествие к центру Земли. (3 место).



Рис. 4. Возможность почувствовать себя рабочим у станка или добытчиком полезных ископаемых - перспективное направление в туризме на Урале.

Оба эти пространства будут интересны любознательным путешникам, потому что это что-то новое и неизведанное. Также участники утверждают, что данные пространства будут интересны путешникам с душевными метаниями, потому что они смогут получить вдохновение. Однако у этих пространств четкий критерий отбора – данный вид туризма предназначен только для физически здоровых людей, потому что предполагает большие нагрузки. Более того, данный вид туризма позиционируется как способ доказать, что человек может справиться с такими нагрузками.

Естественно, что данные пространства заняли последние места при голосовании. Люди не готовы к таким жестким критериям отбора и не заинтересованы в массовом порядке в данном виде туризма. (Впрочем, через десять лет запрос на космические эмоции вполне может быть удовлетворен виртуальными технологиями – 5G и т. д.)

Следующие пространства, в которых можно найти элементы будущего:

3) Туристический комплекс в горах. Включает в себя три горы, каждая с определенной туристической направленностью, связанные между собой стеклянными мостами. Это купольное, закрытое пространство. (2 место)

4) Пространство – «Деревня бабы Маши». Подразумевает под собой деревню, в которой будет замкнутая система посадки и сбора урожая. Представляет из себя оранжерейный тип эко-деревни. (1 место)

5) Пространство, представляющее собой экоферму, в которой участники могут посадить урожай, наблюдать за его ростом в режиме ускоренной съемки. Также можно собирать урожай, который уже вырос, и использовать его в пищу. (2 место)

У данных пространств можно выделить схожие элементы. Например, 3 и 4 представляют

Таблица 1 – Типы предложенных пространств от команд муниципальных образований Свердловской области

Тип пространства	Кол-во предложений	Муниципальное образование
Природа (лес, горы, река, поле)	11	Качканар, Каменск-Уральский, Первоуральск, Екатеринбург, Сысерть, Серов
Эко-деревня	6	Нижний Тагил, Сысерть, Ревда
Город	4	Алапаевск, Краснофимск, Екатеринбург, Первоуральск
Многофункциональное пространство (природа, остров, лес)	6	Нижний Тагил, Сысерть, Красноуральск, Каменск-Уральский, Артемовский, Ревда
Неизведанное пространство (космос, планета, недра Земли)	3	Нижний Тагил, Сухой Лог, Артемовский
Пространства с элементами эзотерики	2	Красноуральск
Пространство со спортивной направленностью	3	Качканар, Каменск-Уральский, Сухой Лог
Универсальное многофункциональное пространство	3	Сухой Лог, Екатеринбург, Серов
Пространство-«фестиваль»	3	Краснофимск, Артемовский
Производственный туризм	1	Качканар
Образовательный туризм (лагерь, школа, комплексная образовательная площадка)	2	Учителя школ из разных муниципалитетов. Сборная команда

собой некое купольное закрытое пространство, в котором можно поддерживать определенную среду и климат. Как сказали сами участники: «на холодном Урале мы боремся за круглогодичность». Данный тип пространств позволяет скрыться от суровых климатических условий нашего края.

Также схожие элементы наблюдаются у 4 и 5 пространств. Мы наблюдаем замкнутую экосистему, в которой люди могут напрямую участвовать в выращивании пищи, которую они едят. Данный продукт способен стать интересным семейным досугом и заменить людям дачные участки, ведь в эко-пространствах нет необходимости ждать, пока растение, которое ты посадил, вырастет. Человек может сразу собрать такой же урожай, только посаженный ранее другим человеком.

Если оценивать данные 5 пространств по результатам голосования, то мы можем наблюдать разную картину: первые два пространства в голосованиях нахо-

дятся на последних местах. Люди испугались неизведанности и чего-то кардинально нового. К тому же к туристам данных пространств высокие требования. При этом у 3, 4 и 5 пространств ситуация при голосовании складывалась гораздо лучше. На наш взгляд, это можно связать с тем, что данные туристические продукты имеют менее выраженные элементы будущего, они гораздо меньше оторваны от реальности и не имеют жестких критериев отбора для потребителя.

Уникальные пространства, которые требуют более сложных технологий продвижения, встречались редко, но именно они, по мнению авторов, имеют высокий коммерческий потенциал. Например, «Путь Ермака» (Кушва) – сегодня продается по всей России, в отличие от мест с низкой оригинальностью.

По стратегической направленности можно сказать, что образ будущего очень туманен: только 5 групп из 44 (а это менее 10 процентов) смогли разработать пространства с элемен-

тами будущего. Проекты остальных участников – это хорошо проработанные туристические модели настоящего. Более того, группы это признают и говорят о том, что будущее для их территорий – это настоящее для остального мира.

Путники, как правило, голодали за многофункциональный продукт, за пространства, где им индивидуально подберут туристическую программу в зависимости от их предпочтений. Это говорит о том, что массовый продукт, скорее всего, уходит с рынка и актуальными становятся более гибкие предложения, которые оперативно подстраиваются под запросы потребителя.

### К единству разнообразия

Таким образом, представляется целесообразным составить реестр по муниципалитетам Свердловской области, в который войдут:

- направления для воркшопа и экотуризма, связанные с традициями региона и возможностью их развития на инновационной основе;

- исторические достопримечательности и музеи;
- оригинальные объекты для промышленного туризма;
- традиционные промыслы и творческие направления отдельных социальных групп;
- эзотерические объекты, овеянные легендами и связанные с культом живших здесь и/или живущих сегодня народностей;
- особенности ландшафта, позволяющие развернуть спортивно-туристические направления различного уровня сложности.

Далее следует рассмотреть возможность увязать эти объекты в единый многофункциональный парк локально или в несколько пространств, объединенных хорошей логистикой.

Еще один важный шаг – проанализировать существующие возможности инновационных технологий по созданию виртуальной и дополненной реальности, электронных путеводителей и гидов, ориентиров, меток, указателей для таких пространств.

Для реализации указанных проектов должна быть создана системная инфраструктура, вклю-

чающая дороги, гостиничные комплексы и объекты общественного питания. Планы по созданию такой инфраструктуры следует заложить в стратегии развития муниципалитетов и региона в целом. Кроме того, в качестве приоритетных направлений определить интересы местного бизнеса и трудоустройство жителей территорий.

С точки зрения стратегии, такие проекты следует рассматривать как технологию развития и диверсификации территории и конструировать гибкое уникальное пространство, позволяющее муниципалитету двигаться к своему будущему, а не копировать настоящее развитых центров мирового туризма.

Развитие туристической отрасли на Урале влечет за собой изменения в массовом сознании, связанные с экономикой впечатлений (проведение досуга – получение эстетического удовольствия – приобретение новых компетенций – активное участие в процессе) и требует целенаправленной работы по созданию образа будущего. Нужно уходить от логики отдельных спонтанных маленьких бизнесов в сфере туризма к многофункциональным проектам, если мы хотим получить не стихийный рынок с большим количеством ошибок и разорений, а системную, осмысленную работу по созданию уральской туристической уникальности.

### Благодарности

Исследования проводились в рамках регионального конкурса-акселератора «Уральские каникулы», инициированного Правительством Свердловской области. Организаторами конкурса выступила АНО «Управляющая компания туристско-рекреационными кластерами Свердловской области» и лично Гункевич Леонид Леонидович, Трофимова Татьяна, Ленкова Мария, Коршунова Мария.

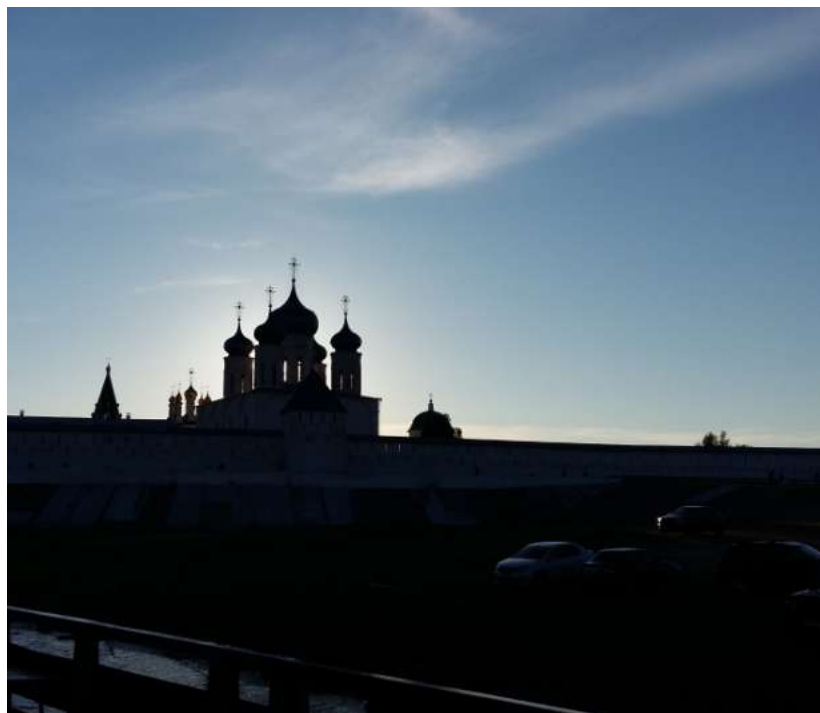


Рис. 5. Ожидаемый тренд: массовый побег из городских «человейников» в анклав, способные дать уединение. Спрос на медитативный туризм растет.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Пайн Б. Джозеф II, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: «Вильямс», 2005.
- [2] Иванова Т.Е. «Экономика впечатлений» – инновационная ступень в повышении качества жизни // Информационные системы и модели в научных исследованиях, промышленности, образовании и экологии: Материалы научно-практической конференции. Тула, М., СПб., 2011. URL: <https://eco-oos.ru/biblio/konferencij/mezhdunarodnaia-nauchno-prakticheskaja-konferenciia-ustoichivoe-razvitie-ratsionalnoe-prirodopolzovanie-tehnologii-zdorovia-2011/56/> (дата обращения: 05.05.2022).
- [3] Петренко Е.С. Традиционное застолье. Экономика впечатлений выведет рестораны из кризиса // Креативная экономика. 2009. № 3 (27). С. 132–138.
- [4] Стальная В.А. Экономика «впечатлений»: особенности становления и проблемы развития отечественной индустрии развлечений // Проблемы современной экономики. 2009. № 1 (29). С. 401–403.
- [5] Арно А.В., Вапнярская О.И. Исследование изменений личного потребления с точки зрения сервисологии // Сервис plus. 2011. № 4. С. 3–14.
- [6] Осокин В.М. Концепция экономики впечатлений в развитии туризма и гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 3 (50). С. 54–61.
- [7] Зайнуллина Т.Г. Использование инструментария экономики впечатлений для продвижения гостиничного продукта // Вопросы регулирования экономики. 2017. № 3. С. 72–75.
- [8] Новичков Н.В., Новичкова А.В., Малыгина О.В. Инноватика туристического бизнеса в развитии экономики впечатлений // Теоретические аспекты экономики. 2018. Т. 12. № 2 (80). С. 3–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatika-turisticheskogo-biznesa-v-razviti-ekonomiki-vpechatleniy/viewer> (дата обращения: 05.05.2022).
- [9] Лебедева С.А. Экономика впечатлений в сфере туризма. Некоторые направления реализации туристско-рекреационных возможностей Камчатского края // Экономика, управление, финансы: Материалы VIII Международной научной конференции (г. Краснодар, февраль 2018 г.). Краснодар: Новация, 2018. С. 178–184. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13625/> (дата обращения: 26.05.2022).
- [10] Хаткевич А.А. Экономика впечатлений: опыт и перспективы развития туристической отрасли в Алтайском крае // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13. № 2. С. 112–122.
- [11] Малафий А.С., Фатуева А.А., Промыслова К.С. Туризм впечатлений: ресурсы и перспективы развития в Тульской области // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13. № 2. С. 101–111.
- [12] Новосельская В.В. Культурное пространство территории как ресурс экономики впечатлений // Знание. Понимание. Умение. 2016. № 3. С. 73–85.
- [13] Новосельская В.В. Влияние постиндустриальной экономики на региональный культурный ландшафт // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2016. № 2 (46). С. 69–78.
- [14] Орлова В.С. Туризм как драйвер инновационного развития сельской территории (на примере сельского поселения заречное Великоустюгского района Вологодской области) // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2021. № 2. С. 44–51.
- [15] Астафьева О.Н., Горюшкина С.Н. Инфраструктура культуры локальных территорий и место проектной деятельности в ее развитии // Местные сообщества: проблемы социокультурного развития: Сборник научных статей / под ред. Ю. М. Резника, Н. И. Мироновой. М.: Независимый институт гражданского общества, 2020. 192 с. С. 102–118.
- [16] Колодий Н.А. Экономика ощущений и впечатлений в туризме и менеджменте: учебное пособие для магистратуры. М.: Издательство ЮРАЙТ, 2017. 326 с.
- [17] О создании Департамента по развитию туризма и индустрии гостеприимства Свердловской области: Указ Губернатора Свердловской области от 13.12.2021 № 725-УГ // СПС «Консультант Плюс». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.01.2022).
- [18] Ловчева Л.В. Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 23. С. 42–46. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm> (дата обращения: 05.05.2022).
- [19] Соловьева Н.А., Макаренко Т.А. Применение деловых игр со студентами педагогических специальностей // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 19. С. 191–195. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95211.htm> (дата обращения: 05.05.2022).
- [20] Пузырев С.А. Исследование механизмов управления методом деловых игр // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2016. Т. 16, № 3. С. 110–119.
- [21] Дудченко В.С. Программа инновационной игры. Руководство и технология проведения. Издательские решения, 2018. URL: [file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla6196.1904/60497218.a4.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Rar$Dla6196.1904/60497218.a4.pdf) (дата обращения: 05.05.2022).
- [22] Дудченко В.С. Деловая инновационная игра как метод исследования развития организации // Проект «Дельфи». Консалтинговая компания. URL: [https://delfy.biz/library/dudchenko/dudchenko\\_32](https://delfy.biz/library/dudchenko/dudchenko_32) (дата обращения: 05.05.2022).
- [23] Чудновский А.Д., Жукова М.А. Управление потребительскими предпочтениями в сфере отечественного туризма и гостеприимства и основные направления реализации туристского продукта: Учебное пособие. М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. 304 с.

# TOURIST AREAS AS DRIVERS OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: GAME APPROACH TO MODEL FORMATION

## AUTHORS' INFORMATION:

### Diana A. Kalugina

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [kalugina-da@ranepa.ru](mailto:kalugina-da@ranepa.ru)

### Eva A. Pavlova

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [pavlova-eva@ranepa.ru](mailto:pavlova-eva@ranepa.ru)

### Ekaterina I. Savina

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [esavina-20@edu.ranepa.ru](mailto:esavina-20@edu.ranepa.ru)

### Andrey A. Saltsev

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [saltsev-aa@ranepa.ru](mailto:saltsev-aa@ranepa.ru)

## KEYWORDS:

tourism, tourist area, territorial infrastructure, experience economy, innovative business games.

## FOR CITATION:

Kalugina D.A., Pavlova E.A., Savina E.I., Saltsev A.A. (2022). Tourist areas as drivers of territorial development: game approach to model formation, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 53–65.

## ABSTRACT:

The formation of an attractive image of the territory for investment and tourism is inextricably linked with the identification of internal resources and their actualization. The research task was to search for conceptual solutions to the organization of tourist areas that meet the increased needs of modern people. When assessing the obtained results, the authors of the article proceeded from the ideas of the “experience economy”, which assumes the presence of such components as aesthetics, entertainment, training, participation in a product or service.

Game modeling was chosen as the research method. In total, 216 people (employees of administrations, representatives of the business environment and students) from 13 municipalities of the Sverdlovsk region took part in the series of business games, which is a sufficient basis for an empirical study of this type. During the game, the teams were asked to form unique tourist areas. The choice of area was made through the prism of consumer’s individual perception, whose motivation is based on curiosity, healthy lifestyle and the search for the meanings of their existence.

The results of the games we conducted were 44 area models, which, according to the prevailing characteristics, can be divided into several types: “nature”, “city”, “park”, “festival”, “eco-village”, “multifunctional space” etc. Following voting results, the most popular among consumers (“travelers”) were multifunctional areas where the municipal potential was used to the maximum.

The future of Ural tourism is understood as flexible multifunctional areas development which will lead to the territorial infrastructure development, will allow local businesses to be “integrated” into their system and create an attractive Ural “experience economy” in the field of tourism for Russians and the country guests.

## REFERENCES:

- [1] Pine B. Joseph II, Gilmore James H. (2005). Economics of impressions. Work is a theater, and each business is a scene. Moscow: “Williams”.
- [2] Ivanova T.E. (2011). “Economics of impressions” is an innovative step in improving the quality of life. In: Proceedings of the scientific and practical conference “Information systems and models in scientific research, industry, education and ecology”. Tula, Moscow, St. Petersburg. URL: <https://eco-oos.ru/biblio/konferencii/mezhdunarodnaia-nauchno-prakticheskaia-konferenciia-ustoichivoe-razvitiie-ratsionalnoe-pririodopolzovanie-tekhnologii-zdorovia-2011/56/> (accessed 05.05.2022).
- [3] Petrenko E.S. (2009). Traditional feast. The economy of impressions will bring restaurants from the crisis, *Creative economy*, no. 3 (27), pp. 132–138.
- [4] Stalnaya V.A. (2009). Economics of “impressions”: features of the formation and problems of the development of the domestic entertainment industry, *Problems of modern economics*, no. 1 (29), pp. 401–403.

- [5] Arno A.V., Vapnyarskaya O.I. (2011). Study of personal consumption changes from the point of view of service, *Service Plus*, no. 4, pp. 3–14.
- [6] Osokin V.M. (2014). The concept of the economy of impressions in the development of tourism and hospitality, *Service in Russia and abroad*, no. 3 (50), pp. 54–61.
- [7] Zainullina T.G. (2017). Using the tools of impressions for promoting a hotel product, *Questions of economics regulation*, no. 3, pp. 72–75.
- [8] Novichkov N.V., Novichkova A.V., Malygina O.V. (2018). Innovation of the tourism business in the development of the economy of impressions, *Theoretical aspects of the economy*, vol. 12, no. 2 (80), pp. 3–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatika-turisticheskogo-biznesa-v-razviti-ekonomiki-vpechatleniy/viewer> (accessed 05.05.2022).
- [9] Lebedeva S.A. Economics of impressions in the field of tourism. Some areas of implementation of the tourist and recreational capabilities of the Kamchatka Territory. In: Proceedings of the VIII International Scientific Conference "Economics, Management, Finance" (Krasnodar, February 2018). Krasnodar: Innovation, 2018, pp. 178–184. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13625/> (accessed 26.05.2022).
- [10] Khatkevich A.A. (2019). Economics of impressions: Experience and prospects for the development of the tourism industry in the Altai Territory, *Modern problems of service and tourism*, vol. 13, no. 2, pp. 112–122.
- [11] Malafiy A.S., Fatueva A.A., Promyslova K.S. (2019). Tourism of impressions: resources and development prospects in the Tula region, *Modern problems of service and tourism*, vol. 13, no. 2, pp. 101–111.
- [12] Novoselskaya V.V. (2016). The cultural space of the territory as a resource of the economy of impressions, *Knowledge. Understanding. Skill*, no. 3, pp. 73–85.
- [13] Novoselskaya V.V. (2016). The influence of the post-industrial economy on the regional cultural landscape, *Bulletin of the Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts*, no. 2 (46), pp. 69–78.
- [14] Orlova V.S. (2021). Tourism as a driver of innovative development of rural territory (on example of the rural settlement of the Zarechny of the Veliko Ustyug district of the Vologda region), *Intelligence. Innovation. Investments*, no. 2, pp. 44–51.
- [15] Astafyeva O.N., Gorushkina S.N. (2020). Infrastructure of the culture of local territories and the place of project activity in its development. In: Reznik Yu.M, Mironova N.I. (eds.). Local communities: Problems of sociocultural development. Collection of scientific articles. Moscow: Independent Institute of Civil Society. 192 p., pp. 102–118.
- [16] Kolodiy N.A. (2017). The economy of sensations and impressions in tourism and management: a textbook for magistracy. Moscow: Publishing House Yurait. 326 p.
- [17] On the creation of the Department for the Development of Tourism and the Hospital of the Sverdlovsk Region. Decree of the Governor of the Sverdlovsk Region no. 725-UG dated 13.12.2021. SPS "Consultant Plus". URL: <https://www.consultant.ru> (accessed 11.01.2022).
- [18] Lovcheva L.V. (2016). Business game as one of the active game methods, *Scientific and methodical electronic journal "Concept"*, vol. 23, pp. 42–46. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm> (accessed 05.05.2022).
- [19] Solovyova N.A., Makarenko T.A. (2015). The use of business games with students of pedagogical specialties, *Scientific and methodical electronic journal "Concept"*, vol. 19, pp. 191–195. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95211.htm> (accessed 05.05.2022).
- [20] Puzyrev S.A. (2016). Research of mechanisms for managing the business game method, *Bulletin of SUSU. Series "Computer Technology, Management, Radio Electronics"*, vol. 16, no. 3, pp. 110–119.
- [21] Dudchenko V.S. (2018). Innovation game program. Management and technology. Publishing solutions. URL: [file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla6196.1904/60497218.a4.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Rar$Dla6196.1904/60497218.a4.pdf) (accessed 05.05.2022).
- [22] Dudchenko V.S. Business innovative game as a method of research and development of the organization, Project "Delphi". Consulting company. URL: [https://delfy.biz/library/dudchenko/dudchenko\\_32](https://delfy.biz/library/dudchenko/dudchenko_32) (accessed 05.05.2022).
- [23] Chudnovsky A.D., Zhukova M.A. (2014). Management of consumer preferences in the field of domestic tourism and hospitality and the main directions of the sale of a tourist product. Tutorial. Moscow: Federal Agency for Tourism. 304 p.

# ПРАКТИКА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Зерчанинова Татьяна Евгеньевна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [zerchaninova-te@granepa.ru](mailto:zerchaninova-te@granepa.ru)

### Иванов Павел Олегович

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [p.o.ivanov@mail.ru](mailto:p.o.ivanov@mail.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

физическая культура, спорт, муниципальное управление, программно-целевой метод, муниципальная программа.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Зерчанинова Т.Е., Иванов П.О.

Практика муниципального управления в сфере физической культуры и спорта // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 66–74.

## АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена исследованию проблем развития физкультуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе, а также опыта реализации муниципальной программы в данной сфере. Для проведения исследования использовалась смешанная стратегия, которая предполагает сочетание количественных и качественных методов работы. Количественные методы: анализ статистических данных, характеризующих состояние физической культуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе, и анкетный опрос. В статье рассматриваются результаты анкетного опроса населения Каменск-Уральского городского округа, проведенного в марте – мае 2022 года (объем выборки составил 892 человека). Качественные методы: анализ официальных документов, официальных сайтов и метод визуальной социологии – фотографирование объектов спортивной инфраструктуры. Установлено, что на систематической основе физкультурой и спортом занимается 49,4 % жителей городского округа в возрасте от 3 до 79 лет. К 2026 году планируется увеличить этот показатель до 55 %. В результате исследования выявлены основные проблемы развития физкультуры и спорта в городском округе: недостаток спортивной инфраструктуры, изношенность спортивных объектов, устаревшая материально-техническая база, недостаточное финансирование отрасли, отсутствие внебюджетных источников, низкий уровень информированности жителей о предстоящих спортивных мероприятиях, праздниках и акциях. В заключении авторы формулируют основные рекомендации, направленные на развитие отрасли и привлечение дополнительных источников её финансирования.

## Сила по имени ЗОЖ

Физкультура и спорт являются неотделимой частью не только здорового образа жизни, но и повседневной деятельности человека в целом. Активная жизнедеятельность помогает достичь результатов в укреплении здоровья человека, сохранении текущего уровня и развитии его в целом. Также здоровый образ жизни помогает в профилактике многих заболеваний, принимает упреждающие меры, продлевает долголетие людей, которое влияет на повышение продолжительности жизни в целом в Российской Федерации.

По данным ученых из разных уголков мира, дети, которые ве-

дут сидячий образ жизни и уделяют свое свободное время виртуальной жизни, вырастают физически слабыми и больше всего подвержены различным недугам [1]. Влияние физической культуры на здоровье человека нельзя преуменьшать. Поэтому государство должно активно заниматься пропагандой здорового образа жизни [2].

Стоит сказать и о том, что физкультура и спорт также являются одним из приоритетных направлений в организации досуга, отдыха на выходных, длительных рабочих отпусков. Физкультура и спорт вносят существенный вклад в развитие человеческого потенциала, сохранение и укреп-

ление здоровья граждан, подрастающего поколения, а также в развитие муниципальных образований.

Понятие «физическая культура» представлено в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»: «физическая культура – часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической под-

готовки и физического развития» [3]. В этом же законе указано и определение понятия «спорт – сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» [3].

Занятиям физкультурой и спортом в современных условиях посвятили свои работы Л. Н. Коваль, Е. В. Ярошенко, А. Ф. Щекин, Ю. И. Журавлева [4] и др. Различные аспекты государственной политики в сфере физкультуры и спорта изучают Г. М. Цинченко, И. С. Орлова [5], Л. Ю. Богачкова, В. В. Тихонова [6] и др. Развитие физкультуры и спорта в муниципальных образованиях изучают А. В. Парыгин, Л. Н. Фитина [7], А. Х. Чипов, А. А. Татарканов, А. Б. Сохов [8] и др.

В нашем исследовании рассматриваются проблемы развития физкультуры и спорта на муниципальном уровне в Каменск-Уральском городском округе Свердловской области.

### **Знак ГТО на груди у него**

Ст. 5 Устава Каменск-Уральского городского округа устанавливает вопросы местного значения, среди которых под пунктом 19 указан вопрос в сфере физической культуры и спорта: «обеспечение условий для развития на территории городского округа физической культуры, школьного спорта и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий городского округа» [9].

В городе разработана и с 2020 года реализуется муници-

## **Удельный вес населения, занимающегося физической культурой, – важный показатель эффективности работы местной власти**

пальная программа «Развитие физической культуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе на 2020–2026 годы» [10]. Управление по физической культуре и спорту Каменск-Уральского городского округа – это орган местного самоуправления, который реализует данную программу. Объемы финансирования представлены в муниципальной программе с делением средств на областную и местный уровни, а также внебюджетные источники (табл. 1).

Основным показателем, динамика роста которого свидетельствует об эффективности работы органов местного самоуправления в сфере физической культуры и спорта, является показатель удельного веса населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом. Согласно социально-экономической отчетности за 2021 год, 49,4 % жителей городского округа в возрасте от 3 до 79 лет регулярно занимаются физкультурой и спортом (более 76 080 человек) [11]. К 2026 году поставлена цель увеличить этот показатель до 55 %.

Одним из способов привлечения населения муниципального образования к активному отдыху и регулярным занятиям физической культурой и спортом является участие граждан в физкультурно-оздоровитель-

ных и спортивных мероприятиях, Днях здоровья, проводимых на территории муниципального образования. В течение 2021 года в городе проведено 381 спортивное мероприятие. Среди самых массовых мероприятий 2021 года «Кросс Наций» (более 2 000 человек), декада лыжного спорта всероссийской сортировки «Лыжня России», традиционная легкоатлетическая эстафета «Весна Победы», Всероссийский День ходьбы, велосипедная прогулка «Вело-осень» и др. На базе МАУ «Центр развития физической культуры и спорта города Каменск-Уральского» создан Центр тестирования по выполнению нормативов испытаний ГТО.

В 2021 году в рамках ГТО было проведено 28 мероприятий среди обучающихся общеобразовательных школ, учебных заведений и взрослого населения, в которых приняло участие 1 714 человек. По результатам сдачи нормативов ГТО знаки отличия получили 339 человек [12]. В дальнейшем планируется активизировать работу по привлечению населения к сдаче норм ГТО и увеличить объем участников.

Несмотря на усилия последних лет, направленные на развитие материальной базы физической культуры и спорта, обеспеченность населения спортивными сооружениями, объектами спортивной инфраструктуры в муниципальном образовании остается недостаточной. В связи с этим в ближайшей перспективе в городе Каменске-Уральском планируется строительство Центра развития бокса в жилом районе «Южный» (IV квартал 2022 года) и строительство легкоатлетического манежа.

**Таблица 1 – Объемы финансирования муниципальной программы, тыс. руб. [10]**

<b>Источники</b>	<b>Объемы финансирования</b>
Всего, из них:	2 491 577,0
областной бюджет	13 799,7
местный бюджет	2 472 803,8
внебюджетные источники	4 973,5

## Счет 2:1 не в пользу Каменска

Для проведения исследования использовалась смешанная стратегия, которая предполагает сочетание количественных и качественных методов исследования. Качественные методы: анализ статистических данных, характеризующих состояние физической культуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе, и анкетный опрос. В целях изучения удовлетворенности населения Каменска-Уральского развитием физкультуры и спорта в городе, в марте-мае 2022 года был проведен социологический опрос. Объем выборки составил 892 респондента. Качественные методы: анализ официальных документов, официальных сайтов и метод визуальной социологии – фотографирование объектов спортивной инфраструктуры.

В результате исследования были выявлены следующие проблемы:

1 Первая проблема – это нехватка спортивной инфраструктуры. Орган местного самоуправления называет ее наиболее острой из всех, которые присутствуют на территории муниципального образования.

Для анализа данной проблемы обратимся к отчету Управления по физической культуре и спорту за 2021 год [11]. На сегодняшний день по информации органа местного самоуправления число спортивных сооружений на территории г. Каменска-Уральского составляет 286 единиц. Данный показатель является низким для комфортных занятий физической культурой и спортом в городе. Согласно социально-экономическим показателям за 2021 год, на территории городского округа активно занимается физической культурой и спортом более 76 тысяч человек, то есть примерно 49,4% населения [11] (табл. 2).

Рассмотрим статистику на примере официального отчета по социально-экономическим показателям Управления по физической культуре и спорту Каменска-Уральского городского округа. Число спортивных сооружений по состоянию на 2021 год указано в таблице 3 [11].

В Приказе Министерства спорта Российской Федерации от 19.08.2021 № 649 «О рекомендуемых нормативах и нормах обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры» содержится информация о норме обеспеченности в расчете на

Таблица 2 – Анализ показателей Каменск-Уральского городского округа по состоянию на 2021 год

№	Показатель	Значение
1	Количество спортивных сооружений	286 шт.
2	Численность населения	162 553 чел.
3	Количество граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом	76 080 чел., или 49,4 %

Таблица 4 – Норма обеспеченности (категория объекта спортивной инфраструктуры)

Показатель	Значение
Всего	448
Стадионы с трибунам на 1500 и более	1
Плоскостные сооружения	110
Спортивные залы	59
Плавательные бассейны	5
Другие объекты, включая крытые спортивные объекты с искусственным льдом, манежи, лыжные базы, биатлонные комплексы, сооружения для стрелковых видов спорта и т.д.	46
Объекты городской и рекреационной инфраструктуры	227

Таблица 3 – Число спортивных сооружений г. Каменска-Уральского

Тип сооружения	Кол-во
Спортивные сооружения	286
Стадион с трибунами	2
Плоскостные сооружения	76
Спортивные залы	64
Бассейны	14

количество жителей 100 000 человек [13] (табл. 4).

Так как в Каменск-Уральском городском округе проживает 162 553 человека, то согласно нормативу, необходимый объем спортивной инфраструктуры должен достигать отметки более 672 ед. По состоянию на 2021 год количество объектов спорта в городском округе равняется 286, то есть в два раза меньше необходимой нормы обеспеченности. В «зеленую зону» норматива попадают только плавательные бассейны в количестве 14 ед., стадионы с трибунами в количестве 2 ед. Плоскостных сооружений должно быть минимум 220 площадок при существующих на сегодняшний день 76 единицах. Спортивных залов следует иметь 118 при имеющихся сегодня 64.

## Маленькие деньги большого спорта

К созданию данной ситуации могли привести следующие предпосылки:

- Финансовые. Связаны с бюджетным дефицитом и недостаточным финансированием предыдущих программ, отсутствием привлечения внебюджетных средств, что привело к медленному строительству спортивной инфраструктуры до утверждения новой программы. В качестве подтверждения можно привести высказывание начальника Управления по физической культуре и спорту Каменск-Уральского городского округа: «И по итогам предыдущей программы можно сказать, что мы многое сделали. Кто-то, конечно, скажет: а где большой спорт? К сожалению, для этого нет ни финансов, ни административных ресурсов».

дополнительных», – заявил в интервью Павел Гиматов [14].

• **Пандемия.** Причины, связанные с распространением пандемии Covid 19, которая внесла существенные коррективы в развитие спортивной инфраструктуры города, поскольку в 2019 году было согласовано крупнейшее строительство «Центра Бокса», который, согласно официальным документам, должен был быть введен в эксплуатацию уже в 2021 году, однако строительство отложилось на более поздние сроки. Помимо «крупного строительства» не увидели свет и другие городские проекты по развитию спортивной инфраструктуры, среди прочих к ним относятся и легкоатлетический манеж.

Согласно результатам проведенного опроса жителей Каменск-Уральского городского округа, 84 % респондентов считают, что спортивной инфраструктуры в городе не хватает (рис. 1).

Чтобы повысить количество спортивных объектов на территории муниципального образования, необходима активная застройка площадей плоскостной инфраструктурой на открытом воздухе.

Вторая проблема – это изношенность спортивных объектов, то есть устаревшая материально-техническая база. Согласно результатам опроса, состояние объектов спортивной

инфраструктуры оставляет желать лучшего. 85,1 % респондентов считают, что их состояние неудовлетворительно и требует ремонта (рис. 2).

Орган местного самоуправления также подтверждает проблемную ситуацию в городском округе и отмечает, что характер изношенности спортивных объектов затрагивает равномерно всю территорию муниципального образования, а не только определенные районы или объекты инфраструктуры.

Чтобы убедиться в достоверности социологического опроса и подтвердить факт износа площадок, была сделана фотосъемка объектов в разных частях города (рис. 3–6).

Для решения данной проблемы необходимо дополнительное финансирование за счет бюджетных и внебюджетных средств на ремонт и содержание спортивной инфраструктуры. Затраты на реконструкцию спортивных объектов будут существенно ниже, чем новое строительство.

### На трибунах становится тише

Третья проблема – это низкий уровень информированности жителей о предстоящих спортивных мероприятиях, праздниках и акциях, направленных на занятия физкультурой и спортом (рис. 7).

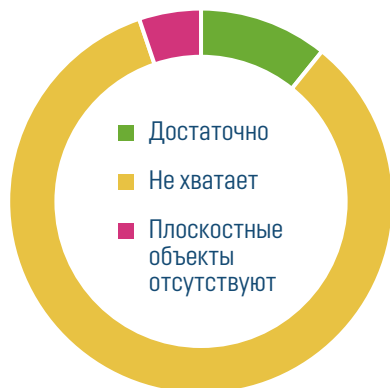


Рис. 1. Хватает ли Вам спортивной инфраструктуры для занятий физической культурой и спортом в городе бесплатно? (Плоскостные сооружения: футбольные площадки, хоккейные корты, волейбольные площадки и т.д.).



Рис. 2. Удовлетворены ли Вы состоянием спортивных объектов?



Рис. 3–5. Спортивные площадки в Каменске-Уральском на улицах: Мусорского (наверху), Лермонтова (в центре) и Ленинградская (внизу).



Рис. 6. Запущенное плоскостное сооружение для прыжков в длину по ул. Лермонтова в г. Каменск-Уральский.

Большинство респондентов (73,8 %) ответили, что слышали неполную информацию о городских спортивных мероприятиях и услугах. Жителям известно, что в городе проводятся такие спортивно-массовые мероприятия как «Кросс Наций», «Лыжня России», но они не имеют информации о менее известных, но полезных праздниках и мероприятиях – «Велопрогулка», «Маршрут здоровья» и другие. 21,1 % респондентов утверждают, что не знают и не слышат от знакомых, друзей, средств массовой информации о том, какие мероприятия планируются в ближайшее время. Лишь 5,2 % отмечают, что не испытывают никаких трудностей, знают о спортивных мероприятиях города.

На самом деле проблема кроется скорее не в том, что информация в области физической культуры и спорта отсутствует в городском округе, а в незнании жителей о том, где можно ее найти.

Отметим, что Управление по физической культуре и спорту активно работает в направлении информирования населения. Так, например, по просьбе горожан был создан Спортивный портал Каменска-Уральского [15], где составляют всю необходимую ин-

формацию по предстоящим спортивным мероприятиям города.

Если обратиться к официальному сайту Управления по физической культуре и спорту Каменск-Уральского городского округа, то во вкладке «Спортивная жизнь» очень удобно выложен план официальных физкультурных и спортивных мероприятий ежемесячно [16]. График составлен с указанием наименования мероприятия, даты, места и времени его проведения, количества участников и ответственных руководителей, исполнителей.

Еще одним удобным каналом информирования выступает недавно созданный стенд в город-



Рис. 7. Оцените уровень Вашей информированности о мероприятиях и услугах в сфере физкультуры и спорта.

ском парке «Космос», на котором висит график мероприятий, актуальный на текущий месяц, однако данный стенд существует в единственном экземпляре.

К сожалению, жители Каменск-Уральского городского округа неохотно посещают спортивный портал, так как в большинстве случаев пользуются социальными сетями, в которых им удобнее и быстрее отслеживать нужную информацию. Та же самая ситуация сложилась и с официальным сайтом Управления по физической культуре и спорту Каменск-Уральского городского округа – низкая посещаемость официального сайта. У Управления нет официальной страницы в социальной сети «ВКонтакте». В связи с этим Управлению необходимо создать такую страницу. Сегодня это очень удобный способ коммуникации с населением.

Большинство респондентов положительно оценило идею создания аккаунта Управления по физической культуре и спорту в социальной сети (рис. 8).

### Финансовая эстафета

4 Четвертая проблема – это недостаточное финансирование отрасли физической культуры и спорта, о чем мы говорили выше.

Финансирования не хватает на полномасштабное строитель-



Рис. 8. Имеет ли смысл Управлению по физической культуре и спорту Каменска-Уральского завести страничку в социальной сети?

ство новой спортивной инфраструктуры, реконструкцию устаревших площадок, замену уличного инвентаря, проведение спортивно-массовых мероприятий и праздников, соревнований. Управление по физической культуре и спорту получает финансирование в основном за счет бюджетных средств и пока не может использовать в полной мере иные механизмы по привлечению денежных средств из других источников.

В связи с этим можно рассмотреть альтернативные источники, за счет которых можно было бы финансировать развитие физкультуры и спорта. Например, активное участие в федеральных проектах. В рамках проекта «Спорт – норма жизни» проводится ремонт старых спортивных площадок, а также строительство новых объектов – от дворовых площадок до спортивных комплексов. Данный механизм существенно позволил бы сократить расходы из местного бюджета, например, на строительство крупного спорткомплекса в городском округе. В рамках проекта бизнес-спринт «Я выбираю спорт!» можно подать заявку на строительство «умных» спортивных площадок. В рамках данного проекта на регион было выделено 100 миллионов рублей, и новые площадки появятся в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле и Верхней Пышме [17]. Каменску-Уральскому необходимо официально подать заявку в Министерство физической культуры и спорта Свердловской области о желании разместить данные спортивные объекты на территории городского округа.

Каменск-Уральский городской округ реализует муниципальную программу, которая предусматривает софинансирование из средств федерального и регионального бюджета Свердловской области [18]. Данная программа предусматривает мероприятия по благоустройству дворовых территорий и мест массо-

## Активное участие в федеральных проектах – один из финансовых источников поддержки физкультуры и спорта

вого скопления людей, то есть в этот список входят парки, набережные и др. В перечень работ по благоустройству включается также и строительство спортивных площадок. Через эту программу также можно частично решить вопрос со спортивной инфраструктурой.

Следующий механизм – это муниципально-частное партнерство [19]. При юридически оформленном соглашении публичный партнер – муниципальное образование – вступает в сотрудничество с частным партнером – юридическим лицом – и объединяет ресурсы, перераспределяет риски, ответственность для создания объекта, его последующей эксплуатации и техническому обслуживанию на определенный срок.

Фандрайзинг предполагает поиск и привлечение финансов на социальные проекты. Данный способ можно назвать пожертвованием, но главное для фандрайзинга – это полный отчет о потраченных ресурсах, финансах и свободный доступ к инфраструктуре. Данная система является полноценным партнерством между органом местного самоуправления и, например, градообразующими предприятиями. В городском округе находятся крупные градообразующие предприятия: Синарский трубный завод (входит в Группу ТМК), КУМЗ, УАЗ и другие. Так, например, благодаря фандрайзингу можно было бы построить футбольный стадион, хоккейный корт, плавательный бассейн, куда бы могли приходиться работники предприятий на льготных условиях, а жители города пользовались бы объектом спорта согласно установленному тарифу.

Спонсорство – механизм, который позволяет также привлечь дополнительное финансирование как со стороны юридических, так и физических лиц [20]. Дополнительные средства могут быть направлены на создание спортивной инфраструктуры или проведение массовых спортивных мероприятий, праздников физической культуры, городских соревнований.

### Показатели растут – радости мало

В статье обобщен опыт развития физической культуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе. Представлены основные задачи и подведомственные учреждения, которые помогают в реализации муниципальной политики по развитию отрасли.

Установлено, что в целях привлечения населения к систематическим занятиям физической культурой и спортом учреждения физической культуры и спорта оказывают муниципальные услуги по предоставлению доступа к объектам спорта, выполняют работы по организации физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий среди различных групп населения. На систематической основе физической культурой и спортом занимается 49,4 % жителей городского округа в возрасте от 3 до 79 лет. К 2026 году планируется увеличить этот показатель до 55 %.

Состояние физической культуры и спорта в городском округе активно поддерживается в основном за счет интереса населения к занятиям и здоровому образу жизни, тогда как управленческие механизмы по разви-

тию отрасли в силу определенных проблем реализуются не в полной мере. По ежегодным отчетам органа местного самоуправления ключевые показатели по развитию физической культуры и спорта растут, но, к сожалению, степень удовлетворенности горожан состоянием отрасли остается на низком уровне, что подтверждается данными социологического опроса населения Каменск-Уральского городского округа.

В результате исследования выявлены основные проблемы развития физкультуры и спорта в городском округе:

- недостаток спортивной инфраструктуры,

- изношенность спортивных объектов, устаревшая материально-техническая база,

- недостаточное финансирование отрасли, отсутствие внебюджетных источников,

- низкий уровень информированности жителей о предстоящих спортивных мероприятиях, праздниках и акциях.

Авторами сформулированы основные рекомендации, направленные на развитие отрасли и привлечение дополнительных источников её финансирования.

Четко разработанная муниципальная программа с поставленными целями, задачами, способами достижения целей, то есть единый увязанный документ по

ресурсам, исполнителям и срокам, а также комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение социальных проблем в муниципальном образовании, поможет точно исправить проблемные стороны отрасли и задаст вектор развития на будущее в городском округе.

При условии решения имеющихся проблем, привлечения дополнительных источников финансирования за счет внебюджетных средств, грамотного перераспределения ресурсов и взаимодействия с жителями можно создать необходимые комфортные условия для развития отрасли.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Согласно новому исследованию ВОЗ, большинство подростков в мире ведут малоподвижный образ жизни, что ставит под угрозу их сегодняшнее и будущее здоровье. URL: <https://www.who.int/ru/news/item/22-11-2019-new-who-led-study-says-majority-of-adolescents-worldwide-are-not-sufficiently-physically-active-putting-their-current-and-future-health-at-risk> (дата обращения: 03.05.2022).
- [2] Изаак С.И. Государственная пропаганда здорового образа жизни // Поиск: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2020. № 5 (82). С. 21–29.
- [3] О физической культуре и спорте в Российской Федерации : Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ. (в ред. от 06.03.2022). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- [4] Коваль Л.Н., Ярошенко Е.В., Щекин А.Ф., Журавлева Ю.И. Проблемы физической подготовки человека в современных реалиях // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 64-4. С. 75–78.
- [5] Цинченко Г.М., Орлова И.С. Государственная политика Российской Федерации в сфере развития физической культуры и спорта // Вопросы управления. 2019. № 3 (58). С. 76–87.
- [6] Богачкова Л.Ю., Тихонова В.В. Развитие инструментария для мониторинга результативности мер государственной поддержки физической культуры и спорта в регионах РФ // Финансовый бизнес. 2021. № 12 (222). С. 140–143.
- [7] Парыгин А.В., Фитина Л.Н. Комплекс мер по вовлечению населения различных групп в занятия физической культурой и массовым спортом на примере г. Екатеринбурга // Современный ученый. 2020. № 5. С. 18–23.
- [8] Чипов А.Х., Татарканов А.А., Сохов А.Б. Физическая культура и массовый спорт как фактор устойчивого развития муниципальных образований // Вестник академии знаний. 2020. № 4 (39). С. 380–383.
- [9] Устав муниципального образования Каменск-Уральский городской округ Свердловской области. Утвержден решением Каменск-Уральской городской Думы от 22.02.2006 № 148 (в ред. от 21.07.2021). URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/o\\_gorode/ustav\\_goroda.html](https://kamensk-uralskiy.ru/o_gorode/ustav_goroda.html) (дата обращения: 04.05.2022).
- [10] Об утверждении муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в Каменск-Уральском городском округе на 2020-2026 годы» : Постановление Администрации Каменск-Уральского городского округа от 10.10.2019 № 836 (в ред. от 06.06.2022). URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/dokumenti\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/municipalnie\\_programmi/municipalnie\\_programmi\\_20202026\\_godi.html](https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/dokumenti_strategicheskogo_planirovaniya/municipalnie_programmi/municipalnie_programmi_20202026_godi.html) (дата обращения: 04.05.2022).
- [11] Социально-экономические показатели. Официальный сайт Управления по физической культуре и спорту Каменск-Уральского городского округа. URL: <http://ufk-sport.ru/files/socialno-ekonomicheskie-pokazateli1238.pdf> (дата обращения: 05.05.2022).
- [12] Информационный материал о социально-экономическом состоянии города в 2021 году и перспективах на 2022 год. Официальный портал Каменск-Уральского городского округа. URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/socialnoekonomicheskoe\\_razvitie.html](https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/socialnoekonomicheskoe_razvitie.html) (дата обращения: 06.05.2022).
- [13] О рекомендованных нормативах и нормах обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры: Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 19.08.2021 № 649. Доступ из справ.-правовой системы «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов».
- [14] Новостной портал «Виртуальный Каменск». URL: <http://k-ur.ru/novosti-v-kamenske-uralskom/sport/v-kamenske-uralskom-razrabatyvaetsya-programma-razvitiya-fizicheskoy-kultury-i-spora-na-2014-2016-god/index.html> (дата обращения: 10.05.2021).
- [15] Спортивный портал Каменск-Уральского. URL: <https://sport-kamensk.ru/> (дата обращения: 06.05.2022).
- [16] Календарный план официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий Каменск-Уральского городского округа на 2022 год. URL: <http://ufk-sport.ru/files/kp-20221219.pdf> (дата обращения: 06.05.2022).
- [17] О реализации проекта «Бизнес – спринт». Официальный сайт

Правительства Свердловской области. URL: <https://midural.ru/news/list/document191185/> (дата обращения: 14.05.2022).

- [18] Муниципальная программа «Формирование современной городской среды на территории муниципального образования город Каменск-Уральский на 2017-2024 годы». URL: <https://kamensk-uralskiy.ru/download/46325.docx> (дата обращения: 14.05.2022).
- [19] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изме-

нений в отдельные законодательные акты в Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (в ред. от 01.05.2022). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

- [20] О спонсоре первенства города по Кенпо-карате «Пояс чемпиона 2021» в городском округе Каменск-Уральский. Официальная группа провайдера «КаменскТелеком» в «ВКонтакте». URL: [https://vk.com/wall-40731682\\_2824](https://vk.com/wall-40731682_2824) (дата обращения: 14.05.2022).

## MUNICIPAL ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

### ABSTRACT:

The article is devoted to the study of the problems of the development of physical culture and sports in the Kamensk-Uralsky city district, as well as the experience of implementing a municipal program in this area. A mixed strategy was used to conduct the study, which involves a combination of quantitative and qualitative research methods. Quantitative methods: analysis of statistical data characterizing the state of physical culture and sports in the Kamensk-Uralsky city district, and a questionnaire survey. The article discusses the results of a questionnaire survey of the population of the Kamensk-Uralsky city district conducted in March – May 2022 (the sample size was 892 people). Qualitative methods: analysis of official documents, official websites and the method of visual sociology – photographing sports infrastructure facilities. It is established that on a systematic basis, 49.4% of residents of the urban district aged 3 to 79 years are engaged in physical education and sports. By 2026, it is planned to increase this figure to 55%. As a result of the study, the main problems of the development of physical education and sports in the city district were identified: lack of sports infrastructure, deterioration of sports facilities, outdated material and technical base, insufficient financing of the industry, lack of extra-budgetary sources, low level of awareness of residents about upcoming sports events, holidays and promotions. In conclusion, the authors formulate the main recommendations aimed at the development of the industry and attracting additional sources of its financing.

### AUTHORS' INFORMATION:

#### Tatiana E. Zerchaninova

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [zerchaninova-te@granepa.ru](mailto:zerchaninova-te@granepa.ru)

#### Pavel O. Ivanov

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [p.o.ivanov@mail.ru](mailto:p.o.ivanov@mail.ru)

### KEYWORDS:

physical culture, sports, municipal management, program-target method, municipal program.

### FOR CITATION:

Zerchaninova T.E., Ivanov P.O. (2022). Municipal administration in the field of physical culture and sports, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 66–74.

### REFERENCES:

- [1] According to a new WHO study, the majority of adolescents in the world lead a sedentary lifestyle, which threatens their current and future health. URL: <https://www.who.int/ru/news/item/22-11-2019-new-who-led-study-says-majority-of-adolescents-worldwide-are-not-sufficiently-physically-active-putting-their-current-and-future-health-at-risk> (accessed: 03.05.2022).
- [2] Izaak S.I. (2020). State promotion of a healthy lifestyle, *Search: Politics. Social studies. Art. Sociology. Culture*, no. 5 (82), pp. 21–29.
- [3] On Physical Culture and Sports in the Russian Federation: Federal Law No. 329-FZ of 04.12.2007 (ed. from 06.03.2022). Access from the legal reference system "ConsultantPlus".
- [4] Koval L.N., Yaroshenko E.V., Shchekin A.F., Zhuravleva Yu.I. (2020). Problems of human physical fitness in modern realities, *Trends in the development of science and education*, no. 64-4, pp. 75–78.
- [5] Tsinchenko G.M., Orlova I.S. (2019). State policy of the Russian Federation in the field of development of physical culture and sports, *Questions of management*, no. 3 (58), pp. 76–87.
- [6] Bogachkova L.Yu., Tikhonova V.V. (2021). Development of tools for monitoring the effectiveness of measures of state support of physical culture and sports in the regions of the Russian Federation, *Financial business*, no. 12 (222), pp. 140–143.
- [7] Parygin A.V., Fitina L.N. (2020). A set of measures to involve the population of various groups in physical culture and mass sports on the example of Yekaterinburg, *Modern scientist*, no. 5, pp. 18–23.

- [8] Chipov A.H., Tarakanov A.A., Sukhov A.B. (2020). Physical culture and mass sport as a factor of sustainable development of municipalities, Bulletin of the Academy of Knowledge, no. 4(39), pp. 380–383.
- [9] The Charter of the municipality of Kamensk-Uralsky city district of the Sverdlovsk region. Approved by the decision of the Kamensk-Uralsky City Duma of February 22, 2006 No. 148 (as amended. dated 21.07.2021). URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/o\\_gorode/ustav\\_goroda.html](https://kamensk-uralskiy.ru/o_gorode/ustav_goroda.html) (accessed: 04.05.2022).
- [10] On approval of the municipal program "Development of physical culture and sports in the Kamensk-Uralsky City District for 2020-2026": Resolution of the Administration of the Kamensk-Uralsky City District of 10.10.2019 No. 836 (as amended. from 06.06.2022). URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/dokumenty\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/municipalnie\\_programmi/municipalnie\\_programmi\\_20202026\\_godi.html](https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/municipalnie_programmi/municipalnie_programmi/municipalnie_programmi_20202026_godi.html) (accessed: 04.05.2022).
- [11] Socio-economic indicators. The official website of the Department of Physical Culture and Sports of the Kamensk-Uralsky city district. URL: <http://ufk-sport.ru/files/socialno-ehkonomicheskie-pokazateli1238.pdf> (accessed: 05.05.2022).
- [12] Information material on the socio-economic state of the city in 2021 and prospects for 2022. The official portal of Kamensk-Uralsky city district. URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/socialnojekonomicheskoe\\_razvitie.html](https://kamensk-uralskiy.ru/jekonomika/socialnojekonomicheskoe_razvitie.html) (accessed: 06.05.2022).
- [13] On recommended standards and norms for providing the population with sports infrastructure facilities: Order of the Ministry of Sports of the Russian Federation No. 649 dated 19.08.2021. Access from the legal reference system "Electronic fund of legal and regulatory documents".
- [14] News portal "Virtual Kamensk". URL: <http://k-ur.ru/novosti-v-kamenske-uralskom/sport/v-kamenske-uralskom-razrabatyvaetsya-programma-razvitiya-fizicheskoy-kultury-i-spora-na-2014-2016-god/index.html> (accessed: 10.05.2021).
- [15] Sports portal of Kamensk-Uralsky. URL: <https://sport-kamensk.ru/> (accessed: 06.05.2022).
- [16] Calendar plan of official physical culture events and sports events of the Kamensk-Uralsky city district for 2022. URL: <http://ufk-sport.ru/files/kp-20221219.pdf> (accessed: 06.05.2022).
- [17] About the implementation of the Business Sprint project. The official website of the Government of the Sverdlovsk region. URL: <https://midural.ru/news/list/document191185/> (accessed: 14.05.2022).
- [18] Municipal program "Formation of a modern urban environment on the territory of the municipal formation of the city of Kamensk-Uralsky for 2017-2024". URL: <https://kamensk-uralskiy.ru/download/46325.docx> (accessed: 14.05.2022).
- [19] On Public-private Partnership, Municipal-private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts in the Russian Federation: Federal Law No. 224-FZ of 13.07.2015. (ed. from 01.05. 2022). Access from the legal reference system "ConsultantPlus".
- [20] About the sponsor of the Kenpo Karate championship of the city "Champion Belt 2021" in the Kamensk-Uralsky city district. The official group of the provider "Kamensktelcom" in "VKontakte". URL: [https://vk.com/wall-40731682\\_2824](https://vk.com/wall-40731682_2824) (accessed: 14.05.2022).

# РАЗВИТИЕ ВНУТРИВУЗОВСКИХ СМИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ СОЦИАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ



## АННОТАЦИЯ:

Социализация молодежи является одним из самых важных процессов для развития всего общества, когда отдельный индивид становится полноценным его членом. В период социализации молодой человек принимает и усваивает общепринятые нормы и правила, устанавливает межличностные связи внутри социума. При этом молодежь является одной из самых незащищенных социальных групп нашего общества. Большой проблемой является тот факт, что именно молодежь как социальная группа в большей степени подвержена деструктивным изменениям современного общества, так как моральные ценности юных граждан еще находятся в стадии формирования. Именно поэтому в современном образовательном процессе создание основ социализации молодежи является одной из главных и первоочередных задач. Также следует отметить, что внедрение современных цифровых технологий, которое происходит в современном обществе, накладывает определенный отпечаток на социализацию современной молодежи. Кроме того, активное участие в социализации и в формировании социальных ценностей молодых людей принимают современные СМИ. Следует помнить, что в эпоху глобализации, возрастающей взаимозависимости мировых экономик и культур формируется глобальное медиапространство, которое оказывает огромное влияние на формирование ценностей молодежи. Огромная роль в этом процессе отводится образовательному сектору, особенно сфере высшего образования, так как выпускники вузов не только носители системы моральных ценностей, но и ее потенциальные авторитетные трансляторы в будущих профессиональных коллективах, в механизме общественного взаимодействия.

В связи с вышеизложенным, автором настоящей статьи предпринята попытка научного анализа и критического осмысления развития внутривузовских молодежных СМИ как инновационного проекта социализации современной молодежи.

**Цель работы** – рассмотрение и анализ инновационного проекта по развитию внутривузовских молодежных СМИ как основы социализации современной молодежи.

**Методологическая база исследования.** Используются общенаучные методы познания в том числе теоретический анализ, синтез, обобщение, сравнение, социологический опрос, марковские модели на основе ориентированных графов, факторный и корреляционный анализ.

**Информационная база исследования** представляет многообразие источников, куда входят отечественные учебные пособия и научные сборники, периодические издания, материалы научных конференций, данные российских Интернет-библиотек, а также научные статьи современных исследователей, которые более углубленно изучили научную проблему.

**Результаты.** Приведены данные эксклюзивного социологического опроса, изучены мотивационные факторы, которые определяют медиапотребление молодежной аудитории в стране, определены и смоделированы мотивационные факторы, влияющие на выбор студентами основного контента внутривузовского СМИ.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Новоскольцева Юлия Юрьевна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [yu\\_nov@yahoo.com](mailto:yu_nov@yahoo.com)

### Качанова Елена Анатольевна

Уральский институт управления,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ (620144, Россия,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [kachanova-ea@ranepa.ru](mailto:kachanova-ea@ranepa.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

развитие образования, социализация молодежи, молодежные СМИ, внутривузовские СМИ, ценности молодежи, воспитание молодежи, социальные практики.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Новоскольцева Ю.Ю., Качанова Е.А.  
Развитие внутривузовских СМИ  
как инновационный проект социализации  
современной молодежи // Муниципалитет: экономика и управление.  
2022. № 2. С. 75–84.

**Выводы:** В целом следует отметить, что социализация и самореализация являются одной из самых главных потребностей молодежи, существенной частью процесса социальной эволюции общества. Оценивая средний возраст среднестатистического студента, такое формирование проходит активную фазу именно в период обучения в вузах, поэтому, используя внутривузовские СМИ, можно заложить крепкий фундамент и правильные основы, необходимые человеку для успешной адаптации в современном социуме.

### **Выбирайте самовыражения**

Социализация молодежи рассматривалась как проблема еще с первой половины XX века, обретая систему серьезных научных изысканий в 60-е годы. Различные отечественные психологи и педагоги освещали данную проблему в своих трудах. Стоит отметить таких видных деятелей, как М. В. Демин, Н. П. Дубинин, Л. И. Божович, А. С. Макаренко, Б. Г. Ананьев, В. А. Сухомлинский и многие другие. Авторы описывали социализацию как процесс становления личности, принятие и соблюдение устоявшихся правил и норм [1, с. 73]. Данный процесс неразрывно связан с обществом, культурой и в целом со средой, в которой обитает индивид. Невозможно социализироваться, не опираясь на особенности окружающего тебя общества.

Такие исследователи, как Н. Д. Никандров и Л. И. Новикова рассматривали не только процесс влияния окружающей среды на социализацию индивида, но и анализировали то, какое влияние на данный процесс оказывают искусственно созданные благоприятные или неблагоприятные внешние условия.

Сегодня, в эпоху глобализации, трудно создать ограниченное пространство, в рамках которого будет проходить социализация молодежи. Глобализация сейчас — это объективная реальность, от которой невозможно абстрагироваться. Изначально термин "глобализация" возник в рамках рыночных отношений, когда различные национальные хозяйства все больше и больше переплетались, создавая международное разделе-

ние труда, рынок капитала и прочее. Именно поэтому исторически сложилось, что глобализацию расценивают как продукт западной цивилизации.

В современной цифровой среде потребление медиа меняет социальные практики и трансформирует повседневное поведение современной молодежи. СМИ теперь не просто источник информации, но и среда для самовыражения, и возможность реализовать коммуникативные потребности человека, и ресурс для самообразования.

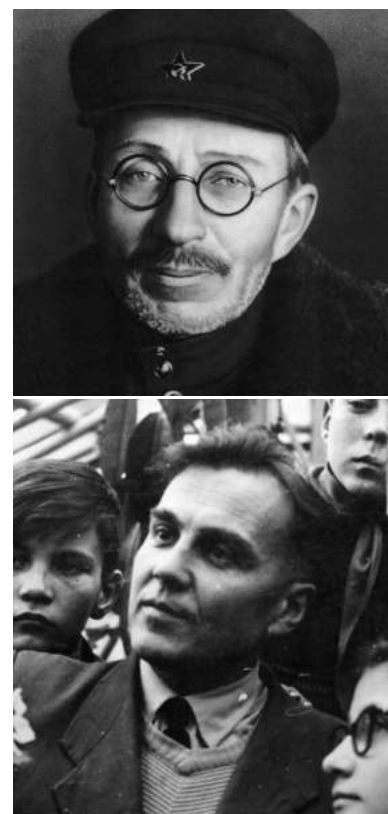
В настоящее время глобализация переходит в новую цифровую фазу, где основной являются информационные потоки. Наверняка 40 лет назад было бы сложно представить, что для того, чтобы узнать новости из другой страны или даже континента, достаточно просто зайти в интернет, не нужно ждать, пока информацию соберут журналисты и напечатают в периодических изданиях. Важнейшие события, происходящие в мире, можно узнать уже через несколько минут после их свершения, а зачастую и в режиме онлайн. В настоящее время электронные СМИ являются одним из главных способов получения информации для большинства людей, а зачастую и основным инструментом управления общественным мнением [12, с. 255].

### **Осторожно, френды открываются**

Меняющаяся роль СМИ в современном обществе отражается на молодых поколениях, которые первыми воспринимают новые цифровые практики и наиболее интегрированы в цифровую среду двадцать первого века. Иссле-

дование культуры молодежной аудитории сегодня позволяет ученым определить, какие преобразования ждут общество. Характерное для молодежи поведение может в будущем стать нормой для всего общества [2, с. 28].

Быстрое расширение российской молодежной медиа-аудитории в 2010-х годах, когда масштабы проникновения широкополосного интернета выросли с 30 % населения до 95 %, произошло во время большой политической активности, социальной интеграции и тренда на личную самореализацию. Также отмечены структурные технологические изменения в цифровой среде, что привело к изменениям в медиапотреблении. Именно поэтому вопросы, которые мы ста-



**Рис. 1.** Великие педагоги-новаторы Антон Макаренко (наверху) и Василий Сухомлинский (внизу).

вим в данной статье, связаны с новой медиа-культурной политикой молодежи и ролью СМИ в ее формировании [3, с. 110].

Именно поэтому основная проблема, стоящая перед национальными культурами во всем мире в двадцать первом веке, заключается не столько в глобализации или вестернизации культуры, сколько в стремительном и повсеместном внедрении социальных сетей и интернет-платформ с трудно прогнозируемыми пока последствиями. Пока очевидно, что немислимы до сих пор способы обмена информацией универсализируют не только передаваемые значения, но и человеческие практики и коммуникации, совершенствуют социальное взаимодействие личности, делают открытыми миру жизненные миры индивидуумов.

При этом нельзя забывать, что культура цифровых медиа тесно связана с корпоративными гигантами, такими как *Facebook (Meta)*, *Google*, *Twitter* и *Apple*, каждый из которых имеет сильную национальную культурную идентичность США. Это вопрос заботы о культурной безопасности российского общества [4, с. 47].

СМИ как источник информации может быть успешно применен при социально-психологической профилактике различных форм поведения в молодежной среде путем планирования содержания и сценариев информационного контента, популярного у молодых людей, тем самым приобретая роль ретранслятора социально-одобряемых ценностей и паттернов поведения [16, с. 185].

### На языке «цифры»

Постоянно растущее использование медиакommunikационных технологий, развитие платформ социальных сетей и создание нового поколения цифровых аборигенов в совокупности привели к установлению нового типа социаль-

## В вопросах информационной безопасности именно молодежь является самой уязвимой группой нашего общества

ного порядка – общества культуры цифровых медиа. Это явление происходит на разных уровнях: в обществе, политических силах, культуре и повседневном человеческом опыте. [5, с. 39]

Количество доступной для обычного человека информации растет с каждым днем. Пользователи могут просматривать ежедневно огромные объемы информации, могут общаться между собой в режиме реального времени, находясь при этом в разных уголках страны или даже мира. У большого количества информации есть и оборотная сторона, на один и тот же запрос в сети можно найти несколько десятков, а может быть и несколько тысяч источников, содержание которых может даже противоречить друг другу. Обычно пользователю очень сложно проверить, что найденная им информация является истиной, таким образом, цифровые медиа могут транслировать тот контент, который выгоден им. Все это оказывает очень сильное воздействие на процесс социализации молодежи, на формирование ценностей.

Процесс эмерджентности в культурологии основан на потребности человеческих обществ приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям жизни посредством создания новых форм деятельности и социального взаимодействия. Согласно семиотической теории, культура возникает тогда, когда происходит кодификация информации, т. е. создание символов и систем их коннотаций. Миметическая способность – это способность человека включать образы физического внешнего мира во

внутренний мир и тем самым создавать соответствующие культурные условия; это решающий этап культурного обучения.

Функционалистский подход в культурных исследованиях является существенным дополнением к семиотической теории культурогенеза. Согласно этому подходу, культура адаптивна или функциональна и служит удовлетворению способности индивидов действовать согласованно, объединяться для создания команд под выполнение каких-либо поставленных задач.

Эти два подхода аккумулируют современные антропологические знания об обществе, которые в результате добровольно принимаемых технологических изменений общество иногда вынуждено изменять. Однако основные общества никогда не были статичными. Таким образом, возникает специфический тип культуры, связанный с расширением медийного коммуникативного пространства и эволюцией процесса медиатизации социальной реальности.

Современные медиа включают в себя не только технологии передачи, каналы вещания, платформы и системы распространения контента, но и социально связанные объекты, такие как социальное пространство, институты, структуры и социальные процессы на личностном, национальном и глобальном уровнях. СМИ становятся важным агентом социализации человека. Объективная реальность существует через СМИ. Через процесс опосредования медиа не только воспроизводят социальный мир, но создают и поддерживают новый тип субъективной

реальности, который именуется медиареальностью или виртуальной реальностью [6, с. 115].

Можно выделить следующие отрицательные стороны влияния медиа на формирование системы ценностей молодого человека:

- поверхностность получаемых знаний,
- склонность к исключительно визуальному восприятию информации,
- пропаганда, недостоверность информации, привнесение ложных принципов и т. д. [13, с. 181].

Как влиятельный агент социализации СМИ давно встроены в системы производства и распространения знаний, норм и ценностей. Здесь фундаментальное значение приобретают технологическая инфраструктура коммуникации и более широкие социокультурные контексты, в которых реализуются практики медиапотребления. Современному молодому человеку необходимо обладать критическим мышлением, уметь сравнивать и грамотно оценивать предоставленную информацию, верифицировать ее. Молодежные проблемы невозможно рассматривать отдельно от общественных и глобальных процессов, но необходимо помнить, что в вопросах информационной безопасности

именно молодежь является самой уязвимой и незащищенной группой нашего общества.

### *Не стенгазетой единой*

**В** деле развития внутривузовских молодежных СМИ как инновационного проекта социализации современной молодежи должно быть задействовано как можно большее количество участников. В настоящее время в качестве молодежного СМИ университета уже не могут быть актуальными только внутривузовский журнал или стенгазета [7, с. 371].

Развитие современного общества диктует свои правила. Если современное поколение редко читает художественную литературу и почти не посещает библиотеки, то молодежное СМИ современного вуза должно «подстраиваться» под данные изменения. Вместо газет и журналов необходимо использовать электронные версии, вместо кружков по интересам – группы в социальных сетях, а вместо привычных библиотек – электронные читательские ресурсы. Задача вуза – помочь молодому поколению найти свои истинные потребности и желания и удовлетворить их в рамках общественной идеологии. Образование и воспитание

должны быть неразрывны и тесно связаны между собой, взаимодополняя друг друга [15, с. 107].

Именно поэтому молодежное СМИ современного вуза – это канал Ютуб, Интернет-сайт, группа в популярном мессенджере, страница в социальной сети. Все это позволит по-настоящему привлечь молодежную аудиторию. Только используя современные инструменты коммуникации, можно заинтересовать молодежь, привлечь ее к тому или иному источнику информации. Только актуальный источник информации сможет вызвать интерес молодежной аудитории и оказать влияние на ее социализацию в современном обществе. Данный источник информации должен учитывать интересы современной молодежи, специфику поколения и особенности мышления молодых людей нашего времени.

### *Долевое доверие*

**Э** тот подход подводит нас к группе методов, используемых для формирования медиаповедения молодежи: построению аналитических моделей принятия решений относительно медиапотребления.

Проблемы здесь двоякие: как формируются медийные предпочтения и как они влияют на структуру медийных практик изучаемых субъектов. Каждый из двух типов проблем порождает подход к разработке аналитических моделей медиапотребления поколения Z. Основное различие между ними заключается в уровне осознанности принимаемых решений [8, с. 72].

Первый подход предполагает, что поведение СМИ полностью зависит от социального окружения аудитории. Он касается теории графов и моделей влияния и распространения информации в социальных сетях на основе цепей Маркова. Последние являются одним из важнейших элементов «новой реальности», в которой «живут» постмиллениаристские поколения.



Рис. 1. Кампус корпорации Google.

## Особенностью поколения Z является способность воспринимать информацию, опираясь на краткие, яркие и запоминающиеся образы

Марковские модели на основе ориентированных графов отражают многие качественные особенности распространения информации в сетевых общественных структурах, в том числе лавинообразное распространение. В модели социальной сети университетского СМИ на основе ориентированного графа можно рассматривать участники сети как вершины, а направленные ребра представляют собой статусы «Подписчик» или «Друг» [9, с. 74].

Сила влияния человека на любого последователя измеряется действительным числом из единичного интервала, которое можно интерпретировать как «долю доверия»: 0 означает, что подписчик вообще не доверяет человеку, 1 означает, что подписчик полностью доверяет мнению человека, любое промежуточное значение означает более сложное доверие (например, 0,75 может быть интерпретировано как «последователь полагается на мнение человека в целом, но может иметь некоторые незначительные вопросы недоверия»).

Эта модель на основе ориентированного графа рассматривает, например, двух студентов из одной группы, которые следуют друг за другом в социальной сети, как соседние вершины в большом графе сети. Чем ближе они располагают друзей, тем большее значение влияния присваивается соединяющим их направленным ребрам. Когда участники социальной сети вовлекаются в процесс распространения информации, они меняют свое отношение к этой информации под влиянием ближайших «соседей» по сети. Когда мы моделируем это влияние, используя правила цепей Маркова, процесс распространения той новости, которую публикует университетское СМИ, приобретает лавинообразное представление [10, с. 302].

С другой стороны, становится важным определить и смоделировать мотивационные фак-

торы, влияющие на выбор студентами именно контента внутривузовского СМИ. Для этого используется факторный и корреляционный анализ результатов опроса репрезентативных постмиллениалов. Фактически следует рассматривать построенные модели распределения времени и внимания (оба дефицитных ресурса) между конечным числом медиаактивностей.

У каждого представителя поколения Z есть своя система ценностей – материальных и духовных потребностей, максимальное удовлетворение которых является целью медиапотребления. Таким образом, модель медиапотребления относится к ряду задач математического программирования и аналогична модели потребительского поведения [11, с. 84].

### Коренные жители сети

Нами была предпринята попытка изучить мотивационные факторы, определяющие медиапотребление молодежной аудитории в России. Они могут помочь выявить изменения в структуре медиапотребления не только с точки зрения количественных показателей, но и с точки зрения изменения социальных практик.

Мы решили использовать термин «поколение Z», так как считаем, что он достаточно емко описывает особенности взаимоотношений молодого поколения с медиа и новыми технологиями. При выборе термина мы опирались на поколенческий подход. Представителей поко-

ления Z называют «цифровыми аборигенами», поскольку они родились после двойного развития технологий ИТС и Интернета в начале 1990-х годов. Все они являются коренными пользователями компьютеров, видеоигр и Интернета. Так называемое поколение Z является носителем постинновационной ментальности. Представители данного поколения быстро обучаются и обрабатывают информацию, умеют мгновенно переключаться с одной задачи на ряд других и в целом работать в режиме многозадачности. Отличительной особенностью данного поколения является клиповость мышления, то есть способность воспринимать информацию, опираясь на краткие, яркие и запоминающиеся образы. Под данное описание очень точно подходят новостные ленты социальных сетей, короткие и запоминающиеся посты и видеоролики. Такая молодежь не воспринимает большие объемы информации и отдает предпочтение только лишь маленьким фрагментам, которые ярко представлены. Такому поколению сложно обрабатывать и следить за большими объемами информации, у них не пользуется популярностью классическая многотомная литература. Они отдают предпочтение кратким инструкциям, комиксам, чек-листам, зачастую с картинками и всевозможными мультимедийными эффектами. В данной работе мы не будем рассуждать о том, насколько это хорошо или плохо, но нужно справедливо отметить, что, возможно, это являет-

ся естественным процессом адаптации к современным обстоятельствам постоянно изменяющихся технологий и повсеместно нарастающего информационного шума – то есть объективной необходимостью воспринимать и реактивно анализировать всё большие и большие объемы информации.

Цифровые медиа вузов и их способность создавать новый тип медиакультуры позволяют аудитории удовлетворять потребности в социализации и самореализации на совершенно ином уровне по сравнению с традиционными медиа.

### Себя посмотреть, другим показать

Можно долго рассуждать о необходимости и целесообразности внедрения внутривузовских СМИ, а также оценивать положительный эффект от их использования, однако более продуктивно будет изучить данный вопрос на практике, узнать мнение непосредственных пользователей данных средств коммуникации. Поэтому в ходе исследования был проведен опрос среди студентов высших учебных заведений города Екатеринбурга в возрасте от 18 до 20 лет. Общее количество респондентов – 50 человек. Интервал опроса: с 13 января по 20 февраля 2022 года.

В ходе опроса респондентам было предложено выразить свое отношение к внутривузовским СМИ, в частности рассказать, как часто респондент использует их, а также бывают ли они полезны и для каких целей. Представленные результаты опроса позволяют нам сделать вывод, что респонденты используют внутривузовские СМИ по разным причинам и для достижения различных целей. В статье приведены наиболее развернутые и многословные ответы респондентов.

**Собеседник №7:** В первую очередь я ищу в вузовском СМИ важную и интересную информацию

для самопознания, саморазвития. Для меня это важно. Эти два пути являются основными.

**Собеседник №1:** Наша группа выкладывает свои фотографии, потому что мы хотим увидеть реакции друг друга и других людей. Нам интересно, что подумают другие люди и как они отреагируют. Нам хочется вызвать какие-то чувства и положительные эмоции у этих людей.

**Собеседник №27:** Меня привлекает новостная лента нашего вуза в ВК. Там я могу узнать о многих научных конференциях, которые можно посетить и на которых можно выступить. Я считаю, что это очень расширяет мой кругозор и помогает в учебе, а также я могу встретить там людей со схожими интересами.

Основные причины медиапотребления студентов вузов связаны не только с социализацией как принятием господствующих норм и ценностей, но и с удовлетворением потребности в привязанности и включенности в конкретное сообщество, одобрение его членов и интеграцию в это сообщество.

**Собеседник №8:** Меня часто интересуют дополнительные материалы, которые предоставляют вузовские СМИ. Они помогают в подготовке к зачетам, экзаменам и практическим занятиям. Я могу быть в курсе последних новостей и самой актуальной информации. Кроме то-

го, используя мессенджер вуза, я могу получить оперативную консультацию по любым вопросам, связанным с процессом обучения.

Желание принадлежать к группе является одним из основных мотивов человеческого поведения, поскольку групповая идентичность способствует установлению социальных связей и достижению социальной оценки своих действий.

**Интервьюируемый №6:** В основном я редко комментирую те события, которые освещают СМИ вуза. Бывают случаи, когда я вступаю в дебаты... Если это видеоконтент, то это дебаты вокруг видеоклипа или комментирование поста. Покажите интеллект на некоторое время. Впрочем, не для того, чтобы показать свой интеллект, лишь указав, что кто-то что-то упустил в своем посте и немного добавил в комментариях. Скорее мне будет важно, чтобы это оценило не как можно больше людей, а именно те люди, с которыми я общаюсь.

Стремление принадлежать к сообществу тесно связано с потребностью в самопрезентации, которая возникает как ожидаемая награда за определенное социальное поведение. Люди склонны делиться информацией, которая представляет их в положительном свете перед другими. Стремление к статусу через общение может закрыть потреб-



Рис. 1. Студенческая жизнь полна событиями, поэтому в информационных поводах дефицита нет. Открытие коворкинга в общежитии УИУ РАНХиГС.

## Для большинства студентов потребление контента в интернете направлено на поиск людей со схожими интересами

ность пользователя в эмоциональном удовлетворении, обеспечить его признание обществом и вызвать ожидание социального вознаграждения. Поиск статуса часто напрямую связан с материальной потребностью в продвижении профессионально-имиджа для построения карьеры. Социальная сеть может стать дополнительным или основным источником дохода [14, с. 37].

**Собеседник №13:** *Меня сейчас очень интересует аккаунт группы в ВК. Я подписана на нашего вузовского блогера, она рассказывает о том, как правильно настроить себя на успех, и да, – мне интересно. Я просматриваю и даже могу скачать какое-то приложение. Я могу зайти на канал вуза на YouTube, посмотреть какую-нибудь программу. Меня интересует историческая личность или система Чехова в театре. О спортсменах. Я увлекаюсь плаванием. Я вижу, как кто-то выступал, где и когда проходили те или иные соревнования. Конечно, это общение с одногруппниками, с друзьями. Я также читаю электронные книги, которые представлены в электронной библиотеке нашего вуза. Это намного удобнее, чем ходить в библиотеку и быть ограниченным по времени или подстраивать посещение библиотеки под свое расписание. Используя электронную библиотеку нашего вуза, я могу прочитать необходимую мне информацию в любое время, когда мне будет удобно.*

**Собеседник №21:** *Мне нравится смотреть фотографии в социальных сетях, знать, чем живут мои одногруппники и друзья. В вузовских социальных сетях я смотрю календарь предстоящих*

*мероприятий и могу планировать, куда сходить с друзьями.*

### Интересный разговор

Для большинства опрошенных потребление контента в Интернете направлено на удовлетворение социальных потребностей, таких как общение с миром, потребность в объединении людей со схожими интересами, потребность в дружеских социальных отношениях. В самой популярной сегодня в России социальной сети – ВКонтакте – интервьюируемые подписываются на блогеров вуза, известных выпускников, друзей и однокурсников, бывших одноклассников. Они читают ленты, ставят лайки и пишут комментарии.

**Собеседник №5:** *У вуза есть литературный кот – «Литературный кот», развитие которого мы активно помогаем. Вместе с сестрой мы говорим о лучших или, наоборот, не лучших, на наш взгляд, книгах. Нам очень приятно, что нас кто-то смотрит и кому-то нравится наш канал. Нам нравится быть полезными и делиться информацией, которую кто-то не знает.*

Такие медийные практики тесно связаны с творческим актом и используются в первую очередь для самореализации, а не для распространения контента или стремления его популяризировать. Для интервьюируемых принципиально важно быть творцами.

Развлечение в социальных сетях становится связующим звеном между мотивацией развлекаться и мотивацией социализации, построения личного имиджа. Тем не менее мотивация к

развлечению изначально связана с концепцией эмоциональной подзарядки, когда пользователи могут испытывать те же эмоции, что и люди на видео, и, делаясь этим видео, они ожидают, что получатель испытает схожие эмоции.

**Собеседник №4:** *Для меня это отдых, развлечение, эмоциональная разрядка; это еще и общение с друзьями, ведь я не могу быть со всеми 24 часа в сутки. Кто-то может быть на работе, кто-то в школе. Кто-то живет в какой-то части города, и вот мы в группе WhatsApp мессенджера обсуждаем различные вопросы, которые связаны с проведением того или иного праздничного мероприятия в стенах нашего университета. Это может быть любимый студентами Татьянин День, 23 февраля или 8 марта.*

Развлекательное содержание – это удовлетворение потребности в получении эмоций в свободное время.

Особое место в группе развлекательных потребностей занимает прослушивание музыки, которая также рекомендуется для размещения на страничке университета. Для некоторых опрошенных желание получить эстетическое удовольствие от музыки является основным мотивом пользования Интернетом. [17, с. 274]

**Собеседник №1:** *Я часто слушаю музыку, о которой говорят ребята в вузе. Я запоминаю исполнителей и названия песен, а потом ищу их в Интернете. Если певец популярен, то я буду слушать их чаще. Если нет, и если мне не нравится их песня, то я и ухом не поведу.*

Информационные потребности не всегда формулируются интервьюируемыми. Однако для некоторых из них крайне важно быть в курсе того, что происходит.

**Собеседник №2:** *Я захожу на сайт университета и листаю вниз, обычно с телефона, потому что телефон у меня всегда в руках. Нахожу интересную тему и читаю. Листаю дальше, нахожу что-то*

и читаю. В качестве альтернативы я могу проверить некоторые факты, упомянутые там. Например, упоминается какое-то видео. Захожу на Яндекс «Поиск картинок». Я делаю скриншот этого видео, оно ищет меня и я проверяю, правда это или нет.

### Инфо-прилавок для вуза

Интернет очень важен в образовательном процессе и используется для подготовки к занятиям. Для изучения языка используются англоязычные источники. Личные кабинеты чаще всего создаются на образовательных сайтах. Кроме того, опрошенные регулярно ссылались на иностранные СМИ, которые нужны им, чтобы выучить иностранный язык. Кто-то использует социальные сети, чтобы общаться с носителями языка и практиковать иностранный язык в неформальной обстановке. Некоторые респонденты также используют мобильные приложения для решения математических задач, которые также представлены на сайте вуза. [18, с. 58]

Среди приложений для обмена сообщениями опрошенные предпочитают *WhatsApp*, потому что именно в нем создаются все группы однокурсников и членов семьи. Это приложение также используется для совершения звонков и записи аудиосообщений, хотя текстовые сообщения и обмен иллюстрациями являются более предпочтительным типом связи.

Когда создается какая-то группа в социальной сети, то студенту будет легче ориентироваться, если дизайн данной интернет-страницы выполнен грамотно и расставлены четкие акценты. Необходимо создавать продукт, который учтет особенности по-

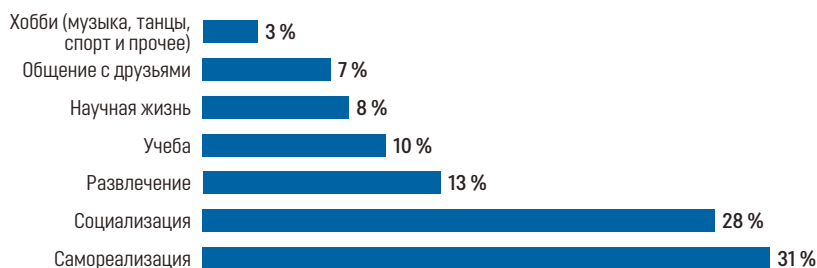


Рис. 1. Результаты опроса респондентов

коления в восприятии информации, будет мобильным и сможет изменяться в зависимости от новых технологических решений. Полезным инструментом в оценке эффективности внутривузовских СМИ является опрос, который также можно провести в рамках социальной сети, пользующейся популярностью у студентов.

Самоактуализация и социализация приобретают особое значение для юной аудитории в процессе медиапотребления, в то время как удовлетворение базовой информации необходимо ассоциировать с физиологическими потребностями, а чувство защищенности приобретает меньшее значение. [19, с. 74]

Два ключевых процесса социального развития личности в обществе – социализация и самоактуализация – являются первичными мотивами в процессе медиапотребления в вузе (см. рисунок 1). Данные процессы являются естественными для развития человека и его интеграции в общество. Создавая правильную информационную среду, можно заложить некие основы для точного формирования ценностей, которые необходимы современному обществу.

Таким образом, в ходе проведенного опроса среди респондентов нами установлено, что мотивации, связанные с потребностью в социализации и само-

реализации учащихся вуза, возглавляют иерархический список, по причине которых необходимо развитие университетских СМИ. За ними следуют потребности в развлечениях, информации, образовательной деятельности и иные инструментальные потребности. Каждая из групп потребностей не всегда представлена в чистом виде, так как тяготеет к первым двум – в социализации и самореализации, – которые следует отнести к числу насущных, определяемых социальной природой человека.

Процесс медиапотребления как способ распределения времени и финансовых ресурсов в соответствии с мотивами и потребностями аудитории можно рассматривать как частный случай задачи математического программирования, аналогичной задаче потребительского выбора. Испытуемые имеют устойчивые предпочтения по всем доступным наборам медиаактивностей; возможности субъекта ограничены временем и ценой контента; субъекты выбирают наиболее предпочтительный набор медиаактивностей из всех возможных с учетом ограничений, налагаемых этими границами. Развивая внутривузовские СМИ, необходимо поддерживать все доступные инструменты в актуальном статусе и стремиться использовать только современные средства коммуникации.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Ананьев Б.Г. Основы психологии. СПб.: Изд-во «Питер», 2011.  
 [2] Бейлина Н.С., Двойникова Е.Ю. Особенности социально-психологической адаптации поколения девяностых годов («Z-поко-

- ние») // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. Т. 7. № 3. С. 28.  
 [3] Воробьева М.В. Особенности и обучение I-поколения (поколения Z) // Педагогическое образование и наука. 2019. № 5. С. 108–112.

- [4] Мухаметзянова Ф.Г., Степанова К.И. Размышления о новых поколениях обучающихся и особенности поколения альфа в глобальном образовании // Глобальная экономика и образование. 2021. Т. 1. № 2. С. 42–50.
- [5] Джалилов Р.А. Анализ работы молодежных СМИ в условиях вуза // Молодежь и наука. 2018. № 3. С. 39.
- [6] Анисенкова Т.В. Роль СМИ в формировании семейных ценностей в молодежной среде // Социальные трансформации. 2018. № 29. С. 110–119.
- [7] Руденкин Д.В. Видеоблоги как альтернатива СМИ для российской молодежной аудитории: проверка гипотезы // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. № 12. С. 367–375.
- [8] Пунга Д.В. Изменения в предпочтениях поколений и спрос поколения Z на онлайн-услуги // Дневник науки. 2021. № 7 (55). С. 67–78.
- [9] Видная О.Е. Историко-функциональный анализ молодежных СМИ на примере Тамбовской области // Челябинский гуманитарий. 2020. № 3 (52). С. 69–75.
- [10] Селеменова А.А. Анализ мнений студентов по вопросам жизненных планов после окончания вуза // Студенческая наука и XXI век. 2020. Т. 17. № 1-1 (19). С. 301–303.
- [11] Сиротина М.А., Егорова О.Ю. Использование медиастатистики для оценки активности вузов в СМИ // Вестник российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2018. Т. 2. № IX. С. 77–89.
- [12] Колодезникова О.В. Контент-анализ публикаций в интернет СМИ на тему «молодежные субкультуры» // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 6 (15). С. 254–256.
- [13] Киришина Е.А., Залещук В.Г. Роль молодежных СМИ в формировании мировоззрения молодого человека // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2020. № 1 (4). С. 178–183.
- [14] Николаев Д.В. Инфлюенсеры как лидеры мнений и их роль в формировании общественного мнения в студенческой среде // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 3–4 (26). С. 35–39.
- [15] Мурзина О.В. Импликационные приемы построения текстов современных молодежных СМИ сквозь призму риторической традиции // Научный диалог. 2020. № 12. С. 99–110.
- [16] Хажуев И.С., Саидов А.А., Дадберова И.И. Роль СМИ в социально-психологической профилактике девиантных форм поведения в молодежной среде // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 12-3 (114). С. 183–188.
- [17] Ощепков А.А., Фриауф В.В. Педагогические условия подготовки лидеров в молодежной среде в контексте региональной молодежной политики // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-2. С. 272–275.
- [18] Батищева Н.В. Репрезентация этического компонента в современных молодежных печатных СМИ // Наука и образование: проблемы, идеи, инновации. 2020. № 4 (28). С. 57–59.
- [19] Викулова Л.Г. Печатный журнал как инструмент развития коммуникативной культуры подростка пространство в современном гуманитарном знании. Краснодар : КубГУ, 2018. С. 71–78.

## INTRA-UNIVERSITY YOUTH MEDIA DEVELOPMENT AS AN INNOVATIVE PROJECT OF MODERN YOUTH SOCIALIZATION

### ABSTRACT:

The process of socialization of young people is one of the most important for the development of the whole society, because it is the result of socialization that an individual becomes a full member of society. In the process of socialization a young person accepts and assimilates generally accepted norms and rules, establishes interpersonal relations within society. The youth in its turn is one of the most unprotected social groups of our society. The big problem is the fact that the youth as a social group is more exposed to destructive changes of modern society, as the moral values of the youth are in the process of formation. That is why, in the modern educational process, the formation of the bases of socialization of youth is one of the main and top-priority tasks. It should also be noted that the process of digitalization, the introduction of modern digital technology, which occurs in modern society, also puts a certain imprint on the socialization of modern youth. In addition, modern media is actively involved in the socialization and formation of social values of young people. We must remember that in the era of globalization, the growing interdependence of world economies and cultures, a global media space is being formed, which has a huge impact on the formation of youth values. Unfortu-

### AUTHORS' INFORMATION:

#### Yulia Yu. Novoskoltseva

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [yu\\_nov@yahoo.com](mailto:yu_nov@yahoo.com)

#### Elena A. Kachanova

Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia)

✉ [kachanova-ea@granepa.ru](mailto:kachanova-ea@granepa.ru)

### KEYWORDS:

education development, youth socialization, youth media, intra-university media, youth values, youth education, social practices.

**FOR CITATION:**

Kachanova E.A., Novoskoltseva Yu.Yu. (2022). Intra-university youth media development as an innovative project of modern youth socialization, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 75–84.

nately, in our country, there is virtually no control over the electronic media. This leads to the fact that young people mainly draw the values that are transmitted by Western society. Young people lack a sense of patriotism, social duty, and moral obligations.

In connection with the above, the authors of this article have attempted a scientific analysis and critical reflection on the development of the youth media, as an innovative project of socialization of modern youth, aimed at educating and forming the qualities of a real citizen and patriot of his homeland.

Project on the development of university youth media as a basis for socialization of modern youth.

**Methodological basis of research:** We used general scientific methods of knowledge, including theoretical analysis, synthesis, generalization, comparison, induction, deduction, sociological survey, Markov models based on oriented graphs, factor and correlation analysis.

**The information base** of the research represents a variety of sources, which includes domestic textbooks and scientific collections, periodicals, materials of scientific conferences, data from Russian Internet libraries, as well as scientific articles of modern researchers who have studied the scientific problem in more depth.

**Results:** The results of the sociological survey are presented, the motivational factors that determine the media consumption of the youth audience in the country are studied, the motivational factors influencing students' choice of the main content of the intramural media are identified and modeled.

**Conclusions:** In general, it should be noted that socialization and self-actualization are one of the most important needs of young people, is a process of social evolution of society. Assessing the average return of the average student, such formation passes an active phase exactly in the period of education in universities, that is why, using intramural media can lay a strong foundation and the right foundations necessary for a person to successfully adapt in today's society.

**REFERENCES:**

- [1] Ananiev B.G. (2011). Fundamentals of psychology. St. Petersburg: Publishing House "Peter".
- [2] Beilina N.S., Dvoynikova E.Yu. (2019). Features of the socio-psychological adaptation of the generation of the nineties ("Z-generation"), *World of Science. Pedagogy and psychology*, vol. 7, no. 3, p. 28.
- [3] Vorobyova M.V. (2019). Features and training of I-generation (generation Z), *Pedagogical education and science*, no. 5, pp. 108–112.
- [4] Mukhametzyanova F.G., Stepanova K.I. (2021). Reflections on the new generations of students and the features of the alpha generation in global education, *Global Economics and Education*, vol. 1, no. 2, pp. 42–50.
- [5] Djalilov R.A. (2018). Analysis of the work of youth media in a university, *Youth and Science*, no. 3, p. 39.
- [6] Anisenkova T.V. (2018). The role of the media in the formation of family values in the youth environment, *Social Transformations*, no. 29, pp. 110–119.
- [7] Rudenkin D.V. (2020). Video blogs as an alternative to the media for the Russian youth audience: Hypothesis check, *Bulletin of Science and Practice*, vol. 6, no. 12, pp. 367–375.
- [8] Punga D.V. (2021). Changes in the preferences of generations and the demand of the generation Z for online services, *Science Diary*, no. 7 (55), pp. 67–78.
- [9] Vidnaya O.E. (2020). Historical and functional analysis of youth media on the example of the Tambov region, Chelyabinsk humanitarian, no. 3 (52), pp. 69–75.
- [10] Selemenova A.A. (2020). Analysis of students' opinions on life plans after graduation, *Student science and XXI century*, vol. 17, no. 1-1 (19), pp. 301–303.
- [11] Sirotnina M.A., Egorova O.Yu. (2018). The use of media statistics to evaluate the activity of universities in the media, *Bulletin of the Russian Chemical and Technology University named after D. I. Mendeleev: Humanitarian and socio-economic studies*, vol. 2, no. IX, pp. 77–89.
- [12] Kolodeznikova O.V. (2019). Content analysis of publications in the Internet media on the topic "Youth subcultures", *Bulletin of Science*, vol. 3, no. 6 (15), pp. 254–256.
- [13] Kirshina E.A., Zaleshchuk V.G. (2020). The role of the youth media in the formation of the worldview of a young man, *Social and humanitarian sciences: theory and practice*, no. 1 (4), pp. 178–183.
- [14] Nikolaev D.V. (2021). Influencers as opinion leaders and their role in the formation of public opinion in the student environment, *The spiritual situation of time. Russia – XXI century*, no. 3-4 (26), pp. 35–39.
- [15] Murzina O.V. (2020). The implication techniques for constructing the texts of modern youth media through the prism of rhetorical tradition, *Scientific dialogue*, no. 12, pp. 99–110.
- [16] Khazhiev I.S., Saidov A.A., Dadbova I.I. (2021). The role of the media in socio-psychological prevention of deviant forms of behavior in the youth environment, *International Research Journal*, no. 12-3 (114), pp. 183–188.
- [17] Oshchepkov A.A., Friauf V.V. (2021). Pedagogical conditions for the training of leaders in the youth environment in the context of regional youth policy, *Problems of modern pedagogical education*, no. 71-2, pp. 272–275.
- [18] Batishcheva N.V. (2020). Representation of the ethical component in modern youth print media, *Science and Education: problems, ideas, innovation*, no. 4 (28), pp. 57–59.
- [19] Vikulova L.G. (2018). The printed journal as an instrument for the development of the communicative culture of a teenager space in modern humanitarian knowledge. Krasnodar: KubSU, pp. 71–78.

# РЕЙТИНГ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ КАК МЕТОД СРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН)



## АННОТАЦИЯ:

Управление социально-экономическим развитием основывается на анализе достигнутых уровней состояния социальной сферы от муниципального до регионального, федерального уровней. Развитие социальной сферы непосредственно влияет на демографические процессы, что находит подтверждение в исследованиях на региональном уровне. Существует необходимость подобных исследований на муниципальном уровне, чтобы определить возможности влиять на эти процессы со стороны органов местного самоуправления. Для этого целесообразно разработать и апробировать метод сравнительной оценки муниципальных образований по обеспеченности социальной инфраструктурой. Во-первых, это позволит выявить муниципалитеты, имеющие критическое состояние в этом вопросе, во-вторых, сопоставить обеспеченность социальной инфраструктурой в разных сферах внутри самих муниципальных образований и выявить слабые места, сформулировать задачу по поиску источников покрытия этих дефицитов, в-третьих, выявить взаимосвязи между обеспеченностью социальной инфраструктурой и демографическими процессами на муниципальном уровне. В статье приводится обсуждение показателей, характеризующих уровень обеспеченности социальной инфраструктурой муниципальных образований. Автором предлагается методика оценки обеспеченности населения в отраслях образования, здравоохранения, культуры и их общей сводной оценки, а также приводятся результаты ранжирования муниципальных образований Республики Башкортостан по рейтингу обеспеченности социальной инфраструктурой по данным за 2010 и 2020 гг. Оценка проведена по относительным показателям в 2010 и 2020 гг. и по темпам их роста за эти 10 лет, также приведена группировка районов и городских округов региона по шкалам: высокий/низкий рейтинг обеспеченности социальной инфраструктурой, высокий/низкий темп роста ее обеспеченности. Выявлены муниципальные образования с критическим уровнем обеспеченности (низкий рейтинг/низкий темп роста), с высоким перспективным уровнем обеспеченности (высокий рейтинг, высокий темп роста), с высоким уровнем обеспеченности (высокий рейтинг, низкий темп роста), с низким догоняющим темпом обеспеченности (низкий рейтинг, высокий темп роста). Выявлено, что за период 2010-2020 гг. наблюдается ухудшение рейтинга обеспеченности социальной инфраструктурой у большинства муниципальных образований Республики Башкортостан.

## Жизнь по потребностям

Понятие социальной инфраструктуры в большинстве словарей описывается как группа обслуживающих отраслей и видов деятельности, призванных: удовлетворять по-

требности людей; гарантировать необходимый уровень и качество жизни; обеспечивать воспроизводство человеческих ресурсов и профессионально подготовленных кадров для всех сфер национальной экономики. Социальную инфраструктуру образуют:

жилищное и коммунальное хозяйство, здравоохранение, физкультура и спорт, розничная торговля, общественное питание, бытовое обслуживание, система образования, учреждения культуры, наука и т. д. [1]. Социальная инфраструктура в отличие

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Столь Анна Викторовна**

Институт стратегических исследований Республики Башкортостан  
(450008, Россия, Уфа, ул. Кирова, 15)  
✉ [stolav@isi-rb.ru](mailto:stolav@isi-rb.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

социальная инфраструктура, плотность распределения, сфера образования, сфера здравоохранения, сфера культуры, рейтинг, ранжирование, нормирование показателей.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Столь А.В. Рейтинг обеспеченности социальной инфраструктурой как метод сравнительной оценки муниципальных образований (на примере Республики Башкортостан) // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 85–96.

от производственной инфраструктуры обеспечивает непосредственное удовлетворение потребностей населения в различных услугах. В нее зачастую включают помимо объектов социальной сферы жилищно-коммунальное хозяйство, сферу торговли и транспорта.

Есть много работ, посвященных анализу и уточнению понятий «инфраструктура» и «социальная инфраструктура», в частности, по планированию и управлению объектами этой сферы [2, 3]. В ряде работ выделяют социально-экономическую и бытовую инфраструктуру [4].

Достигнутые показатели уровня развития социальной сферы являются основой для стратегического планирования. В федеральном законе № 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации» приводится понятие результата социально-экономического развития как фактического (достигнутого) состояния экономики, социальной сферы, которое характеризуется количественными и (или) качественными показателями. [5]. Таким образом, чтобы управлять развитием социальной сферы, необходимо периодически ее анализировать.

В некоторых работах исследуется влияние обеспеченности социальной инфраструктурой на демографические процессы. Так, на примере межрегиональных оценок в России выявлено, что обеспеченность социальной инфраструктурой имеет значимую корреляционную связь с рождаемостью, смертностью и миграционными процессами [6]. Влияние функционирования системы здравоохранения на здоровье и смертность населения отражены в исследованиях Всемирного банка. На уровне страны распределение средств внутри системы здравоохранения влияет на смертность и здоровье населения, как отметил Всемирный банк, в России есть перекоп в финансировании системы здравоохране-

## *Понятие социальной инфраструктуры напрямую связано с удовлетворением потребностей граждан в необходимом уровне и качестве жизни*

ния – профилактики недостаточно, а содержание стационаров избыточно, и в целом функционирование системы здравоохранения является неэффективным и недофинансированным по сравнению с расходами на здравоохранение в странах ОЭСР [7]. Взаимосвязь социальной инфраструктуры с демографическими процессами исследуется на уровне стран и регионов, тогда как на уровне муниципальных образований таких исследований практически не проводилось. Актуальность исследования состоит в том, чтобы провести оценку обеспеченности социальной инфраструктурой на муниципальном уровне в целях дальнейшего исследования ее взаимосвязи с демографическими показателями или иными аспектами социально-экономического развития для подготовки аналитики как основы планирования развития объектов социальной сферы на муниципальном уровне.

### *Линейки для развития*

В изученной литературе существует несколько подходов к сравнительной оценке наличия социальной инфраструктуры регионов России, они отличаются как набором показателей, способами их обработки (использования абсолютных, относительных показателей, темпов роста или балльной оценки), так и методом их интеграции в сводную оценку регионов.

А. А. Грабар предложила методику для сравнительного анализа регионов в области социальной инфраструктуры в целях

формирования направленных управленческих и финансовых усилий в наиболее слабые сферы развития. В этой методике используется построение рейтинга на основе базисных показателей темпов роста для отраслей образования, культуры, спорта и туризма, розничной торговли и общественного питания, бытовых услуг населению, общественного транспорта, ЖКХ, здравоохранения. Однако в работе не названы показатели, отобранные для расчета рейтинга, что делает невозможным ее дальнейшее обсуждение. [8]

В целях предоставления комплексной характеристики инфраструктурного обеспечения регионов и его составляющих некоторые авторы применяют метод интегральной оценки с последующим формированием регионального рейтинга на основе результирующего комплексного показателя (индекса) на базе восьми блоков показателей по сферам: здравоохранение, образование, спорт, туризм, культура, ЖКХ, транспорт, торговля и общественное питание [9]. В этой методике используются абсолютные количественные показатели оценки социально-ориентированной инфраструктуры регионов, что позволяет оценить масштаб и сравнить регионы между собой, но не отражает уровень обеспеченности населения и доступность услуг в исследуемой сфере.

Е. Ю. Крушина и О. В. Криони привели в своей работе обзор ряда методик оценки социальной инфраструктуры. Методика позиционирования регионов по динамике комплексного развития

социальной инфраструктуры, предложенная М. Е. Боталовой, основана на системе оценочных показателей и включает восемь предметных сфер оценки – жилье, образование, здравоохранение, транспорт, связь, физическая культура и спорт, культура, отдых и туризм. Обработка исходных данных проводится с помощью темпов роста и перевода их в коэффициентную форму для упрощения дальнейших вычислений. Методика, предложенная авторами О. В. Артемовой и Н. М. Логачевой, рассматривает три блока показателей для оценки уровня развития социальной инфраструктуры региона. Первый блок характеризует базовые условия региона: ВРП и другие показатели. Второй и третий блоки характеризуют уровни развития инфраструктуры в сферах здравоохранения и образования региона, интегрирование индексов осуществляется с помощью бальной системы. Следующая рассматриваемая методика предложена авторами А. Н. Ильченко, Е. А. Абрамовой и Н. А. Ивановой и основывается на расчете индекса развития социально-экономической инфраструктуры (ИРСЭИ), который состоит из социально-демографической и производственной величин. [10]

В методике расчета отраслевого индекса регионов РФ 2020 авторы *InfraOne Research* учитывали: обеспеченность региона спортивными объектами, детскими садами, местами в больницах, вузах и ссузах (в расчете на душу населения); заполненность общеобразовательных школ; общую ветхость фондов. При этом не учитывались наличие учреждений культуры (театры, библиотеки, музеи и т. д.), инфраструктуры отдыха (набережные, парки) и индустрии развлечений, так как полноценная статистика по ним отсутствует. [11]

### Учиться, лечиться, наслаждаться

С учетом того, что на муниципальном уровне система образования представлена дошкольными и школьными образовательными организациями, система здравоохранения – поликлиниками и районными больницами, фельдшерско-акушерскими пунктами, а культура – домами культуры и муниципальными библиотеками, то и сопоставление социальной инфраструктуры будет подразумевать набор показателей, отличный от межстранового и межрегионального уровней. Кроме того сам набор показателей на муниципальном уровне ограничен, не

по всем показателям регионального уровня есть опубликованные данные в разрезе муниципальных образований. Поэтому поиск, обоснование набора показателей обеспеченности социальной инфраструктурой, а также апробация расчета сводного показателя требует отдельного исследования.

В данном исследовании объектами являются сферы образования, здравоохранения и культуры на муниципальном уровне, то есть бытовая инфраструктура остается за рамками исследования. Поэтому далее по тексту под социальной инфраструктурой будем подразумевать только объекты социальной сферы – системы образования, культуры, здравоохранения.

Целью данного исследования является разработка и апробация метода сводной оценки обеспеченности муниципальных образований объектами социальной инфраструктуры в сферах образования, здравоохранения и культуры на основе доступных для анализа статистических показателей по сопоставимым данным. А также поставлена задача оценки отраслей, в которых муниципальные образования существенно лидируют или отстают, что позволит использовать результаты в управленческих целях. Рейтинг будет строиться на основе интегрального показателя.

Интегральный показатель является своего рода универсальным инструментом, позволяющим, с одной стороны, охватить широкий спектр критериев оценки объекта исследования и дать итоговую сводную характеристику, с другой – сравнить уровни развития разных объектов исследуемого типа. [9]

Сложность поставленной задачи по выбору показателей для расчета рейтинга связана с несколькими факторами.

Во-первых, относительную доступность объектов социальной инфраструктуры оценить довольно сложно, в идеальной оцен-



Рис. 1. Нагрузка на учителя в башкирских школах существенно повысилась – с 11,8 ученика на педагога в среднем до 16 учеников.

## *Десятилетняя политика оптимизации привела к сокращению числа школ в Башкортостане на треть, хотя число учащихся увеличилось*

ке, на наш взгляд, следует определить среднее время, необходимое жителям района, чтобы добраться до школы, больницы, поликлиники и т.д., оценить время ожидания приема врача, время ожидания записи на прием, доступность узких специалистов и т. п. Также было бы целесообразно в расчет рейтинга включить статистику подтвержденных положительных и негативных последствий, их распространённость по районам региона в случае получения/неполучения своевременной помощи в сфере медицины, доступности/недоступности услуг в сфере культуры и образования.

Во-вторых, приходится делать допущения, сравнивая крупные города с районами, хотя плотность любой инфраструктуры в городе явно больше, потому и без проведения исследования можно предположить, что столица Башкортостана г. Уфа будет одним из самых обеспеченных муниципальных образований среди всех в регионе в силу того, что это крупный город.

В-третьих, набор показателей для анализа ограничен данными, имеющимися в официальных статистических сборниках, и в итоге в оценке будут преобладать количественные показатели. Качественные же показатели (оценка удовлетворенности населения услугами в сферах образования, здравоохранения и культуры, наличие дефицита специалистов узкой сферы, например, логопедов в школах и детских садах, или опытных невропатологов и т. п., качество предоставляемых услуг, например, возмож-

ность поступления в вуз выпускников школ и пр.) в настоящее время недоступны для включения в рейтинг. Это накладывает ограничения на трактовку полученных результатов и требует дальнейшего сбора качественных данных.

Таким образом, те рейтинги и ранжирование муниципальных образований, что получены в ходе данной работы, следует использовать с учетом ранее сделанных оговорок лишь как предварительную схематичную оценку уровня развития социальной инфраструктуры, и осознавать необходимость дальнейшего качественного анализа полученных результатов в разрезе каждого муниципального образования.

### *Десятка с минусом*

**В** период с 2010 по 2020 гг. в Республике Башкортостан произошли существенные изменения в структуре и количестве объектов образования и здравоохранения. В эти годы реализовывалась политика оптимизации числа общеобразовательных учреждений, в результате число школ сократилось в регионе на 33 % – с 1826 [12, с. 39] до 1229. При этом число учащихся за этот же период увеличилось с 438 тыс. человек [12, с. 58] в 2010 году до 495,3 тыс. человек к 2021 году - на 13 %.

Число учителей за рассматриваемый период сократилось с 42 тыс. [12, с. 39] до 35,4 тыс. человек, в результате нагрузка на учителя существенно повысилась (с 11,8 ученика на каждого учителя в 2010 году до 16 учеников в 2021 году).

Число лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) в районах и городских округах сократилось с 395 в 2011 году до 335 в 2020 году. В целом по Республике Башкортостан снизилось число врачей с 15856 человек до 14722, среднего медицинского персонала - с 41403 до 36665 человек, показатели обеспеченности врачами с 38,9 до 36,5 и средним медицинским персоналом в расчете на 10000 человек населения – с 101,7 до 90,8. Число фельдшерско-акушерских пунктов сократилось с 2153 до 2109. [13, 14]

Заслуживает внимания при этом реализация проектов «Земский доктор» и «Земский фельдшер» в период с 2015 по 2020 гг., в рамках которых единовременная компенсационная выплата была предоставлена 2092 специалистам (1825 врачам и 267 фельдшерам). [15]. Таким образом, реализация данных проектов оказалась недостаточной для кардинального решения кадровой обеспеченности в системе здравоохранения региона.

Эти негативные изменения в обеспеченности врачами и средним медицинским персоналом совпадают с общероссийскими тенденциями, их последствия также видны в протестных настроениях сотрудников системы здравоохранения на фоне повышающейся нагрузки и сокращения оплаты труда [16]. Эти тенденции согласуются и с результатами, полученными в ходе сравнения рейтингов за 2010 и за 2020 годы. (рис. 2).

Для всех регионов России характерна негативная тенденция в плане доступа сельских жителей к медпомощи, оптимизация сети медицинских учреждений отрицательно влияет на доступность медицинской помощи в небольших населенных пунктах [17].

Согласно СП 42.13330.2016 Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений радиус обслу-

живания для поликлиники и их филиалов в городах принимается не выше 1000 м, а для сельской местности доступность поликлиник, амбулаторий, фельдшерско-акушерских пунктов и аптек принимается в пределах 30 минут (с использованием транспорта). [18]

В ходе опросов населения и отзывов сотрудников медицинской сферы о работе в сельской местности, многими было отмечено, что время, необходимое на то, чтобы добраться до врача или ФАП, превышает час или два, т. е. норма доступности ФАП, поликлиник, в ряде случаев не выполняется. Однако статистика такого рода отсутствует, и эти данные не могут быть учтены в разработке рейтинга обеспеченности социальной инфраструктурой.

**Витрина управления**

В применяемой здесь методике расчета рейтинга используем только те показатели, что были опубликованы в официальной статистике, а также проверены на предмет их взаимозависимости.

В ряде работ приводится много показателей в региональном разрезе, но, к сожалению, не все они представлены на муниципальном уровне. Ниже приведены 14 публикуемых показателей, доступных для оценки обеспеченности социальной инфраструктурой в части образования, куль-

туры и здравоохранения в разрезе муниципальных образований региона. Для нивелирования эффекта масштаба показатели целесообразно брать в расчете на 10 000 населения, либо в части количества объектов социальной сферы – в расчете на млн. км<sup>2</sup>, то есть для исследования рассчитываем плотность сети дошкольных и школьных организаций (на основе данных о площади муниципальных образований [19] и абсолютных значений количества организаций в той или иной сфере) и пр.:

**1. Образование:**

- плотность сети дошкольных образовательных организаций, шт. / млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [12, 19, 20]);
- валовой коэффициент охвата детей дошкольным образованием, % от численности детей 1-6 лет [12, 20];
- обеспеченность детей в возрасте 1-6 лет местами в дошкольных образовательных учреждениях [12, 20];
- плотность сети муниципальных общеобразовательных учреждений, шт. / млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [12, 19, 20]);

**2. Культура:**

- плотность сети библиотечного фонда, экз. / млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [12, 19, 20]);
- плотность сети общедоступных (публичных) библиотек, шт. / млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [12, 19, 20]);

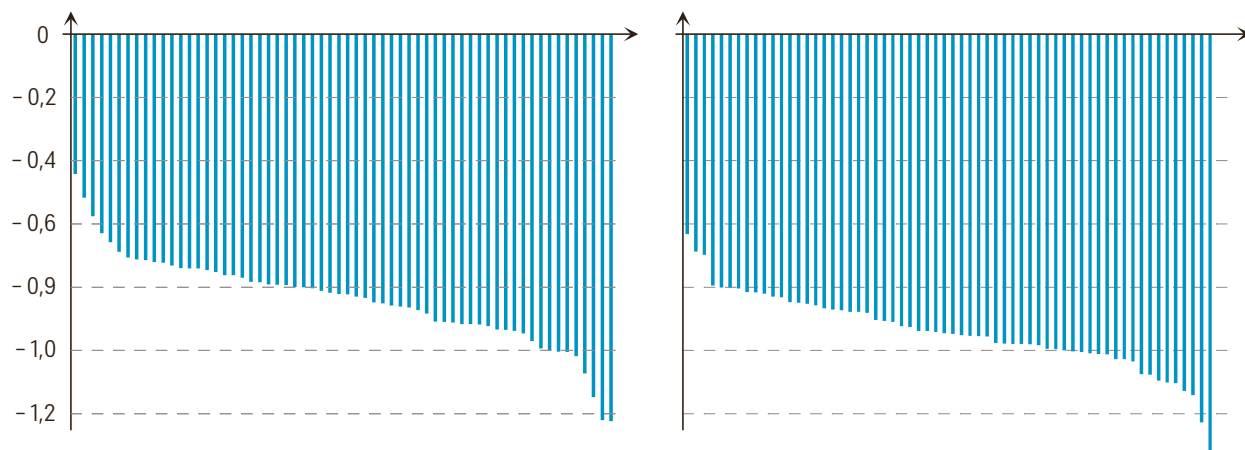
- плотность посадочных мест в учреждениях культурно-досугового типа по муниципальным образованиям, шт. / тыс. км<sup>2</sup> (расчет по данным [12, 19, 20]);

**3. Здравоохранение:**

- число больничных коек круглосуточных стационаров, единиц, (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения) [13, 14];
- численность врачей, человек (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения) [13, 14];
- численность среднего медицинского персонала, человек (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения) [13, 14];
- обеспеченность педиатрами на 10 000 человек детского населения (0-17 лет) [13, 14];
- обеспеченность койками круглосуточного пребывания на 10 000 человек детского населения (0-17 лет) [13, 14];
- плотность сети лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ), учреждений на млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [13, 14, 19]);
- плотность сети фельдшерско-акушерских пунктов (ФАП), учреждений на млн. км<sup>2</sup> (расчет по данным [13, 14, 19]).

Период исследования 2010 (2011) и 2020 (2019, 2021) гг. с учетом доступности (недоступности) ряда данных. Здесь делается допущение, что показатели за 2010 не очень сильно изменились к 2011 г., как и 2019 к 2020 г.

После анализа корреляции между показателями в рамках каж-



**Рис. 2.** Рейтинг муниципальных образований Республики Башкортостан по обеспеченности социальной инфраструктурой в 2010 и 2020 гг., ранжирование по убыванию.

дой подгруппы были исключены из расчета рейтинга плотность сети дошкольных образовательных организаций, так как у него коэффициент корреляции с плотностью сети муниципальных общеобразовательных учреждений равен 1,0. Показатели культуры между собой дают также коэффициент корреляции, равный 1,0, поэтому в расчете рейтинга оставляем только один показатель – плотность сети библиотечного фонда, экз. / млн. км<sup>2</sup>. Среди показателей, характеризующих систему здравоохранения, высокий коэффициент корреляции между обеспеченностью врачами и педиатрами, однако она не очень

высокая, поэтому в дальнейших расчетах остаются оба показателя. Что касается плотности ФАП, то ее также решено исключить из расчета рейтинга в целях сопоставимости данных между городскими округами и сельскими муниципальными образованиями, поскольку в городах ФАПов нет, и это не является негативным моментом. ФАП – это способ обеспечить медицинской помощью именно сельскую местность, с низкой плотностью населения. Поэтому показатель наличия ФАПов может быть использован в сравнении только сельских муниципальных образований.

В итоге для целей расчета рейтинга муниципальных образований по обеспеченности социальной инфраструктурой были отобраны 10 показателей.

### 1. Образование:

- валовой коэффициент охвата детей дошкольным образованием, % от численности детей 1-6 лет;
- обеспеченность детей в возрасте 1-6 лет местами в дошкольных образовательных учреждениях;
- плотность сети муниципальных общеобразовательных учреждений, шт. / млн. км<sup>2</sup>;

### 2. Культура:

- плотность сети библиотечного фонда, экз. / млн. км<sup>2</sup>;

### 3. Здравоохранение:

- число больничных коек круглосуточных стационаров, единиц, (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения);
- численность врачей, человек (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения);
- численность среднего медицинского персонала, человек (на конец года; в расчете на 10 000 человек населения);
- обеспеченность педиатрами на 10 000 человек детского населения (0-17 лет);
- обеспеченность койками круглосуточного пребывания на 10 000 человек детского населения (0-17 лет);
- плотность сети лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ), учреждений на млн. км<sup>2</sup>.

Методика расчета рейтинга муниципальных образований взята из работы, где описана идея построения рейтинга на основе подготовки данных к проведению кластерного анализа с использованием понятия расстояния между объектами [21]. Нормирование показателей позволяет получить сводную оценку для множества показателей с разными единицами измерения. Нормирование производим путем определения разницы с показателем с наилучшим значением (здесь по всем показателям это



Рис. 3. Часть социальной инфраструктуры зависит от местного бизнеса. На снимке – детский лагерь, финансируемый Учалинским ГОК.

максимальное значение), а затем эта разница делится на среднеквадратическое отклонение, полученное также с помощью отклонения от максимального значения.

Формулы для расчета рейтинга (1-3) приведены ниже.

$$R_i = \sum_{j=0}^k V_{ij}, \quad (1)$$

где  $R_i$  – рейтинг  $i$ -го муниципального образования,  $V_{ij}$  – нормированное значение показателей,  $j = (1; k)$ ,  $k$  – число столбцов-показателей.

$$V_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\max j}}{\delta_j}, \quad (2)$$

где  $X_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го муниципального образо-

вания,  $X_{\max j}$  – максимальное значение  $j$ -го показателя.

$$\delta_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_{ij} - X_{\max j})^2}{n}}, \quad (3)$$

где  $\delta_j$  – среднеквадратическое отклонение значений  $j$ -го показателя для  $n$  муниципальных образований,  $i = (1; n)$ ,  $n$  – число строк – муниципальных образований.

Для сопоставления обеспеченности в разных сферах целесообразно рассчитать три рейтинга (образование, культура, здравоохранение), это также позволит выявить «узкие места», которые снижают сводную оценку муниципального образования в случае низкого ранга. Получен-

ные в ходе исследования результаты представлены ниже.

### Рейтинг неведения

Результаты анализа свидетельствуют о том, что усиливается разрыв между значениями муниципальных образований по сравнению с максимальными значениями показателей, характерными для большинства показателей обеспеченности социальной инфраструктурой г. Уфы. На рис. 1 видно, что наблюдается ухудшение рейтинга обеспеченности социальной инфраструктурой у большей части муниципальных образований (основная масса «наплывает», сдвигается вниз).

Таблица 1 – Ранжирование муниципальных образований Республики Башкортостан по сводному рейтингу обеспеченности социальной инфраструктурой и темпам роста ее обеспеченности

Муниципальные образования	2010	2020	Темп роста
г. Уфа	1	3	60
г. Кумертау	2	1	53
г. Октябрьский	3	16	26
г. Стерлитамак	4	17	57
Белорецкий район	5	31	61
г. Нефтекамск	6	20	58
г. Салават	7	8	17
Белокатайский район	8	35	29
Туймазинский район	9	21	55
Белебеевский район	10	26	56
г. Сибай	11	11	9
Учалинский район	12	30	41
Миякинский район	13	44	46
Ишимбайский район	14	23	54
Салаватский район	15	19	21
Буздякский район	16	22	42
Стерлибашевский район	17	6	32
Дюртюлинский район	18	34	48
Бирский район	19	5	19
Чекмагушевский район	20	37	13
Дуванский район	21	15	27
Илишевский район	22	36	25
Янаульский район	23	28	23
Мелеузовский район	24	2	2
Шаранский район	25	39	20
Зианчуринский район	26	9	4
Татышлинский район	27	4	40
Мечетлинский район	28	48	52
Архангельский район	29	7	22
Давлекановский район	30	32	38
Аскинский район	31	49	36
Бакалинский район	32	29	24
Балтачевский район	33	13	5
Альшеевский район	34	10	15
Кигинский район	35	18	6
Мишкинский район	36	27	10
Караидельский район	37	47	31
Федоровский район	38	51	51
Кугарчинский район	39	12	8
Кушнаренковский район	40	25	16
г. Агидель	41	45	49
Нуримановский район	42	40	37
Зилаирский район	43	41	7
Гафурийский район	44	56	50
Бурзянский район	45	46	14
Кармаскалинский район	46	52	43
Благоварский район	47	33	35
Бураевский район	48	38	34
Куюргазинский район	49	57	47
Аургазинский район	50	43	11
Хайбуллинский район	51	42	30
Калтасинский район	52	24	18
Баймакский район	53	60	62
Благовещенский район	54	55	45
Бижбулякский район	55	54	12
Чишминский район	56	50	33
Ермекеевский район	57	59	44
Краснокамский район	58	14	1
Абзелиловский район	59	58	3
Стерлитамакский район	60	62	59
Иглинский район	61	61	28
Уфимский район	62	53	39

Закономерно, что городские округа лучше обеспечены объектами социальной инфраструктуры, что отразилось на итогах рейтинга и ранжирования (табл. 1). Так, столица Республики Башкортостан г. Уфа являлась лидером по сводной оценке обеспеченности объектами образования, здравоохранения и культуры в 2010 г., следом за ней расположились города Кумертау, Октябрьский, Стерлитамак, Белорецкий район, города Нефтекамск и Салават. Замыкали десятку лидеров Белокатайский, Туймазинский и Белебеевский районы.

Среди районов с самой низкой сводной оценкой обеспеченности социальной инфраструктурой выделим три, завершающих ранжированный список – Стерлитамакский, Иглинский и Уфимский районы (табл. 1). Вероятно, низкий рейтинг у Иглинского района может быть связан с притоком населения в Уфимскую агломерацию, его система здравоохранения и образования не успевали адаптироваться к такой ситуации в отличие от Уфимского района, который сумел подняться с последней 62-й позиции в 2010 г. на 53-е место к 2020 г.

За десять лет с 2010 по 2020 г. ситуация с обеспеченностью социальной инфраструктурой существенно ухудшилась в городах Октябрьский, Стерлитамак, Нефтекамск, и Салават. Столица – г. Уфа - утратила свое лидирующее положение (ранг сместился с 1-го на 3-й) за счет падения рейтинга в сфере образования с 3-го на 24-е место и в сфере здравоохранения – с 1-го на 18-е место (табл. 2).

Самое значительное ухудшение среди десятки лидеров 2020 г. характерно для г. Нефтекамск – опустился с 6-го на 20-е место. Это связано с падением обеспеченности в инфраструктуре здравоохранения – здесь разрыв по отношению к максимальным значениям числа врачей и среднего медицинского персонала, числа

Таблица 2 – Ранги муниципальных образований Республики Башкортостан по рейтингам обеспеченности социальной инфраструктурой

Муниципальные образования	Сфера					
	образование		культура		здравоохранение	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
г. Уфа	3	24	1	1	1	18
г. Кумертау	1	1	2	2	3	24
г. Октябрьский	45	44	60	60	2	21
г. Стерлитамак	14	4	3	3	4	56
Белорецкий район	9	23	5	5	8	53
г. Нефтекамск	22	7	15	40	6	42
г. Салават	10	31	36	32	11	1
Белокатайский район	37	27	9	9	5	34
Туймазинский район	4	5	4	4	23	52
Белебеевский район	6	6	57	58	19	50
г. Сибай	36	19	43	37	7	9
Учалинский район	11	30	13	11	17	20
Миякинский район	15	46	21	19	14	26
Ишимбайский район	8	9	6	6	24	41
Салаватский район	16	8	49	47	16	33
Буздякский район	31	39	42	46	12	16
Стерлибашевский район	39	17	7	7	13	14
Дюртюлинский район	12	10	33	28	22	43
Бирский район	57	36	46	49	10	4
Чекмагушевский район	59	50	54	48	9	32
Дуванский район	5	11	38	33	35	22
Илишевский район	7	29	23	16	37	31
Янаульский район	29	21	18	12	20	23
Мелеузовский район	2	13	59	59	42	6
Шаранский район	41	55	11	10	18	29
Зианчуринский район	53	25	56	52	15	7
Татышлинский район	17	16	22	18	29	12
Мечетлинский район	32	32	31	29	25	45
Архангельский район	20	34	48	44	34	5
Давлекановский район	23	51	50	56	33	28
Аскинский район	27	28	27	25	31	40
Бакалинский район	33	41	35	30	27	15
Балтачевский район	54	49	20	17	21	2
Альшеевский район	43	14	29	24	26	3
Кигинский район	48	22	51	51	32	27
Мишкинский район	51	37	16	13	28	11
Караидельский район	58	57	52	54	30	30
Федоровский район	40	52	14	31	38	35
Кугарчинский район	19	12	45	45	41	13
Кушнаренковский район	52	40	26	27	36	17
г. Агидель	13	47	19	15	47	36
Нуримановский район	18	20	62	62	50	55
Зилаирский район	56	54	32	21	39	19
Гафурийский район	28	58	41	36	44	47
Бурзянский район	60	38	61	61	40	51
Кармаскалинский район	38	45	47	55	43	49
Благоварский район	44	3	8	8	46	59
Бураевский район	26	26	24	22	49	38
Куюргазинский район	34	56	17	14	48	44

Продолжение таблицы на следующей странице

Продолжение таблицы 2

педиатров и койко-мест в расчете на 10 000 жителей увеличился.

Среди всех муниципальных образований максимальное падение рейтинга у Чекомагушевского района – упал с 13 на 44-ю позицию, за счет образования и здравоохранения (табл. 2). Наибольшее повышение рейтинга у Краснокамского района – его ранг поднялся с 58 на 14-ю позицию.

По итогам группировки районов и городских округов региона по рейтингу и темпам роста обеспеченности социальной инфраструктурой получены следующие группы (высокий и низкий уровни относительно среднего значения по региону) (рис. 4):

1) муниципальные образования с критическим уровнем обеспеченности (низкий рейтинг, низкий темп роста);

2) муниципальные образования с высоким перспективным уровнем обеспеченности (высокий рейтинг, высокий темп роста);

3) муниципальные образования с высоким уровнем обеспеченности (высокий рейтинг, низкий темп роста);

4) муниципальные образования с низким догоняющим темпом обеспеченности (низкий рейтинг, высокий темп роста).

Муниципальные образования	Сфера					
	образование		культура		здравоохранение	
	2010	2020	2010	2020	2010	2020
Аургазинский район	46	53	58	57	45	39
Хайбуллинский район	21	15	53	53	53	54
Калтасинский район	30	33	39	38	52	8
Баймакский район	55	42	12	39	51	60
Благовещенский район	50	59	25	26	54	37
Бижбулякский район	42	61	40	34	56	25
Чишминский район	49	35	37	42	55	46
Ермекеевский район	24	43	44	41	58	57
Краснокамский район	47	18	34	20	57	10
Абзелиловский район	61	60	55	50	59	48
Стерлитамакский район	62	62	28	43	60	61
Иглинский район	25	48	30	23	62	62
Уфимский район	35	2	10	35	61	58

### Мера всех вещей

Рейтинг обеспеченности социальной инфраструктурой позволяет дать сводную оценку обеспеченности муниципальных образований объектами образования, здравоохранения и культуры и выявить те муниципальные образования, где требуется повышенное внимание к ним, а также для каждого из муниципальных образований выявить те отрасли, которые «тянут рейтинг вниз». Провалы в рейтинге могут свидетельствовать

о рисках дальнейшего падения в силу усугубления проблемы нехватки кадров. Низкая обеспеченность работниками в любой сфере (учителями, врачами и средним медицинским персоналом) приведет к повышению нагрузки на оставшихся работников, что в итоге чревато их профессиональным выгоранием, снижением мотивации, падением качества услуг здравоохранения, образования и оттоком кадров. Таким образом, целесообразно выявлять муниципальные образования с критическим уровнем обеспеченности социальной инфраструктурой и определять пути их выравнивания хотя бы до среднего по региону уровня, а также выявлять конкретные причины «провалов» в сферах социальной инфраструктуры при сопоставлении с другими муниципальными образованиями региона.

Данное исследование будет продолжено в направлении выявления взаимосвязи между обеспеченностью социальной инфраструктурой и демографическими процессами на муниципальном уровне в рамках подготовки Демографического доклада Республики Башкортостан.

<p><b>Рейтинг низкий – Темп высокий</b></p> <p>Абзелиловский, Альшеевский, Баймакский, Бижбулякский, Бураевский, Бурзянский, Ермекеевский, Калтасинский, Краснокамский, Кугарчинский, Нуримановский, Стерлитамакский, Татышлинский, Федоровский и Хайбуллинский районы</p>
<p><b>Рейтинг низкий – Темп низкий</b></p> <p>Аургазинский, Благоварский, Благовещенский, Гафурийский, Давлекановский, Зилаирский, Иглинский, Кармаскалинский, Куюргазинский, Мишкинский, Уфимский и Чишминский районы г. Агидель</p>

<p><b>Рейтинг высокий – Темп высокий</b></p> <p>Архангельский, Аскинский, Бакалинский, Балтачевский, Белебеевский, Белорецкий, Бирский, Буздякский, Дуванский, Дюртюлинский, Зианчуринский, Кигинский, Мелеузовский, Салаватский, Стерлибашевский, Шаранский и Янаульский районы г. Сибай</p>
<p><b>Рейтинг высокий – Темп низкий</b></p> <p>Белокатайский, Илишевский, Ишимбайский, Караидельский, Кушнаренковский, Мечетлинский, Миякинский, Туймазинский, Учалинский и Чекомагушевский районы г. Уфа, Кумертау, Нефтекамск, Октябрьский, Салават, Стерлитамак</p>

Рис. 4. Группировка муниципальных образований Республики Башкортостан по рейтингу 2010 г. и темпам роста обеспеченности социальной инфраструктурой за 2010-2020 гг.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Социальная инфраструктура. URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/29549](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/29549).
- [2] Абдулкабатова Л.Г. Социальная инфраструктура: роль и значение в развитии региона // Вопросы структуризации экономики. 2009. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-rol-i-znachenie-v-razvitiy-regiona> (дата обращения: 27.06.2022).
- [3] Сычева Н.А. Стратегическое планирование развития социальной инфраструктуры региона в государственных программах субъекта Федерации. 2017. URL: <https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-sotsialnoi-infrastruktury-regiona-v-gosudarstvennykh>.
- [4] Хомелянский Б.Н. Экономический эффект социального планирования. Социально-экономическая инфраструктура в воспроизводственном процессе. М. : Мысль, 1980. С. 14. URL: [wikipedia.org/wiki/Социальная\\_инфраструктура](https://wikipedia.org/wiki/Социальная_инфраструктура).
- [5] О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 г. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).
- [6] Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М., Орешников В.В. Оценка развития социальной инфраструктуры регионов России и ее влияние на демографические процессы // Финансы: теория и практика. Т. 24. 2020. № 2. С. 104–119. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-2-104-119.
- [7] Стратегия партнёрства (КПС) Международного банка реконструкции и развития, Международной финансовой корпорации и многостороннего агентства по инвестиционным гарантиям с Российской Федерацией на 2012–2016 годы. 18 ноября 2011 г. С. 10. URL: <https://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2011/12/CPSrus12192011clean.pdf>.
- [8] Грабар А.А. Рейтинговая оценка развития социальной инфраструктуры регионов // УЭКС. 2009. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rejtingovaya-otsenka-razvitiya-sotsialnoy-infrastruktury-regionov>.
- [9] Алпеева Е.А., Молчанова Н.П., Сысоев А.В. Развитие методики оценки социально-ориентированной инфраструктуры региона // Региональная индустриальная экономика. Regional Industrial Esopolomy. Экономика в промышленности. 2020. Том 13. № 1. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-1-78-86.
- [10] Крупина Е.Ю., Криони О.В. Сравнительная характеристика методик оценки социально-экономического развития регионов // Современные технологии управления. 2019. № 1 (88). Номер статьи: 8804. ISSN 2226-9339. Дата публикации: 30.04.2019. URL: <https://sovman.ru/article/8804/>.
- [11] InfraOne Research. Инфраструктура России: индекс развития 2020. 2021. URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/index\\_razvitiya\\_infrastruktury\\_rossii\\_2020\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/index_razvitiya_infrastruktury_rossii_2020_infraone_research.pdf).
- [12] Образование и культура в Республике Башкортостан: статистический сборник. Уфа : Башкортостанстат, 2013. 96 с.
- [13] Здоровье населения и деятельность учреждений здравоохранения РБ в 2011 г. / Минздрав РБ, МИАЦ. Уфа, 2011.
- [14] Здоровье населения и деятельность медицинских организаций РБ в 2020 г. / Минздрав РБ, МИАЦ. Уфа, 2020.
- [15] Министерство здравоохранения Республики Башкортостан. Проекты. Земский доктор / Земский фельдшер. 2020. URL: <https://health.bashkortostan.ru/projects/38/>.
- [16] Столь А.В. Реализация государственной программы «развитие здравоохранения Республики Башкортостан» в 2021 г. // Государство будущего: актуальные проблемы социально-экономического и политико-правового развития : Материалы VI Международной научно-практической конференции (22 апреля 2022 г.). Уфа : УГНТУ, 2022.
- [17] Бескаравайная Т. ФАП-строительство не решает проблем. 14.02.2017. URL: <https://medvestnik.ru/content/articles/FAP-stroitelstvo-ne-reshaet-problem.html>.
- [18] Радиус обслуживания населения учреждениями и предприятиями, размещаемыми в жилой застройке. СП 42.13330.2016 Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. 2016. URL: <http://www.project.bulgaria-burgas.ru/service-radius.htm>.
- [19] Административно-территориальное устройство Республики Башкортостан на 1 января 2017 года : Справочник / Правительство Республики Башкортостан. Уфа: ГУП РБ Би «Китап» им. Зайнаб Бишевой, 2017. 472 с.
- [20] Образование и культура в Республике Башкортостан : Статистический сборник. Уфа : Башкортостанстат, 2020. 136 с.
- [21] Архиреева А.В. Финансовый рейтинг сельхозпредприятий. // Аграрная наука. 2003. № 1. С. 18–19.

# RATING OF PROVISION WITH SOCIAL INFRASTRUCTURE AS A METHOD OF COMPARATIVE ASSESSMENT OF MUNICIPALITIES (BY THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN)

## AUTHORS' INFORMATION:

**Anna V. Stol**

Institute for Strategic Studies of the Republic of Bashkortostan (15, Kirov St., Ufa, 450008, Russia)

✉ [stolav@isi-rb.ru](mailto:stolav@isi-rb.ru)

## KEYWORDS:

social infrastructure, distribution density, education, healthcare, culture, rating, ranking, normalization of indicators.

## FOR CITATION:

Stol A.V. (2022). Rating of provision with social infrastructure as a method of comparative assessment of municipalities (by the example of the Republic of Bashkortostan), *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 85–96.

## ABSTRACT:

The socio-economic development management is based on the analysis of the achieved levels of the state of the social sphere from the municipal to the regional, federal levels. The development of the social sphere directly affects demographic processes, which is confirmed by studies at the regional level. There is a need for similar studies at the municipal level in order to determine the ability of the local government to influence these processes. To do this, it is advisable to develop and test a method for comparative assessment of municipalities in terms of the provision of social infrastructure. Firstly, this will make it possible to identify municipalities that are in a critical state in this matter, secondly, to compare the provision of social infrastructure in various areas within the municipalities themselves and identify weaknesses and formulate the task of finding sources to cover these deficits, and thirdly, to identify the relationship between the provision of social infrastructure and demographic processes at the municipal level. The article provides a discussion of indicators characterizing the level of social infrastructure provision of municipalities. The author proposes a methodology for assessing the provision of the population in the sectors of education, healthcare, culture and their gen-

eral summary assessment, as well as the results of ranking the municipalities of the Republic of Bashkortostan according to the rating of provision with social infrastructure according to 2010 and 2020 data. The assessment was carried out according to relative indicators in 2010 and 2020 and in terms of their growth rates over these 10 years. The grouping of districts and urban districts of the region according to the scales is also given: high / low rating of social infrastructure provision, high / low growth rate of its provision. Municipalities with a critical level of security (low rating/low growth rate), with a high perspective level of security (high rating, high growth rate), with a high level of security (high rating, low growth rate), with a low catch-up rate of security (low rating, high growth rate). It was revealed that for the period 2010-2020 there is a deterioration in the rating of provision with social infrastructure in most municipalities of the Republic of Bashkortostan.

## REFERENCES:

- [1] Social infrastructure. URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/29549](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/29549).
- [2] Abdulkabatova L.G. (2009). Social infrastructure: role and importance in the development of the region, *Issues of structuring the economy*, no. 2, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-rol-i-znachenie-v-razvitiy-regiona> (accessed 27.06.2022).
- [3] Sycheva N.A. (2017). Strategic planning for the development of the social infrastructure of the region in the state programs of the subject of the Federation. URL: <https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-sotsialnoi-infrastruktury-regiona-v-gosudarstvennykh>.
- [4] Homelyansky B.N. (1980). Economic effect of social planning. Socio-economic infrastructure in the reproduction process. Moscow: Mysl. P. 14. URL: [wikipedia.org/wiki/Социальная\\_инфраструктура](https://wikipedia.org/wiki/Социальная_инфраструктура).
- [5] On strategic planning in the Russian Federation : Federal law no. 172-FZ dated 28.06.2014. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).
- [6] Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M., Oreshnikov V.V. (2020). Assessment of the development of the social infrastructure of Russian regions and its impact on demographic processes, *Finance: theory and practice*, vol. 24, no. 2, pp. 104–119. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-2-104-119.
- [7] Partnership Strategy (PPS) of the International Bank for Reconstruction and Development, the International Finance Corporation and the Multilateral Investment Guarantee Agency with the Russian Federation for 2012-2016. November 18, 2011. P. 10. URL: <https://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2011/12/CPSrus12192011clean.pdf>.
- [8] Grabar A.A. (2009). Rating assessment of the development of the social infrastructure of the regions, *UEKS*, no. 19, URL: <https://>

- cyberleninka.ru/article/n/rejtingovaya-otsenka-razvitiya-sotsialnoy-infrastruktury-regionov.
- [9] Alpeeva E.A., Molchanova N.P., Sysoev A.V. (2020). Development of methods for assessing the socially oriented infrastructure of the region, *Regional industrial economy. Economics in industry*, vol. 13, no. 1, DOI: [10.17073/2072-1633-2020-1-78-86](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-78-86).
- [10] Krupina E.Yu., Krioni O.V. (2019). Comparative characteristics of methods for assessing the socio-economic development of regions, *Modern management technologies*, no. 1 (88), art. 8804. ISSN 2226-9339. Published: 30.04.2019. URL: <https://sovman.ru/article/8804/>.
- [11] InfraOne Research. Russian Infrastructure: Development Index 2020. 2021. URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/index\\_razvitiia\\_infrastruktury\\_rossii\\_2020\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/index_razvitiia_infrastruktury_rossii_2020_infraone_research.pdf).
- [12] Education and culture in the Republic of Bashkortostan: statistical collection. Ufa: Bashkortostanstat, 2013. 96 p.
- [13] Health of the population and activities of healthcare institutions of the Republic of Belarus in 2011. Ministry of Health of the Republic of Belarus, MIAC. Ufa, 2011.
- [14] Health of the population and activities of medical organizations of the Republic of Belarus in 2020. Ministry of Health of the Republic of Belarus, MIAC. Ufa, 2020.
- [15] Ministry of Health of the Republic of Bashkortostan. Projects. Zemsky doctor. Zemskyparameedic. 2020. URL: <https://health.bashkortostan.ru/projects/38/>.
- [16] Stol A.V. (2022). Implementation of the state program "health development of the Republic of Bashkortostan" in 2021. In: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference "State of the future: current problems of socio-economic and political and legal development" (April 22, 2022). Ufa: UGNTU, 2022.
- [17] Beskaravaynaya T. FAP construction does not solve problems. 14.02.2017. URL: <https://medvestnik.ru/content/articles/FAP-stroitelstvo-ne-reshaet-problem.html>.
- [18] Service radius of the population by institutions and enterprises located in residential areas. SP 42.13330.2016 Urban planning. Planning and development of urban and rural settlements. 2016. URL: <http://www.project.bulgaria-burgas.ru/service-radius.htm>.
- [19] Administrative-territorial structure of the Republic of Bashkortostan on January 1, 2017: Reference book. Government of the Republic of Bashkortostan. Ufa: SUE RB BI "Kitap" them. Zainab Bii-sheva, 2017. 472 p.
- [20] Education and culture in the Republic of Bashkortostan: Statistical compendium. Ufa: Bashkortostanstat, 2020. 136 p.
- [21] Arkhiereeva A.V. (2003). Financial rating of agricultural enterprises, *Agrarian science*, no. 1, pp. 18–19.

# ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ ВУЗОВ ЕКАТЕРИНБУРГА ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ИЗ СТРАН ШОС



## АННОТАЦИЯ:

Город Екатеринбург является одним из приоритетных регионов страны для стратегического партнерства в области науки и высшего образования, о чем свидетельствует возрастающее с каждым годом количество совместных образовательных проектов с партнерами внутри и вне страны. Однако для расширения международного диалога, повышения конкурентоспособности на российском и зарубежном рынке, для углубления образовательного сотрудничества и увеличения доли обучающихся из стран ШОС в вузах г. Екатеринбурга необходимы определение потенциальных возможностей и оценка имеющихся ресурсов университетов региона. В статье приведены результаты эмпирического социологического исследования, проведенного авторами в 2022 году, посредством анкетного опроса, объектом которого выступили студенты из стран ШОС, обучающиеся на момент опроса в вузах г. Екатеринбурга ( $n = 360$ ), а также серия экспертных интервью, где информантами выступили специалисты в области международного партнерства (руководители профильных отделов вузов, представители министерств г. Екатеринбурга и пр.) ( $n = 15$ ). В ходе исследования авторами были рассмотрены такие аспекты как уровень удовлетворенности студентов из стран ШОС обучением в вузах Екатеринбурга в целом, а также уровень удовлетворенности отдельными аспектами обучения (преподаваемыми в университете дисциплинами, техническим оснащением университета, наличием в вузе инновационных проектов, грантов для студентов, условиями проживания в общежитии и прочее), также были проанализированы имеющиеся ресурсы вузов для работы с иностранными студентами. В результате проведенного исследования выяснилось, что на данный момент вузы города Екатеринбурга обладают определенными возможностями для привлечения студентов из стран ШОС, однако инновационная составляющая требует совершенствования, так как существуют аспекты, которые снижают конкурентные преимущества вузов города Екатеринбурга на внутривосточном и мировом уровне.

## К соседу за солью знаний

Несмотря на то, что Шанхайская организация сотрудничества с момента ее основания (в 2001 г.) реализовывала свою деятельность в большей степени как организация, специализирующаяся на укреплении добрососедства между странами в вопросах безопасности, другие области международного сотрудничества, в том числе в сфере науки и образования, являются значимыми направлениями ее развития. Один из наиболее заметных примеров этого — Университет ШОС, который был создан в 2008 году с целью расширения возможностей для молодежи в получении качественного современного образования, а также для развития научных контактов. Помимо этого, во-

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

### Валеева Марина Владимировна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19)

✉ [cherbakova\\_marina@mail.ru](mailto:cherbakova_marina@mail.ru)

### Беляева Екатерина Александровна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19)

✉ [ekaterina.podergina@mail.ru](mailto:ekaterina.podergina@mail.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

региональные вузы, образовательное взаимодействие стран ШОС, инновационный потенциал вузов, иностранные студенты, страны ШОС, социологическое исследование.

## БЛАГОДАРНОСТИ:

Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках Программы развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина в соответствии с программой стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Валеева М.В., Беляева Е.А. Возможности и ресурсы вузов Екатеринбурга для привлечения студентов из стран ШОС // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 97–103.

просы сотрудничества в сфере науки и образования достаточно активно обсуждаются на встречах министров стран-членов организации. К примеру, в 2016 году на встрече министров образования государств-членов ШОС участники обсуждали возможности развития и модернизации национальных систем образования государств-членов ШОС и приоритетных направлений сотрудничества, а также реализацию Перечня мероприятий по выполнению условий Соглашения между правительствами государств-членов ШОС о сотрудничестве в области образования [1]. Кроме того, в 2020 году на встрече представителей министерств образования (науки) стран-членов ШОС в России было отмечено, что «на пространстве ШОС проживает свыше 800 миллионов молодых людей — половина молодёжи планеты. Это огромный ресурс развития, и работа в этой сфере является особым приоритетом для государств-членов ШОС» [2] — что также свидетельствует о значимом потенциале для сотрудничества стран, входя-

щих в ШОС, в образовательной сфере. Помимо указанных мер, реальным подтверждением развития данного направления сотрудничества стран-членов ШОС является реализация различных проектов, а также академическая мобильность сотрудников и студентов университетов тех стран, которые входят в ШОС.

По оценкам экспертов, на момент 2020 года в мире насчитывалось более 5 млн студентов, которые получают образование в другой стране и не являются ее резидентами, более того — с 2000 года эта цифра возросла на 250 % [3]. Как обозначают исследователи С. Ю. Мёдова и В. В. Ерофеева, в последние годы (с 2018 г.), увеличиваются показатели роста числа иностранных студентов и в вузах Российской Федерации, при этом, более 65% от суммарного количества иностранных студентов, составляют студенты, прибывшие в вузы России из стран ШОС [4]. Вместе с тем, национальный проект «Наука и университеты» предполагает повышение привлекательности российской на-

уки и образования для ведущих зарубежных ученых и иностранных студентов [5]. Таким образом, привлечение иностранных студентов в российские вузы является одной из приоритетных государственных задач.

### Таланты в гости к нам

Вопросами изучения привлекательности территории, в том числе в рамках академической мобильности занимались многие современные исследователи в области социальных наук. К примеру, авторы С. А. Пимонова, Е. М. Фомина в 2018 году провели исследование, в рамках которого рассмотрели вопрос эффективности привлечения иностранных студентов в вузы России, однако в данном исследовании не было проанализировано мнение студентов из стран СНГ [6]. Интересным видится исследование, проведенное в 2016 году Э. Ф. Галямовой и Г. О. Кудимана, где авторами рассматриваются ключевые аспекты привлекательности страны и ее вузов, вместе с тем, исследователи обращают внимание на критерии выбора российских университетов зарубежными абитуриентами (основными из которых, по мнению исследователей, являются стоимость обучения и проживания, качество образования, репутация, имидж вуза) [7]. Еще одно исследование, проведенное группой авторов из Санкт-Петербургского политехнического университета имени Петра Великого, посвящено анализу эффективности инструментов и методов привлечения иностранных студентов на образовательные программы вуза, в результате, авторы приходят к выводу, что



**Рис. 1.** За рубежом всегда приятно встретить что-то близкое. Алтынай Аскарова год назад поступила в уральский филиал РАНХиГС. Пролетев из Бишкека почти 2 тысячи километров, она обнаружила близ Екатеринбурга поселок и озеро Алтынай.

## Опыт обучения в вузе знакомых или родственников – важнейший фактор в выборе будущим студентом страны и региона

наиболее эффективными методами привлечения иностранных студентов являются онлайн-инструменты продвижения [8]. И это не исчерпывающий список исследований, посвященных данной теме. Фокус внимания современных авторов на данной проблеме свидетельствует о том, что тренды современного международного образовательного рынка подтверждают необходимость изучения возможностей и ресурсов, а также развития мер и методов привлечения талантливых иностранных студентов в российские вузы, при этом необходимо выдерживать высокую конкуренцию на глобальном и локальном рынке образовательных услуг.

В своем исследовании мы сконцентрировались на изучении возможностей и ресурсов вузов города Екатеринбурга для повышения их привлекательности для студентов из стран ШОС. Для этого в 2022 году нами было проведено выборочное социологическое исследование методом анкетирования, объектом которого выступили студенты из стран ШОС, обучающиеся в вузах г. Екатеринбурга (в УрФУ, УГГУ, УрГУПС, УТМУ, УрГЭУ, УГПУ, УИУ - филиал РАНХиГС, ЮУрГУ). Выборка носила квотный характер, квоты закладывались по полу, вузу, стране пребывания ( $n = 360$ ). Обработка статистической информации происходила в статистической программе *Vortex* (версия 10) с использованием коэффициентов корреляции. Также была проведена серия глубинных интервью с экспертами в области международного партнерства (руководители профильных отделов вузов, представители министерств Сверд-

ловской области, управлений администрации г. Екатеринбурга и пр.) ( $n = 15$ ).

### Время выбора

Современная система высшего образования характеризуется открытостью, позволяющей абитуриентам выбирать траекторию профессионального и личностного развития, а также место и способ обучения. В связи с этим, выбор студентами конкретного вуза для обучения зависит от множества факторов: наличия определенной направленности специальности в вузе, возможностей для трудоустройства после получения образования, советов друзей, родственников и знакомых, территориальной расположенности вуза, наличия бюджетных мест или стоимости обучения и прочее. Помимо выбора конкретного вуза стоит упомянуть, что значимым аспектом является выбор страны и города, в котором расположен данный вуз, так как на выбранной территории студенту необходимо будет учиться и проживать длительный период обучения в университете. Отметим также, что выбор места (территории и конкретного вуза) для обучения оказывает влияние на эффективность социокультурной и академической адаптации. В связи с этим, важным аспек-

том в рамках нашего исследования является анализ тактик выбора учебного заведения студентами. Практически треть (32%) респондентов обозначили, что, выбирая вуз для обучения, рассматривали как учебные заведения в России, так и в своей стране. 27% опрошенных рассматривали учебные заведения во всех регионах России, 22% – учебные заведения в других странах (в том числе в России), а 18% – ориентировались исключительно на учебные заведения в городе Екатеринбурге (табл. 1).

Несмотря на рассматриваемые варианты, все респонденты в итоге остановили свой выбор на одном из вузов Екатеринбурга. Лидирующими причинами такого выбора стали: наличие конкретного вуза (направления специальности) для обучения в г. Екатеринбурге (46%), наличие друзей/родственников/знакомых в г. Екатеринбурге (44%), а 38% опрошенных студентов выбрали один из вузов г. Екатеринбурга по совету своих друзей, знакомых или родственников. В то же время, говоря о выборе конкретного вуза, в основном респонденты называли следующие причины своего решения: наличие бюджетных мест (поступление на бесплатной основе) (46%), наличие друзей/родственников/знакомых, которые также обучаются в данном вузе (38%), наличие места в общежитии для проживания во время обучения в вузе (37%), наличие определенной специальности (программы обучения) только в данном вузе (35%) и стоимость обучения (32%). Наименее популярными причинами стали: известность вуза в

Таблица 1 – Тактики выбора вуза студентами из стран ШОС (%)

№	Значения	Доля
1	Рассматривали учебные заведения в России и в своей стране	32
2	Рассматривали учебные заведения во всех регионах России	27
3	Рассматривали учебные в других странах (в том числе в России)	22
4	Рассматривали учебные заведения только в г. Екатеринбурге	18
5	Другое	1
<b>Итого ответивших:</b>		<b>100</b>

стране и в мире, а также положение вуза в рейтинге. В исследовании, проведенном в 2018 году И. В. Салосиной и Ю. О. Охорзиной, был выявлен список причин, на основании которых иностранные студенты выбрали региональный вуз России (г. Томска) для обучения. Среди них: безопасность среды для проживания и обучения, стоимость обучения и цены на продукты питания, межличностные и межкультурные отношения, перспектива использования русского языка в дальнейшей работе/жизни, мнение друзей и родственников, рейтинг университета, доступность информации в Интернете [9].

После выбора конкретного вуза абитуриент переходит в стадию студенчества и уже может на практике оценить ресурсы и возможности вуза, в котором проходит обучение. В нашем исследовании, скорее довольны, чем нет обучением в выбранном университете чуть более половины опрошенных (52%), полностью довольны — 14%, а 20% — некоторыми аспектами довольны, а некоторыми нет, 13% скорее не довольны обучением в выбранном университете и 1% выразили абсолютную степень недовольства выбранным вузом (табл. 2).

В целом, мы можем говорить о том, что уровень «довольных» обучением студентов гораздо выше, чем тех, кто обучением не доволен. Безусловно, это значимый показатель, так как удовлетворенность качеством обучения в университете - важный компонент и условие успешного освоения студентами навыков будущей профессиональной деятель-

## По мнению студентов из стран-членов ШОС, уральским вузам не хватает коворкингов и современного оборудования

ности, а для вуза это репутационный показатель, так как именно положительные отзывы выпускников вуза - один из наиболее эффективных каналов привлечения абитуриентов, особенно это касается стран ближнего зарубежья. Как обозначил один из экспертов, принявших участие в нашем исследовании: «Часто абитуриенты выбирают вуз по рекомендации своих знакомых или родственников, которые ранее обучались в данном университете, для них это определенное «гарант качества», особенно это касается поступающих из стран Центральной Азии» (инт. 1). Так, имеющийся опыт обучения в конкретном вузе знакомых/родственников/друзей абитуриентов является одним из основных факторов, на основании которых принимается решение о поступлении в вуз иностранцев [10, с. 168]. При этом мы выявили, что готовы рекомендовать своим друзьям и знакомым обучаться в том вузе, в котором студенты учатся в данный момент 82% респондентов. Те 17% ответивших, которые не готовы рекомендовать выбранный вуз, основными причинами называли следующие: «есть вузы лучше выбранного», «наличие большого количества бесполезных предметов», «несоответствие ву-

за ожиданиям» и «неперспективная/неинтересная программа обучения».

### Инновации на языке Пушкина

Говоря об удовлетворенности конкретными аспектами, касающимися обучения студентов стран ШОС в выбранном университете, стоит отметить, что большая часть опрошенных удовлетворены общением с сокурсниками и одногруппниками (37% полностью удовлетворены данным аспектом), условиями проживания в общежитии (27%) и наличием возможности для реализации индивидуальных образовательных траекторий (скорее удовлетворены данным аспектом 40% респондентов), преподаваемыми в университете дисциплинами (скорее удовлетворены данным аспектом 46% респондентов), а наиболее «проблемными» зонами (те аспекты, где чаще всего студенты были не удовлетворены) стали отсутствие в вузе инновационных проектов, грантов для студентов (20%), слабое техническое оснащение университета в целом (дефицит современного оборудования, современных лабораторий) и техническое оснащение аудиторий (недостаток проекторов, компьютеров и ноутбуков, специализированной мебели) (20%). Таким образом, мы видим, что существуют области, требующие доработки со стороны университетов, в основном проблемы связаны именно с недостатком инновационности в работе вузов. Данный аспект очень важен для привлечения иностранных студентов и стоит обратить внимание на совершенствование

Таблица 2 – Оценка уровня удовлетворенности обучением в выбранном университете (%)

№	Значения	Доля
1	Скорее доволен, чем нет	52
2	Чем-то доволен, чем-то нет	20
3	Полностью доволен	14
4	Скорее не доволен, чем доволен	13
5	Абсолютно не доволен	1
Итого ответивших:		100

данной сферы. Как отмечают исследователи В. В. Бондаренко, С. В. Полутин, В. А. Юдина, М. А. Танина и О. Н. Лескина, одним из наиболее значимых дополнительных факторов привлекательности российского университета для иностранных студентов является хорошая материально-техническая база университета [11].

В ходе проведения интервью эксперты отмечали еще одну сложность, которая понижала уровень удовлетворенности обучением иностранных студентов, она во многом связана с переходом на обучение в дистанционном формате – речь идет об использовании онлайн платформ при дистанционном формате обучения. Так, к примеру, китайские студенты (находящиеся в Китае) не имеют доступа к Zoom-платформе, к системе *Microsoft*, и другим платформам/сервисам (они запрещены в Китае), которые активно используются российскими преподавателями. В Китае существуют аналоги вышеуказанных сервисов, но они неизвестны россиянам и не используются ими. Существуют также регулярные частные проблемы с доставкой электронных писем. Таким образом, интернет-коммуникация между россиянами и китайцами значительно ограничена и затруднена, что порождает различного рода недопонимания в процессе взаимодействия и осложняет доступ к нужной информации: «При вынужденном переходе на онлайн формат обучения возникали некоторые технические сложности при организации работы с иностранными студентами, особенно это касалось студентов тех стран, в которых есть трудности доступа к определенным программам (в основном, это Китай, Туркмения)...» (инт. 2). Следует отметить, что студенты УрФУ, например, учатся преодолевать обозначенные препятствия, совершенствуя тем самым свои навыки владения IT-технологиями, а преподаватели, в свою очередь, по-

степенно осваивают китайские сервисы для дистанционного обучения. Одна из трудностей в этом процессе для российских преподавателей заключается в сложности регистрации на китайских платформах, а также в использовании интерфейсом платформы (так как он не русифицирован и не переведен на английский язык).

### Перспектив молодости

Наконец, в ходе опроса мы выявили, чего, по мнению иностранных студентов из стран-членов ШОС, не хватает для более комфортного и эффективного обучения в российском университете. В основном респондентами было названо следующее: зон для работы и отдыха в университете (коворкингов), современного оборудования, увеличения количества практических занятий, обновления образовательных программ, увеличения количества контактов с работодателями. Таким образом, в основном это именно те аспекты, на которые стоит обра-

тить внимание вузам города Екатеринбурга при применении мер для повышения привлекательности университета в глазах иностранных студентов из стран ШОС. Интересно, что опрошенные студенты практически не говорили о трудностях в процессе коммуникации (о знании языка, понимании преподавателей и одногруппников), возможно, это связано с тем, что многие студенты из стран ШОС, а особенно из стран Центральной Азии, достаточно свободно владеют русским языком. Вот что отметил один из экспертов: «Многие студенты из Казахстана, Киргизии, Узбекистана приезжают учиться в Россию, во-первых из-за близости к дому, а во-вторых так как знают русский язык и у них нет трудностей в общении... китайские студенты учат русский язык, находясь здесь или общаются на английском, с этим, как правило, проблем почти не возникает...» (инт. 3). Однако, к примеру, в исследовании, проведенном авторами В. Н. Мухой, Н. Л. Серги-



Рис. 2. Из конкретных плюсов обучения в вузах столицы Урала студенты из стран ШОС чаще всего говорят о ценности общения со сверстниками.

енко и А. И. Лысенко, посвященном особенностям адаптации иностранных студентов в КубГТУ, главной трудностью адаптации опрошенные назвали недостаточное владение русским языком [12], что, вероятно, связано со спецификой объекта исследования.

Таким образом, можно говорить о том, что имеющиеся в вузах г. Екатеринбурга ресурсы (бюджетные места, места в общежитиях, образовательные программы и прочее) являются значи-

мым фактором привлечения студентов из стран ШОС, однако помимо конкретного вуза, студенты выбирают и территории для обучения и проживания, в связи с этим, развитие территории, а не только расширение ресурсов вуза — значимый шаг для данного направления. Что касается перспектив вузов г. Екатеринбурга для повышения привлекательности для студентов из стран ШОС, то стоит обратить внимание на развитие ин-

новационных аспектов в деятельности университетов региона — совершенствование оборудования и лабораторной базы, увеличение числа контактов с работодателями, повышение количества и качества проводимых практических занятий, обновление образовательных программ, совершенствование системы стажировок и грантовой поддержки студентов, а также увеличение числа коворкингов для комфортной учебы.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Сотрудничество в сфере образования в рамках ШОС развивается поступательно. URL: <https://www.syktsu.ru/news/18242> (дата обращения: 10.07.2022).
- [2] Эксперты семи стран предложили расширить международное сотрудничество на XIII Неделе образования стран ШОС. URL: <https://www.rudn.ru/media/news/international-cooperation/eksperty-7-stran-predlozili-rasshirit-mejdunarodnoe-sotrudnichestvo-na-xiii-nedele-obrazovaniya-stran-shos> (дата обращения: 10.07.2022).
- [3] Суетин А.Н. Повышение конкурентоспособности вуза: глобальные тенденции и современное состояние мирового рынка образовательных услуг // Фундаментальные исследования. 2020. № 6. С. 143–149.
- [4] Мёдова С.Ю., Ерофеева В.В. Изучение особенностей и механизмов выбора иностранными студентами российского вуза для обучения // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=31553> (дата обращения: 04.07.2022).
- [5] Наука и университеты. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/наука-i-universitety> (дата обращения: 11.07.2022).
- [6] Пимонова С.А., Фомина Е.М. Повышение привлекательности российских вузов для иностранных студентов // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 22 (4). С. 97–109.
- [7] Галямова Э.Ф., Кудимана Г.О. Привлекательность российских вузов на международном рынке образовательных услуг // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlekatelnost-rossijskih-vuzov-na-mezhdunarodnom-rynke-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 15.07.2022).
- [8] Арсеньев Д.Г., Врублевская М.В., Беляевская Е.А., Денисова В.А. Анализ эффективности инструментов и методов привлечения иностранных студентов на образовательные программы вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 6 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-instrumentov-i-metodov-privlecheniya-inostrannyh-studentov-na-obrazovatelnye-programmy-vuza> (дата обращения: 19.07.2022).
- [9] Салосина И.В., Охорзина Ю.О. Исследование причин выбора российского регионального вуза иностранными студентами // Вестник НГПУ. 2018. № 3. С. 124–135.
- [10] Вашурин Е.В., Вершинина О.А., Газиева Ч.Ф., Евдокимова Я.Ш., Крылов А.А., Мухамедиева С.А., Павлова О.В., Хайдаров Ф.А. Практическое руководство : Монография / Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 234 с.
- [11] Бондаренко В.В., Полутин С.В., Юдина В.А., Танина М.А., Лескина О.Н. Привлекательность российских вузов среди иностранных студентов в условиях глобальной конкуренции на рынках образовательных услуг // ИТС. 2022. № 1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlekatelnost-rossijskih-vuzov-sredi-inostrannyh-studentov-v-usloviyah-globalnoy-konkurentsii-na-rynках-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 17.07.2022).
- [12] Муха В.Н., Сергиенко Н.Л., Лысенко А.И. Особенности адаптации иностранных студентов в российском вузе (на примере КубГТУ): второй этап исследования // ИСОМ. 2018. № 6-1. С. 176–185.

## OPPORTUNITIES AND RESOURCES OF EKATERINBURG UNIVERSITIES TO ATTRACT STUDENTS FROM THE SCO COUNTRIES

#### ABSTRACT:

The city of Ekaterinburg is one of the priority regions of the country for strategic partnership in the field of science and higher education, which is evidenced by the increasing number of joint educational projects with partners both inside and outside the country every year. However, in order to expand the international dialogue, improve competitiveness in the domestic and foreign markets, to enhance educational cooperation and

increase the share of students from the SCO countries at Ekaterinburg universities, it is necessary to identify potential capacity and assess the available resources of universities of the region. The article presents the results of an empirical sociological research conducted by the authors in 2022, through a questionnaire survey, the object of which were students from the SCO countries studying at the time of the survey at Ekaterinburg universities (n = 360), as well as a series of expert interviews, where the informants were specialists in the field of international partnership (heads of specialized university departments, representatives of Ekaterinburg ministries, etc.) (n = 15). In the course of the research, the authors considered such aspects as the satisfaction level of students from the SCO countries with education at Ekaterinburg universities in general, and the level of satisfaction with certain aspects of education (subjects taught, technical equipment of the university, the availability of innovative projects, grants for students, living conditions in dormitories, etc.). The available university resources for working with foreign students were also analyzed. As a result, it turned out that at the moment the universities of the city of Ekaterinburg have certain opportunities to attract students from the SCO countries, however, the innovation component needs to be improved, since there are aspects reducing the competitive advantages of Ekaterinburg universities both at domestic and global level.

#### REFERENCES:

- [1] Cooperation in the field of education within the framework of the SCO is developing progressively. URL: <https://www.syktso.ru/news/18242> (accessed 10.07.2022).
- [2] Experts from seven countries proposed to expand international cooperation at the XIII Education Week of the SCO countries. URL: <https://www.rudn.ru/media/news/international-cooperation/eksperty-7-stran-predlozili-rasshirit-mejdunarodnoe-sotrudnichestvo-na-xiii-nedele-obrazovaniya-stran-shos> (accessed 10.07.2022).
- [3] Suetin A.N. (2020). Increasing the competitiveness of the university: global trends and the current state of the world market of educational services, *Basic research*, no. 6, pp. 143–149.
- [4] Myodova S.Yu., Erofeeva V.V. (2022). The study of the features and mechanisms of choice by foreign students of a Russian university for study, *Modern problems of science and education*, no. 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=31553> (accessed 04.07.2022).
- [5] Science and universities. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/наука-i-universitety> (accessed 11.07.2022).
- [6] Pimonova S.A., Fomina E.M. (2018). Increasing the attractiveness of Russian universities for foreign students, *University management: practice and analysis*, no. 22 (4), pp. 97–109.
- [7] Galyamova E.F., Kudimana G.O. (2017). The attractiveness of Russian universities in the international market of educational services, *Bulletin of the Udmurt University. Series "Economics and Law"*, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlekatelnost-rossijskih-vuzov-na-mezhdunarodnom-rynke-obrazovatelnyh-uslug> (accessed 15.07.2022).
- [8] Arsenev D.G., Vrublevsckaya M.V., Belyaevskaya E.A., Denisova V.A. (2016). Analysis of the effectiveness of tools and methods for attracting foreign students to the educational programs of the university, *University management: practice and analysis*, no. 6 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-instrumentov-i-metodov-privlecheniya-inostrannyh-studentov-na-obrazovatelnye-programmy-vuza> (accessed 19.07.2022).
- [9] Salosina I.V., Okhorzina Yu.O. (2018). Study of the reasons for choosing a Russian regional university by foreign students, *Bulletin of the NSPU*, no. 3, pp. 124–135.
- [10] Vashurina E.V., Verzhinina O.A., Gazieva Ch.F., Evdokimova Ya.Sh., Krylova A.A., Mukhamedieva S.A., Pavlova O.V., Khaidarov F.A. (2016). Practical guide. Monograph. Yekaterinburg: Publishing House of the Ural University, 234 p.
- [11] Bondarenko V.V., Polutin S.V., Yudina V.A., Tanina M.A., Leskina O.N. (2022). The attractiveness of Russian universities among foreign students in the context of global competition in the markets of educational services, *ITS*, no. 1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlekatelnost-rossijskih-vuzov-sredi-inostrannyh-studentov-v-usloviyah-globalnoy-konkurentsii-na-rynkeh-obrazovatelnyh-uslug> (accessed 17.07.2022).
- [12] Mukha V.N., Sergienko N.L., Lysenko A.I. (2018). Features of the adaptation of foreign students in a Russian university (on the example of KubGTU): the second stage of the study, *ISOM*, no. 6-1, pp. 176–185.

#### AUTHORS' INFORMATION:

##### Marina V. Valeeva

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
(19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia)

✉ [cherbakova\\_marina@mail.ru](mailto:cherbakova_marina@mail.ru)

##### Ekaterina A. Belyaeva

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
(19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia)

✉ [ekaterina.podergina@mail.ru](mailto:ekaterina.podergina@mail.ru)

#### KEYWORDS:

regional universities, educational interaction of the SCO countries, innovative potential of universities, foreign students, SCO countries, sociological research.

#### FUNDING:

The research funding from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Ural Federal University project within the Priority-2030 Program) is gratefully acknowledged.

#### FOR CITATION:

Valeeva M.V., Belyaeva E.A. (2022). Opportunities and resources of Ekaterinburg universities to attract students from the SCO countries, *Municipality: Economics and Management*, no. 2, pp. 97–103.