

Научная статья

Original article

УДК 332.146.2

DOI 10.55186/25876740_2022_6_2_6

**АНТИКРИЗИСНОЕ РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ:
ВОЗМОЖНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРОБЛЕМЫ**
ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS OF RUSSIA:
OPPORTUNITY, MAIN PRINCIPLES AND CHALLENGES



О.Г. Овчинников, Институт США и Канады РАН (ИСКРАН),
Российская Федерация, 121069 Москва, Хлебный пер.2/3, ORCID: 0000-0002-
8957-5665, e-mail: olego-2005@yandex.ru

Oleg G. Ovchinnikov, Institute for the U.S. and Canadian Studies, Russian
Academy of Sciences (ISKRAN), 2/3 Khlebny per., Moscow 121069, Russian
Federation, ORCID: 0000-0002-8957-5665, e-mail: olego-2005@yandex.ru

Аннотация. Настоящая работа посвящена анализу проблем, стоящими перед малыми городами России – причинами кризисного состояния, в которой находятся большая часть и них. Анализ проводится на конкретном примере – Сафоновского городского поселения Смоленской области. На основе анализа составлен перечень первостепенных проблем и определены основные принципы стратегии по преодолению депрессивных явлений и выводу местного сообщества на траекторию развития. Далее рассмотрена структура антикризисной программы, приводятся краткое описание ее основных

разделов. В заключительной части статьи проводится анализ проблем, с которыми столкнется реализация антикризисных мер, проведенный на основе личного опыта автора, - депутата Совета депутатов Сафоновского городского поселения, - при попытке внедрения элементов антикризисной программы в городе Сафонове. Завершают работу выводы, среди которых основным является констатация, с учетом проведенного анализа, ключевого условия начала антикризисных мер по преодолению депрессивных явлений в малом городе.

Abstract: This work is devoted to the analysis of the problems facing small towns in Russia – the causes of the crisis state in which most of them are. The analysis is carried out on a specific example - the Safonovsky urban settlement of the Smolensk region. Based on the analysis, a matrix of problems has been compiled and the basic principles of the strategy for overcoming depressive state and directing local community on the way of development have been determined. At the next stage, the structure of the anti-crisis program is discussed, and also a brief description of its main sections is given. The final part of the article analyzes the problems that which will accompany the implementation of anti-crisis measures. This analysis is based on the personal experience of the author, a deputy of the Council of Deputies of the Safonovsky urban settlement, when trying to introduce elements of the anti-crisis program in the city of Safonovo. Conclusions complete the work, among which the main one is the statement of the key condition for the beginning of anti-crisis measures to overcome depressive state of a small town.

Ключевые слова: малые города, проблемы развития малых городов, антикризисное развитие местных сообществ, местные органы власти, органы местного самоуправления.

Keywords: small towns, problems of small towns` development, anti-crisis development of local communities, local authorities, local government bodies

Введение

Анализ современной политики Правительства РФ показывает, что благоприятные перспективы у большинства малых городов страны в обозримом будущем практически отсутствуют. Об этом свидетельствуют как динамика числа малых городов и их населения, имеющая за последние два десятилетия выраженную отрицательную тенденцию, так и ориентиры государственной социально-экономической политики, а также политики пространственного развития. [1]

Тем не менее, анализ показывает, что при определенных условиях (прежде всего месторасположении, наличии определенных ресурсов – природных, человеческих и т.п.) процессы деградации местных сельских сообществ – малых городов, можно не только затормозить, но и обратить вспять, обеспечив выход на траекторию их устойчивого развития.

В настоящей работе проводится анализ основных подходов к разработке антикризисной программы развития малого города. Они выработаны на основе практического опыта автора, который с 2011 года является муниципальным депутатом в Сафоновском городском поселении Смоленской области.

Материал статьи изложен в следующей логической последовательности.

Прежде всего, на примере г. Сафоново Смоленской области, - типичного малого города средней полосы России, - проведен анализ состояния и перечня проблем присущих малым городам. На его основе разработана и приведена структура, а также основные меры антикризисной программы, проводится описание её отдельных частей. Заключает работу анализ основных проблем, которые, как предполагается, будут иметь место при подготовке и реализации антикризисных мероприятий.

Отметим, что г. Сафоново является, на наш взгляд, одним из лучших районных центров Смоленской области, и, по экспертной оценке, находится

среди, вероятно, топ 30% в своеобразном рейтинге благополучия малых городов России. Поэтому его опыт может быть весьма показательным, и со значительной степенью достоверности экстраполирован на общероссийский уровень.

Социально-экономическая ситуация в г.Сафоново и причины кризиса

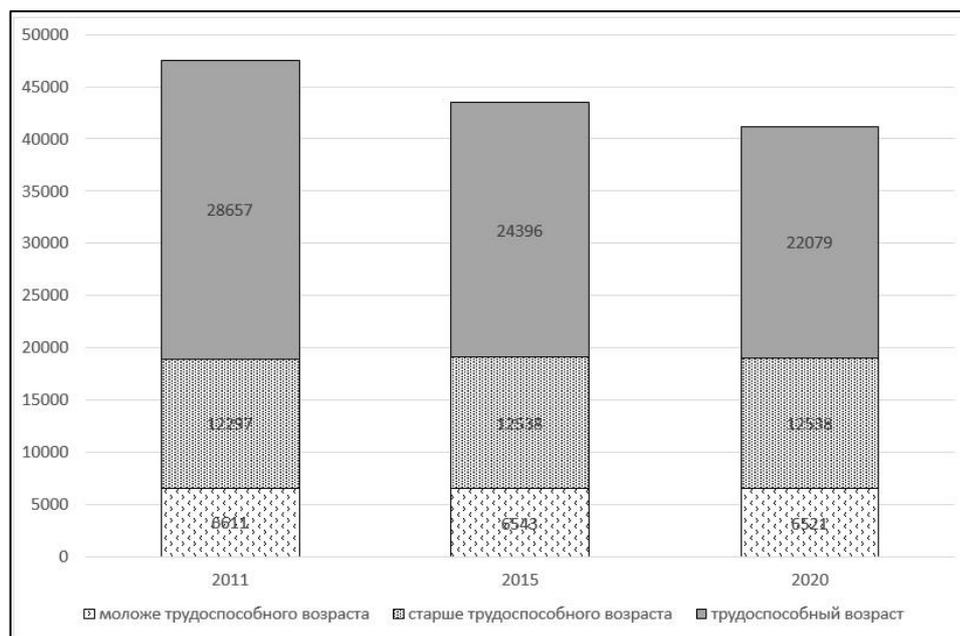
В настоящем параграфе кратко проанализирована ситуация в социально-экономической сфере г.Сафоново, а также проведен анализ проблем, которые призвана решить программа антикризисного развития.

В советское время город был развитым индустриальным центром Смоленщины. В нем располагалось шахтоуправление – несколько шахт по добыче бурого угля, а также несколько крупных промышленных предприятий (завод пластмасс, завод электродвигателей и пр.). Население города на рубеже восьмидесятых и девяностых годов прошлого столетия превышало 57 тысяч человек. С того времени экономический потенциал Сафоново неуклонно деградировал, а с ним уменьшалось население, которое по данным на начало 2021 г. составляло около 40 тысяч человек.

Приведем несколько цифр, иллюстрирующих депрессивный характер создавшейся ситуации. Первым, и основным, на наш взгляд, показателем безусловно является вышеупомянутая динамика численности населения города. Представляется, что это – универсальный индикатор, отражающий степень социально-экономического благополучия любой местности: как правило, депрессивные места люди покидают, переселяясь в перспективные и благополучные.

Проанализируем динамику численности населения Сафоново в разрезе отдельных возрастных групп. Данные за прошедшее десятилетие по трем возрастным группам – до 18 лет (дети и учащиеся средней школы), 19-60 лет (трудоспособная часть населения) и 60 плюс – пенсионеры, приведены на диаграмме 1.

Диаграмма 1. Динамика численности населения Сафоново, 2011-2020 годы, в разрезе возрастных групп

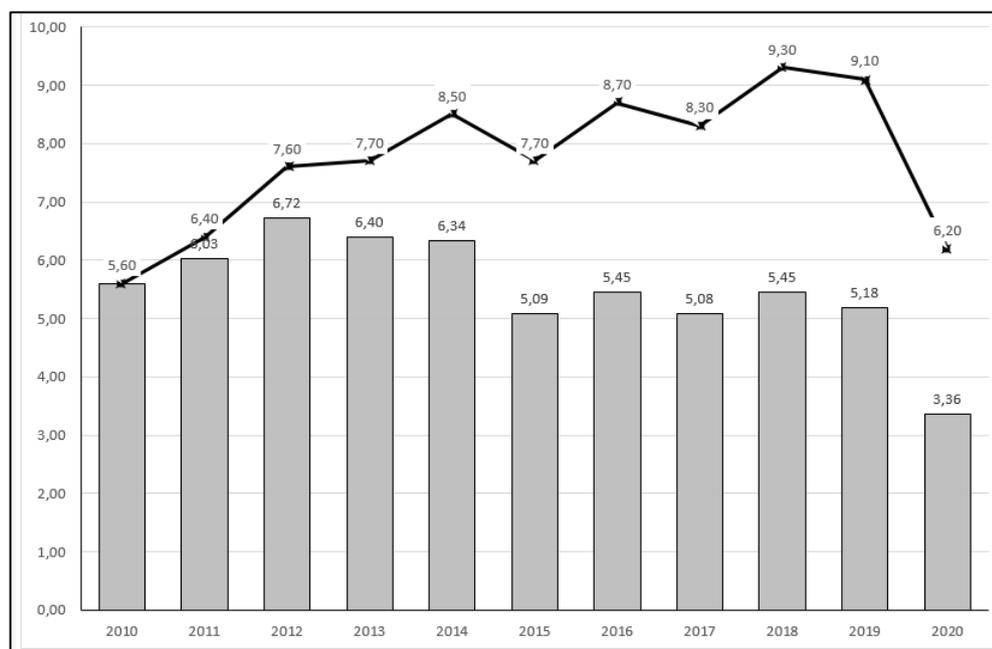


Источник: Смолстат, URL: <https://gks.ru/dbscripts/munst/munst66/DBInet.cgi>, (дата обращения 30.04.2021)

Нетрудно заметить, что при уменьшении числа сафоновцев в течение 2011-2020 гг. в целом на 6,4 тысяч человек (13.5%), практически все снижение пришлось на работоспособную часть горожан, численность которых сократилась на 23%. Объясняется такая статистика просто: молодое поколение сафоновцев вырастая уезжает на учебу в другие города (в городе из пяти бывших профтехучилищ осталось только одно плюс техникум). Однако по окончании обучения лишь малая часть возвращается назад. Причина очевидна - перспективной и с адекватной зарплатой работы в городе попросту нет. Как нет еще одного важного условия – развитой рекреационной инфраструктуры. В то же время, работоспособная часть населения, выходя постепенно на пенсию, пополняет ряды пожилых людей. Перспективы изменить эту тенденцию в сложившейся в городе ситуации, - в русле социально-экономической политики региональных и местных властей, - практически нет. Основанием для такого утверждения является несколько обстоятельств.

Во-первых, это – продолжающаяся деградация его промышленного потенциала, а по существу – экономической активности в городе. На диаграмме 2 представлена динамика объема выпуска продукции и услуг в крупных и средних предприятиях города в течение 2010-2020 годов. Так, если в номинальном исчислении (кривая) она еще как-то, за исключением 2020 г., росла, то в реальном исчислении (с поправкой на инфляцию) депрессивная ситуация более, чем очевидна.

Диаграмма 2. Динамика объема выпуска продукции и услуг в крупных и средних предприятиях г.Сафоново, в реальном и номинальном исчислении, 2010-2020 годы, млрд.руб.



Источник: Ежегодные отчеты Главы администрации «Сафоновский район» Сафоновского района Смоленской области перед Советом депутатов Сафоновского городского поселения

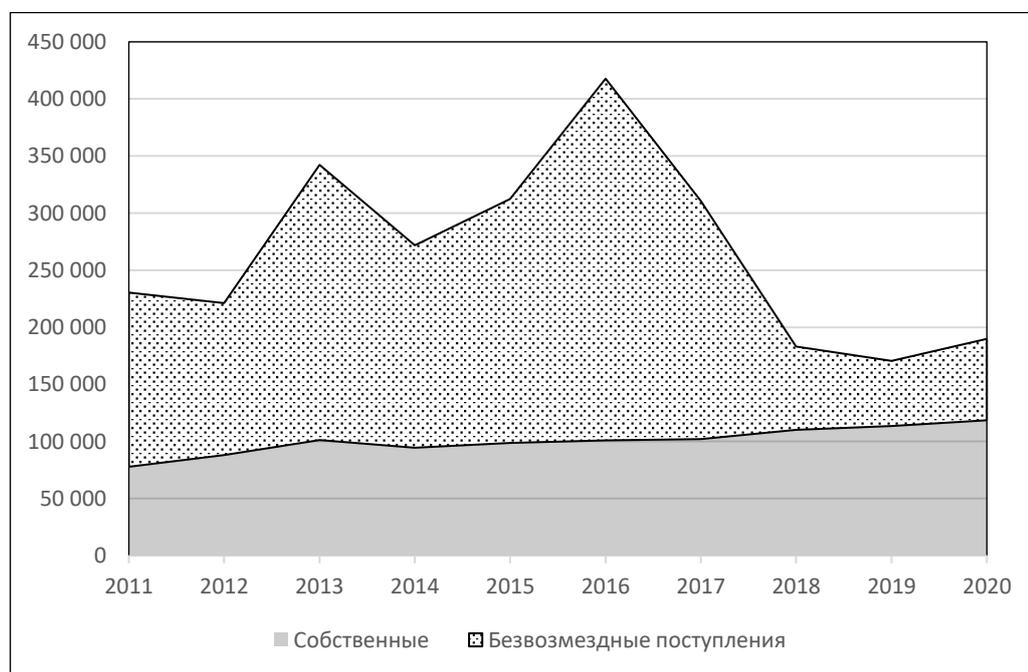
Перспектива развития крупных промышленных предприятий города в условиях современной экономической политики Правительства России выглядит весьма проблематично. Также не «работают» должным образом меры инвестиционной политики правительства региона. В частности, индустриальный парк, строительство которого по федеральной программе и под управлением региональных властей ведется с середины прошлого

десятилетия, и призванный стать драйвером развития местной экономики, таковым не стал. Часть средств, отпущенных на его строительство, была разворована, из-за чего ввод в строй парка задержался. Также привлечение резидентов в этот парк ведется достаточно вяло, а местные власти в этом практически не принимают участия. Как таковая деятельность администрации района по привлечению инвесторов на территорию города ограничена в основном размещением соответствующей информации на ее сайте.

Во-вторых, несостоятельность финансовых возможностей местной власти. Ресурсы местного бюджета, при адекватном его наполнении, посредством различных программ оживления местной экономики, могли бы стать драйвером позитивных перемен. Но этого нет!

На диаграмме 3 представлена динамика доходной части бюджета города в течение 2011 -2020 годов.

Диаграмма 3. Динамика доходной части бюджета Сафоновского городского поселения, 2011-2020 гг., рублей

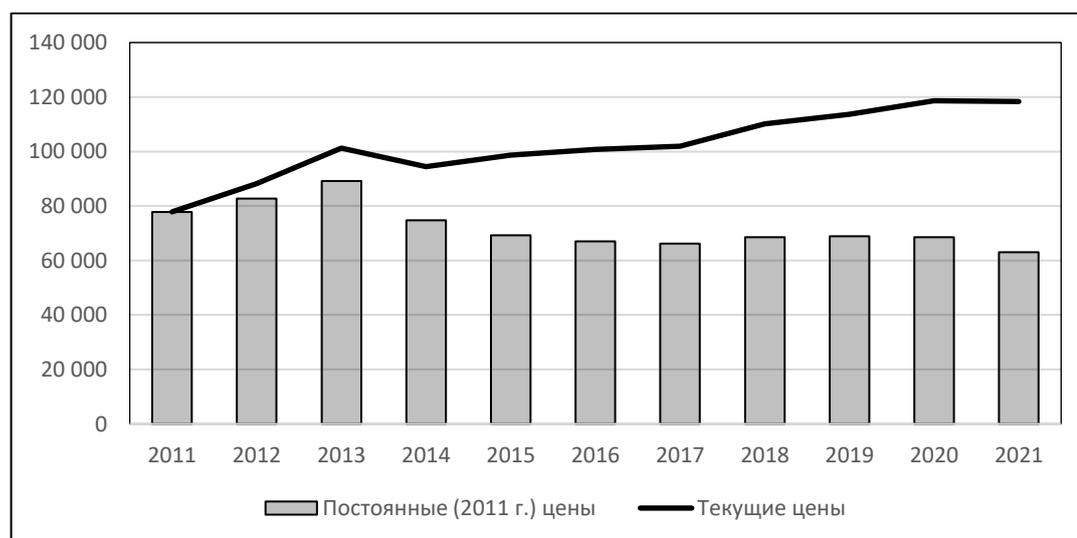


Источник: Данные, предоставляемые Совету депутатов Сафоновского городского поселения при утверждении исполнения и планировании бюджета Сафоновского городского поселения Смоленской области, разные годы

Следует обратить внимание на значительные суммы, поступавшие в анализируемый период из внешних источников. Это средства, которые были перечислены по целевым федеральным программам с «дополнениями» из регионального бюджета. До 2017 г. город активно участвовал в федеральной программе переселения из ветхого жилья, вследствие чего имел место «всплеск» внешнего финансирования. После окончания программы доля субсидий, субвенций, дотаций из вышестоящих бюджетов составляла примерно одну треть от окончательного размера муниципального бюджета, тогда как собственные средства – около двух третей.

Основные средства на поддержание городской социально-экономической инфраструктуры из собственных средств городского поселения – налоговых и неналоговых поступлений в его бюджет. Их динамика в течение прошлого десятилетия, выраженная как в номинальном (текущих ценах), так и реальном (в постоянных ценах 2011 г.) измерении представлена на диаграмме 4.

Диаграмма 4. Динамика поступлений собственных средств в бюджет Сафоновского городского поселения, в текущих и постоянных ценах (2011 г.), 2011-2021 гг., рублей



Источник: Данные, предоставляемые Совету депутатов Сафоновского городского поселения при утверждении исполнения и планировании бюджета Сафоновского городского поселения Смоленской области, разные годы

Следует отметить, что на протяжении анализируемого периода в «состав» собственных средств городского поселения были добавлены несколько статей поступлений, в частности: акцизы на топливо (с 2015 г.) и доходы от использования муниципального имущества (соцнайм, с 2017 г.). Без них, в сопоставимом выражении собственные доходы бюджета в реальном исчислении снизились бы за 2011-2020 годы более, чем на 20% (-12% - в «полном» перечне статей).

Собственных средств бюджета едва (на самом минимальном уровне) хватает на обеспечение самых насущных и растущих, с учетом деградации социально-экономической инфраструктуры, потребностей города. С учетом того, что их размер, выраженный в постоянных ценах, имеет тенденцию к стагнации, жизнедеятельность города становится все более зависимой от поступлений их вышестоящих бюджетов.

В-третьих, отсутствие у районной администрации, выполняющей функции управления городом, реального плана вывода города из депрессивного состояния. Составленный силами чиновников план стратегического развития является не более, чем отпиской, но никак не рабочим документом. Кроме того, он содержит фактически парафраз из уже имеющихся мер, реализация которых практически весьма слабо отражается на улучшении текущих социально-экономических показателей города. [2]

В-четвертых, и, пожалуй, самое основное - непонимание в целом чиновниками администрации необходимости антикризисных мер, более того – пассивное сопротивление какой-либо реальной работе по их выработке и реализации. Это обстоятельство представляется наиболее серьезным препятствием переменам, об этом, а также преодолении этой проблемы, более подробно изложено в разделе статьи «Проблемы реализации антикризисных мероприятий».

Структура проблем и основные принципы антикризисной стратегии

Прежде, чем перейти к рассмотрению антикризисных мер, обозначим основные проблемы местного сообщества (муниципального района или городского поселения), которые они призваны решить. Сделаем это на основе анализа ситуации также в выбранном нами в качестве примера Сафоновском городском поселении Смоленской области.

Анализ исходит из предположения, что любое местное сообщество (муниципальный район, городское или сельское поселение) обладает набором материальных и нематериальных активов (капиталов). От их состояния, того, насколько они задействованы, во многом зависит состояние и, особенно, социально-экономическое развитие этого сообщества. В таблице 3 приведены перечень и краткое содержание каждого из видов капитала местного сообщества, а также анализ их состояния. [3]

Таблица 3. Анализ состояния активов (капиталов) в Сафоновском городском поселении

Наименование (тип) капитала	Краткое описание	Состояние
Физический	Совокупность основных средств, используемых в качестве средств производства (здания и оборудование), объекты инфраструктуры (дороги, мосты, телекоммуникационные сети и т.п.)	В целом состояние - удовлетворительное. Активы, находящиеся в общественной (муниципальной) собственности, и могущие быть использованы для производства товаров и услуг, в целом изношены, требуют существенных капитальных вложений
Природный	Совокупность возобновляемых и невозобновляемых природных ресурсов, которые используются при производстве товаров и услуг (вода, земля, минералы, флора и фауна)	Состоят из нескольких парков, скверов и природных (зеленых) зон с протекающими в них речкой и прудом. За исключением двух скверов в центре, их состояние в целом – неудовлетворительное.
Финансовый	Деньги или прочие финансовые активы (которые могут быть быстро превращены в деньги), например, акции, облигации, и т.п.	Судя по состоянию экономики города, финансовые активы в частном секторе могут быть оценены, как находящиеся на уровне не выше

		удовлетворительного. Состояние городских финансов (бюджета) – неудовлетворительное
Человеческий	Нематериальный актив, характеризующий творческо-интеллектуальный потенциал населению данного сообщества, который есть производное от уровня знаний (образования), навыков, телесного здоровья, и т.п., что прямо или косвенно может содействовать росту денежных доходов сообщества	Человеческий потенциал может быть в целом оценен как хороший. Однако он задействован очень слабо – вследствие отсутствия должных механизмов, а также в целом – равнодушия к этому властей
Социальный	Нематериальный актив, представляющий совокупность норм доверия и поведения, присущую социуму местного сообщества, которые определяют характер социального взаимодействия и позволяют членам местного сообщества координировать свои действия, достигая, таким образом, поставленных целей	В целом может быть оценен как имеющийся в потенциале, однако не развитый. Причины тому – две: во-первых, политика, проводимая на федеральном уровне, когда власти не особо заинтересованы в развитии этого капитала, во-вторых, формализм со стороны местных властей в выполнении немногих программ, рассчитанных на его использование.
Культурный	Включает широкий спектр активов, как овеществлённых (например, объекты культурного назначения), так и неовеществлённых (совокупность способностей, образованности, умений, навыков, моральных качеств, квалификационной подготовки индивидов, используемых в процессе осуществления социальной деятельности). В определённой степени пересекается с человеческим капиталом	Потенциал в данной сфере имеется на хорошем уровне, однако, как и в ряде предыдущих случаев, не развит в должной мере – вследствие целого ряда факторов, в том числе: недостатка ресурсов для организации работы в этом направлении, банального непонимания властями роли этого актива, и, как следствие - формального исполнения имеющихся мероприятий
Политический	Нематериальный актив, который характеризует степень связи данного местного сообщества с представителями вышестоящей власти, что обуславливает способность влиять на распределение различных ресурсов в пользу сообщества	В российской политической системе этот актив (капитал) вследствие особенностей организации государственной системы управления (в частности, наличия системной коррупции) трудно оценить.

Составлено автором

Как показывает проведенный в таблице 3 анализ, основная проблема Сафоновского городского поселения состоит прежде всего в том, что ни один из видов капитала (актива) не задействован как следует. Во-вторых, местная власть не озабочена тем, чтобы использовать имеющиеся резервы и начать за счет них развитие местного сообщества.

Предложенный подход, когда потенциал местного сообщества к развитию оценивается через анализ эффективности использования имеющегося в его распоряжении капитала (активов), позволяет определить структуру проблем, а также наметить стратегию их преодоления. В данном случае перечень проблем и соответствующих мер можно определить следующим образом (таблица 4).

Таблица 4. Структура проблем и основные направления их решения

№	Проблема	Решение
1	Физические активы как в частной, так и общественной собственности, могущие быть использованы для производства товаров и услуг, находятся в изношенном состоянии	Потребность в капитальных вложениях
2	Состояние природного капитала в целом – неудовлетворительное.	Потребность в капитальных вложениях
3	Финансовые активы в частном секторе на уровне не выше удовлетворительного, в общественном – неудовлетворительное	Потребность в притоке финансов
4	Человеческий капитал задействован слабо	Смена отношения и механизмов в работе органов местного самоуправления
5	Социальный капитал имеется в зародыше, но не развит	Смена отношения и механизмов в работе органов местного самоуправления
6	Культурный капитал имеется на хорошем уровне, однако не развит в должной мере	Две причины: (1) смена отношения и механизмов в работе органов местного самоуправления; (2) рост финансового обеспечения

Составлено автором

Анализ данных таблицы 4 показывает, что решение проблем в Сафоновском городском поселении лежит в двух основных направлениях, в том числе: во-первых, в смене механизмов работы органов местного

самоуправления, что можно в целом охарактеризовать как кардинальную переменную парадигмы их деятельности, во-вторых, безусловный рост финансовой обеспеченности местного сообщества. Это – лишь два общих направления, их детализация, необходимая для формирования списка конкретных мероприятий, в совокупности составляющих антикризисную программу, лежит в плоскости анализа ситуации в каждом конкретном местном сообществе. Такой анализ, на примере ситуации в г.Сафоново, проведен в следующем параграфе.

Но прежде следует сделать важное замечание.

Работе по составлению антикризисной программы в отношении конкретного местного сообщества должен предшествовать предварительный анализ ситуации - с целью ответить на один очень важный вопрос. На наш взгляд, все факторы депрессивного состояния любой территории условно делятся на две большие категории. Во-первых, внешние факторы, которые определяются причинами, на которые местные органы власти повлиять не в состоянии, в том числе, многообразные проблемы, порождаемые несовершенством существующей социально-экономической политики федерального правительства. Во-вторых, внутренние факторы, устранить или ослабить действие которых местные власти в состоянии самостоятельно.

Поэтому вопрос, на который предстоит прежде всего ответить составителю антикризисной программы можно сформулировать следующим образом: насколько меры, предпринятые в соответствии с программой, и рассчитанные на устранение либо ослабление действия «внутренних» факторов депрессивного состояния сообщества, смогут «преодолеть» действие «внешних» факторов?

Ответ на этот вопрос требует анализа каждой ситуации в применении к конкретному местному сообществу - малому городу, муниципальному району. А именно, оценки имеющегося в их распоряжении капиталов – физического, природного, финансового, человеческого и пр., с последующим составлением

на их основе стратегии антикризисного развития. [4] Очевидно, что малые города и районы на отдалённых территориях с неразвитой инфраструктурой, имеют гораздо меньше шансов на преодоление кризиса и переход к развитию *преимущественно* за счет внутренних ресурсов. В то же время, у большей части муниципалитетов в средней (центральной) части Европейской территории страны такие возможности есть. К их числу, по нашему твердому убеждению, относится город Сафоново.

Антикризисная программа: принципы и структура

Представленный в данном разделе материал не является антикризисной программой в строгом смысле этого слова, а представляет изложение ее концепции и основных принципов построения структуры применительно к пониманию ситуации в г. Сафоново. Естественно, что предложенные меры должны быть адаптированы, и при необходимости дополнены после принятия решения о начале конкретной работы. [5]

Предлагаемая структура антикризисной программы состоит, в соответствии с обозначенными выше двумя группами проблем, из следующих разделов: (1) мобилизация внутренних резервов, обусловленная изменением принципов работы органов местного самоуправления; (2) увеличение «ресурсной базы» местного сообщества. Охарактеризуем по отдельности каждый из этих разделов (направлений).

Использование внутренних резервов

В каждом местном сообществе имеется значительное число внутренних резервов, способных, преимущественно за счет совершенствования управления, содействовать развитию территории даже без вложения значительных финансовых ресурсов. В структуре данного направления можно выделить четыре основных раздела, в том числе:

1. Форсирование действия нормативных документов.

2. Борьба с неэффективным расходованием денежных средств.
3. Мобилизация человеческого потенциала.
4. Прочие.

Рассмотрим их более подробно.

Форсирование действия нормативных документов

Проиллюстрирую меры данного раздела на небольшом примере одного направления работы, которое на протяжении более половины срока пребывания муниципальным депутатом автор безуспешно пытался форсировать в Сафоново. Речь идет о так называемых «Правилах благоустройства в Сафоновском городском поселении», которые предусматривают регулирование различных сторон внешнего вида, порядка и благоустройства – от максимально допустимой высоты травы до размещения витрин и регулирования отношений с производителями работ, связанных с нарушением целостности дорожного покрова. В текущем состоянии этот документ включает в себя около 80 страниц текста, и содержит различные нормы и условия. В то же время, его нельзя назвать «рабочим», так как в нем практически отсутствуют четкие механизмы постоянного контроля за их исполнением и побуждения ответственных к исполнению установленных норм и правил, не ведется работа по их разъяснению среди ответственных – как организаций, так и населения. Фактически Правила существует только потому, что так надо, для отчета, однако не для применения их в работе. Очевидно, что при должной доработке этого документа, созданию соответствующих механизмов контроля за его исполнением, а также поэтапного внедрения в ежедневную практику, территория города за 2-3 года улучшилась бы до неузнаваемости. Причем это произошло бы без существенных на то затрат средств бюджета, преимущественно – за счет роста дисциплинированности граждан и организаций в исполнении своих законных обязанностей. Однако все попытки инициировать доработку документа с

последующим постепенным его внедрением в практику, наталкивались на упорное сопротивление чиновников местной администрации. По нашему мнению, объяснений этому факту может быть два: во-первых, нежелание брать на себя дополнительные обязанности, во-вторых, банальная неспособность чиновников к системной работе.

Борьба с неэффективным расходованием денежных средств.

Речь идет фактически о *системной* коррупции, имеющей место, прежде всего, в ходе реализации мероприятий в рамках нацпроектов и прочих госпрограмм. Ниже для иллюстрации приведен пример из собственного опыта автора.

На протяжении более, чем четырех лет, сначала в составе депутатской группы, а в настоящее время, в новом (2021 г.) созыве Совета депутатов, лично, автором предпринимались попытки расследования обстоятельства перерасхода финансовых средств при закупке материальных ресурсов по муниципальной программе «Благоустройство дворовых территорий», реализуемой в настоящее время в рамках нацпроекта «Комфортная городская среда». Было выявлено, что при реализации программы в 2017-2018 годах стоимость закупаемых скамеек и урн превышала их реальную стоимость в разы (17 тысяч и 2-3 тысячи рублей соответственно для скамеек). В результате, только при благоустройстве центрального сквера в Сафоново, по некоторым оценкам, было перерасходовано более миллиона рублей.

В целом, по некоторым оценкам, по программам, реализуемым в рамках данного нацпроекта «выводится» не менее 20% бюджетных средств. Можно предположить, что при «освоении» бюджетных средств в остальных нацпроектах ситуация похожая.

Для прояснения ситуации и принятия мер противодействия таким явлениям, было предпринято несколько депутатских запросов в различные организации – Контрольно-ревизионную комиссию района (исполняющую

функции контроля в городском поселении), межрайонную прокуратуру, Департамент по внутренней политике области, Контрольно-счетную палату области. Контрольно-ревизионная комиссия района отказалась проверять указанные факты коррупции, сославшись на неподотчетность ей данных расходов. Варианты основных ответов в обратной корреспонденции от прочих организаций, упрощая их, были два: нарушений в нет; нет времени на расследование. В момент написания статьи, автором, в попытке добиться хотя бы интереса к теме, было предпринято депутатское обращение в последнюю в Смоленской области инстанцию - Департамент Смоленской области по осуществлению контроля и взаимодействию с административными органами. Следует отметить, впрочем, что, учитывая прошлый опыт, отправляя свое обращение в эту организацию автором двигал исключительно «спортивный интерес», так как у него сложилось устойчивое убеждение в том, что данная проблема (коррупции) ни местные, ни региональные организации, призванные осуществлять соответствующий контроль, практически не интересуют. Очевидно, что такое состояние «равнодушия» возможно лишь когда коррупция становится «системной» - охватывая сверху донизу все уровни власти.

Следует отметить, что «нерациональный расход» бюджетных средств - лишь одно из негативных последствий коррупции. Другим не менее пагубным последствием является «искажение» управленческих решений, приводящее к далеко идущим последствиям. Наглядным примером является печально известный в Сафоново «фенольный дом» - один из первых домов, построенных еще в начале прошлого десятилетия по программе переселения из ветхого жилья. При его возведении была применена современная каркасная технология с использованием утеплителя «пеноизол». Однако, вследствие нарушения технологических условий, утеплитель стал разрушаться с выделением фенола, а дом по результатам официальной экспертизы был признан непригодным для проживания людей. Несмотря на это его жителей не

расселили, строители не были наказаны, а дом за их счет был лишь подвергнут частичному ремонту. «Эпопея» затянулась на годы, и одной из причин такой «нерешительности» властей можно предположить являлись имевшиеся у прежнего главы района «связи» со строительной компанией – застройщиком.

Таким образом, данное направление мероприятий представляет собой систему *реальных* мер по искоренению коррупции, что приведет, во-первых, к реальной экономии денежных средств, во-вторых, устранил неизбежные перекосы при принятии соответствующих управленческих решений.

Мобилизация человеческого потенциала.

Хорошо известную фразу «бизнес, это – люди» можно, перефразировав, с успехом перенести в рассматриваемую нами сферу как: «успешное местное сообщество, это – люди». Действительно, активное, с высокой гражданской позицией и мотивацией население местного сообщества – один из самых весомых залогов успеха сообщества в целом. К сожалению, этому препятствует целый ряд обстоятельств. Часть из них являются объективными – исправление которых не под силу местным властям. В их числе – в целом несовершенная социально-экономическая политика федеральных властей, результатом которой является колоссальное социальное имущественное расслоение населения, когда на одном «полюсе» находится горстка богатейших, купающихся в роскоши людей, на другом - масса простых граждан, едва сводящих концы с концами. Такое положение усугубляется несменяемостью власти, когда выборы в ее законодательные и исполнительные органы превращены попросту в проформу с заранее известным исходом. Попытки властей создать механизмы народовластия и участия населения в общественной жизни, – в виде территорий общественного самоуправления, общественных советов в муниципальных образованиях, и т.п. общественных институтов, - при ближайшем изучении реальной практики

оказываются не более чем инсценировкой участия простых людей в принятии решений.

Указанные, и прочие подобные обстоятельства не могли не сказаться на общественной активности большей части населения, которая снизилась до самого низкого за обозримую историю страны уровня. Одним их печальных отрицательных последствий этого является рост индифферентности граждан – пассивности в отношении проектов, предполагающих бескорыстное участие, например, труд, в общественно значимых мероприятиях.

Итак, к сожалению, приходится констатировать, что человеческий потенциал в России мало задействуется. В то же время, граждан с по настоящему активной, и, что важно, созидательной жизненной позицией, осталось очень мало. Безусловно, они представляют собой огромный резерв для улучшения жизни в местном сообществе, и их надо всячески поддерживать и поощрять. Увы, в Сафоново эта работа проводится на очень низком, по сравнению с возможным, уровне.

Несмотря на описанную выше политику федеральных властей, многое в этой части можно изменить на местном уровне. Система предлагаемых в данном направлении мероприятий состоит из двух основных направлений: во-первых, поднятия общественного самосознания, во-вторых, направленных на вовлечение широких масс населения в общественно-значимые проекты.

Прочее

Перечень мероприятий из этого направления достаточно широк, они не входят в другие направления, но направлены на развитие местного сообщества, и специфичны в каждом из них. Ограничимся лишь перечислением отдельных возможных проектов. К их числу можно отнести программу городов-побратимов, различные программы в культурной сфере, развития туризма и т.п. Они являются важными, однако второстепенными по сравнению с перечисленными выше, их состав и спецификация составляется

непосредственно после изучения состояния и возможностей конкретного местного сообщества.

Увеличение «ресурсной базы»

Как правило, улучшение ситуации с финансами в местном сообществе, большинство местных управленцев видят в привлечении инвесторов. Причем чем крупнее инвестор, тем, как они считают, лучше. Не отрицая важности этого подхода в развитии местной экономики, отметим принципиальную ошибочность такого мнения. Во-первых, в провинциальной части России предложение крупных и надежных инвестиций намного меньше, чем спрос на них. И потому, выбрав этот путь основным средством улучшения локальной экономики, местное сообщество рискует остаться ни с чем. Во-вторых, речь должна идти об увеличении именно, как это сказано в подзаголовке, *«ресурсной базы»* местного сообщества, под которой будем подразумевать *объем продукции, работ и услуг, производимых на территории местного сообщества, и связанного с ним роста потока денежных ресурсов в локальной экономике.* Иначе говоря, основным критерием благополучия локальной экономики является всемерное увеличение финансовых потоков внутри местного сообщества. При этом, чем более диверсифицированной является локальная экономика, тем в меньшей степени подвержена она различным стрессам и кризисам.

Состав мероприятий данного направления определяется структурой основных источников пополнения финансов местного сообщества, которые затем прямо или косвенно могут быть расходованы для роста его благополучия. В этом направлении следует отметить четыре основных источника, в том числе:

1. Бюджет муниципального образования.
2. Финансовые ресурсы из внешних источников.

3. Содействие росту предпринимательской активности в местном сообществе.

4. Товары, услуги и денежные средства, полученные за счет собственной предпринимательской деятельности муниципалитета.

Рассмотрим каждое из этих направлений в отдельности.

Бюджет муниципального образования

Прежде всего, источником средств на общественные нужды, и, в конечном итоге, развитие местного сообщества, является бюджет муниципального образования. Он, соответственно выполняет две основные и важнейшие для местного сообщества функции, в том числе является:

- 1) основным источником средств на поддержание различных элементов социально-экономической инфраструктуры, находящейся на территории муниципального образования, в том числе жилищно-коммунального хозяйства, объектов благоустройства, и т.п. – всего того, что создает важнейшие предпосылки привлекательности города, как места для жизни;
- 2) важнейшим работодателем и заказчиком работ и услуг (через органы местного самоуправления) на территории местного сообщества.

Поэтому размер бюджета является одним из важнейших факторов благополучия местного сообщества. Начиная с 2013 г. и по настоящее время, как было отмечено выше, после снижения в этом году бюджет Сафоновского городского поселения в *реальном* исчислении практически не меняется, то есть находится в состоянии стагнации. Ситуация осложняется тем, что размер доходов бюджета таков, что средств хватает на обеспечение самых первоочередных нужд, причем на самом минимальном уровне. Все развитие города в настоящее время ведется за счет поступлений из вышестоящих бюджетов – в суммах, достаточных лишь для точечного развития отдельных территорий поселения, например, благоустройства некоторых дворовых

территорий, асфальтирования сравнительно небольших участков дорог/проезжей части улиц. Так, сумма поступлений в виде дотаций, субсидий и прочих перечислений в 2020 году составила около 71 млн. руб. или 37% доходной части городского бюджета. В то же время, по некоторым оценкам, для начала развития (причем, весьма умеренного) собственные доходы бюджета должны быть увеличены как минимум в два раза.

Следовательно, вопрос увеличения собственных доходов бюджета города является важнейшей проблемой. Внутренними резервами в этом направлении являются:

- 1) полная инвентаризация (учет) налоговой базы по основным местным налогам – на землю и имущество;
- 2) более эффективное использование некоторых видов имущества, составляющего казну города – передача их в аренду или продажа.

Именно на мобилизацию этих резервов и должны быть прежде всего направлены мероприятия в данном направлении.

Финансовые ресурсы из внешних источников

Второй резерв роста доходов в местном сообществе, который в перспективе, хотя и косвенно, но самым положительным образом скажется на росте доходной части городского бюджета является стимулирование притока финансовых поступлений в город. Эти средства складываются из следующих трех основных частей:

- 1) активизация участия граждан и организаций в различных государственных программах;
- 2) активизация участия граждан и организаций в программах различных фондов и неприбыльных организаций;
- 3) усиление информирование граждан о положенных им выплатах со стороны государства и квази-государственных организаций в виде льгот, субсидий, и т.п.

Можно с уверенностью констатировать, что финансовые средства в российской экономике, несмотря на кризисные явления, есть, и немалые. Это – средства в виде грантов, стипендий, субсидий, и прочих поступлений от различных фондов, частных и государственных программ. Основная проблема доступа к ним – информационная и бюрократическая: во-первых, отсутствие у потенциальных участников исчерпывающей информации о наличии тех или иных источников, во-вторых, проблемы потенциальных участников с подачей и оформлением соответствующих документов. В данном контексте определенный резерв финансовых поступлений в местное сообщество составляет также информирование граждан о положенных им вышеупомянутых выплатах. Приход финансовых ресурсов в локальную экономику несомненно приведет к росту потребления товаров и услуг, оживлению бизнеса, косвенно – росту подоходного налога, и, в конечном итоге – росту поступлений в городской бюджет.

Основной мерой в этом направлении является информационная поддержка – черед вновь учрежденный офис, призванный оказывать услуги гражданам и организациям по привлечению финансовых ресурсов через участие в различных проектах и программах.

Содействие росту предпринимательской активности

Мероприятия данного раздела исходят из того, что малый бизнес, тем более частные лица, - производители товаров и услуг, - имеют весьма ограниченные возможности для маркетинга своей продукции. В силу этого, информационная поддержка и продвижение товаров и услуг, производимых этой категорией производителей, на территории муниципального района, несомненно скажется на объемах ее реализации, а следовательно – увеличении финансовых потоков на территории местного сообщества.

К этой категории программ следует также отнести мероприятия облегчение доступа к покупателю со стороны мелких производителей –

частников, производящих свою продукцию в личных подсобных хозяйствах. Следует отметить, что непосредственно по территории района в целом, и города, в частности, проходит трасса федерального значения с достаточно интенсивным трафиком – международная автотрасса М1, что предоставляет дополнительные возможности в маркетинге продукции.

Предполагается, что в данный раздел войдут несколько мероприятий - программ, например, создание портала «Деловое Сафоново» (примерный вариант названия) по маркетингу продукции товаров и услуг городских предприятий, устройство информационного центра в городе на автотрассе М1, стационарных торговых рядов для жителей района и города по продаже продукции из своих подсобных хозяйств, и т.п.

Предпринимательская деятельность муниципалитета

Третьим направлением, которое, при успешной его реализации позволит кардинальным образом решить вопрос местных финансов, является развитие муниципалитетом собственной предпринимательской деятельности. Этот раздел плана вызовет наиболее много вопросов и непонимания.

По некоторым оценкам, для придания городу импульса *динамического* развития и его последующего поддержания, требуется увеличения бюджета города как минимум в три раза, или примерно на 250-300 млн рублей по сравнению с нынешним уровнем. Такой рост не может быть обеспечен иначе, как реализацией упомянутого направления. По существу, речь идет о внедрении элементов социалистической экономики, когда прибыль от деятельности хозяйствующих субъектов направлялась на нужды общества. Среди возможных программ этого раздела – создание муниципальной управляющей компании и компании в сфере ритуальных услуг, вхождение в девелоперский бизнес и развитие собственных пассажирских перевозок, и т.п. Если развитие этого направления окажется успешным, различные части

бизнеса следует объединить в холдинг, а при достижении значительных оборотов, возможно создание собственного муниципального банка.

* * *

Все конкретные мероприятия для реализации перечисленных направлений должны быть оформлены в виде отдельных проектов, каждый из которых, в свою очередь, составлен по определенной схеме – с постановкой цели, финансово-экономическим обоснованием, точками контроля и т.д. Совокупность таких проектов в целом и составит собственно антикризисную программу муниципального образования. Примерный, далеко не полный перечень проектов, состоящий из тридцати наименований, с кратким описанием, содержался в предложении, направленном автором в адрес главы МО «Сафоновский район» Смоленской области в 2021 г. [6]

Проблемы реализации антикризисных мероприятий

Попытки автора инициировать антикризисную программу на уровне местной власти в г. Сафонове выявили наличие серьезных проблем «внутреннего» характера – в связи с восприятием чиновниками районной администрации и «активом» местного сообщества, во-первых, необходимости, во-вторых, состава и порядка реализации антикризисных мероприятий. Анализ таких проблем представляет несомненный и значительный интерес в контексте оценки готовности местного сообщества к реализации антикризисных мероприятий.

Главой Сафоновского района в октябре 2021 г. было инициировано создание «Комиссии по рассмотрению Плана мероприятий по развитию МО Сафоновского городского поселения», которая должна была рассмотреть основные положения антикризисной программы, и вынести решение о начале пилотного проекта. В комиссию вошли два чиновника администрации, четыре эксперта из числа местного «актива», а также автор настоящей статьи. 30 ноября 2021 г. состоялось первое (и, как оказалось впоследствии, последнее)

заседание комиссии, в котором также принял участие глава МО Сафоновского городского поселения. Задачей заседания было рассмотрение предложения автора о начале реализации пилотной части антикризисной программы, а также принятие соответствующей резолюции об участии в ней. Заседание комиссии прошло, однако ее официальное решение не принималось длительное время. Учитывая это, с целью прояснения ситуации, в конце января 2022 г. автор сделал соответствующий депутатский запрос на имя главы администрации района. Пришедший в середине февраля за подписью заместителя главы по экономике ответ означал фактически отказ от реализации каких-либо антикризисных мер.

Данный ответ, выступления участников упомянутого заседания, их мнений и аргументации, а также замечания, высказанные чиновниками и депутатами горсовета в частных беседах с автором относительно программы в целом и конкретным мер в частности, составляют основу для анализа, проведенного в настоящем разделе.

Анализ перечня замечаний и реплик, наиболее часто встречавшихся при обсуждении антикризисной программы позволяет структурировать их в четыре группы – основные проблемы, с которыми столкнется реализация программы на местном уровне, в том числе: (1) непонимание актуальности проблемы; (2) неверие в позитивные перемены; (3) отсутствие достаточных знаний в части антикризисного планирования; (4) общее сопротивление переменам. Они представлены в таблице 5.

Таблица 5. Проблемы реализации антикризисного плана в местном сообществе, структурировано по наиболее встречающимся репликам и замечаниям

№	Реплики (замечания) участников дискуссии	Проблема
1	<ul style="list-style-type: none"> - Мы не хуже, а даже лучше других, посмотрите на другие города области. - Город не умирает, он живет и развивается! - У нас все в порядке с привлечением инвесторов – есть объявление в интернет, есть инвестиционный паспорт... - У Сафоново есть потенциал развития, который успешно реализуется... 	Непонимание актуальности проблемы

	- Тезис о каком-то исключительно депрессивном состоянии Сафоново по сути дела ничем не аргументирован. Все познается в сравнении.	
2	- Мы можем критиковать, но на местном уровне не можем ничего сделать. - Есть объективные тенденции развития в стране, и мы ничего не можем им противопоставить. - Необходимость антикризисных мер, так как город находится в депрессивном состоянии, - из-за экономического кризиса и уменьшения численности населения, не выдерживает критики. Эти два фактора носят общегосударственный характер. - Идея создания муниципальной управляющей компании сомнительна, ... это приведет к хаотичности ключевых сфер жизни города.	Неверие в позитивные перемены
3	- Мы не знаем куда пойдет экономика России, поэтому мы не можем что-то делать, пока не будет ясности. - Зачем создавать отдельное подразделение (отдел развития), это дополнительные расходы, у нас есть сотрудники администрации. - Правильным подходом является не создание новых штатных единиц (<i>речь – об офисе развития – прим.авт.</i>), а выполнение работ на общественных началах или привлечение внешних экспертов. - Важно знать, какие перемены важны для общественности. - Перечень антикризисных мероприятий носит декларативный характер, это ... благие пожелания быть здоровыми и богатыми... - Перечень проектов создает впечатление бюрократического нормотворчества и прожектерства. - Ключевым (в развитии) должен быть обобщенный образ города, ... в каком мечтали бы жить. ... самым внятным и перспективным представляется образ города-сада.	Отсутствие достаточных знаний в части антикризисного планирования
4	- Антикризисная программа – не запрос населения, оно нас не поймет. - Мы интересуемся мнением населения и работаем с ним – вот было массовое голосование по парку! - В сфере владения, пользования и распоряжения земельными участками ответственные закреплены, проблем здесь нет. - Общая оценка предложенного Плана мероприятий по развитию Сафоново резко отрицательная.	Общее сопротивление переменам

Составлено автором

Более подробно охарактеризуем основные проблемы в отдельности.

1. Непонимание актуальности проблемы.

Непонимание всей актуальности проблемы нашло свое отражение в таких репликах, как: у нас не хуже других, это – общегосударственная тенденция, мы, как и все, и т.п. Представляется, что эта проблема берет свое начало в психологии человека. Социально-экономический и демографический кризис в городе Сафоново однозначно имеет место, но его особенностью является постепенный характер. Негативные перемены имеют характер тенденции - растянуты по времени, протекают сравнительно небольшими

изменениями из года в год. Теми гражданами, кто живет на таких депрессивных территориях, и не в состоянии дать должную оценку долговременным тенденциям (а таких, увы, большинство), происходящее воспринимается как естественный ход событий. Кроме того, небольшие позитивные точечные изменения в социально-экономической инфраструктуре города, например, благоустройстве территории по федеральным программам, гражданами, не забывшими еще безвременье девяностых и начала нулевых годов, воспринимаются как «развитие».

Такое отношение к проблеме - очень серьезное препятствие на пути реализации антикризисной программы. Ее преодоление заключается в определенной «ломке» сознания, перестройке его на «другую волну». Процесс этот весьма непростой, и, вероятно, без видимых успехов реализации антикризисной программы, труднодостижимый.

2. Неверие в позитивные перемены.

Вторая проблема в определенной степени связана с предыдущей. Увы, в настоящее время, и это в значительной мере «заслуга» федеральных властей, такое мнение весьма распространено у большинства людей – как простых граждан, так и чиновников. Причин такого состояния несколько. Во-первых, деградацию экономики страны и сопутствующее обеднение широких масс населения можно наблюдать повсеместно и в повседневной жизни. Поэтому в сознании большинства людей и муниципальных чиновников этот процесс представляется чем-то объективно обусловленным, что невозможно изменить на местном уровне. Во-вторых, в восприятии большей части простых граждан и местных бюрократов, те, кто находится во главе министерств и ведомств, как на федеральном, так и региональном уровне, по привычке представляются компетентными профессионалами своего дела. И потому в среде местной бюрократии распространено мнение, что раз они не могут что-то изменить, то подавно и мы... Однако такой подход, очевидно, не является верным, так как большая часть чиновников федерального и регионального уровней,

ответственных за принятие решений, не отличаются, ни необходимым уровнем профессионализма, ни компетентности.

Решение этой проблемы также затруднено сложившимися стереотипами в сознании простых граждан и местной бюрократии, и может быть исправлено, как и в случае с предыдущей проблемой, лишь в процессе начала реализации антикризисной программы, и получения ее первых положительных результатов.

3. Отсутствие достаточных знаний в части антикризисного планирования.

Наглядной иллюстрацией этой проблемы является написанный в недрах аппарата администрации района документ под названием «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Сафоновский район» Смоленской области на период до 2025 года». [2] Его анализ позволяет оценить уровень компетенции в данной сфере среди местных чиновников – составителей Стратегии. Во-первых, содержание документа представляет большей частью парафраз уже имеющихся в арсенале администрации механизмов, которые по существу являются рабочими и не имеют специфической антикризисной направленности. Во-вторых, в большинстве направлений отсутствуют количественные целевые ориентиры – на что собственно должны быть направлены антикризисные меры. Среди них должны быть, например, рост объема продаж и услуг на территории города/района, достижение определенной динамики роста населения, и т.п. В-третьих, отсутствуют какие-либо оценки того, каким образом могут предлагаемые меры помочь достижению целей. Наконец, то, что стратегия, написанная в 2018 г., с того времени, несмотря на кардинальные перемены социально-экономической ситуации в стране, не обновлялась, говорит о ее чисто формальном статусе.

Другим примером в рассматриваемой части является непонимание практически у всех чиновников и представителей «актива» граждан,

необходимости учреждения с целью координации проектов развития отдельного офиса развития. Содержание такого офиса они считают «лишними» - ненужными затратами.

Решение рассматриваемой проблемы лежит единственно в сфере обучения местных чиновников азам антикризисного планирования и реализации соответствующих мер. Однако такое обучение, на наш взгляд, будет эффективным лишь после решения первых двух проблем, и формированием у чиновников, в связи с этим, веры в свои силы и позитивного отношения к предпринимаемым в этой части мероприятиям.

4. Общее сопротивление переменам.

Эта проблема – естественная для человека, связана с его психологией, и состоит в предпочтении стабильности, пусть даже и на низком уровне, кардинальным переменам. На практике такое состояние проявлялось по-разному, но более всего чувствовалось при общении с чиновниками в отрицании необходимости антикризисного плана вообще. В частном случае, - Администрации МО «Сафоновский район», - это можно объяснить также ещё одной причиной. Основу сотрудников администрации составляют лица, долгое время занимавшие эти должности, и длительное время работавшие при прежнем главе района в автократических условиях, вследствие чего, а также ряда других подобных причин, не привыкших к каким-либо кардинальным переменам, инновациям, тем более, когда они иницируются изнутри. При этом на официальном уровне резкого отрицания необходимости мер нет, но имеет место плавное спускание вопроса «на тормоза», вежливый, с «обоснованиями» отказ.

Наглядным примером последнего может служить вышеупомянутый ответ замглавы района по экономике на официальное обращение автора с принципиальным вопросом о готовности администрации начать антикризисную программу. Вычленив из программы несколько далеко не

принципиальных пунктов, была дан ответ, а по существу отписка, с целью вежливо отказаться от реализации такой программы.

Подводя итог обсуждению проблем, возникающих с восприятием на местном уровне (среди чиновников и «актива» общественности) необходимости перемен и их состава, автор пришел к выводу, что большая часть тех, с кем пришлось общаться, не понимает этого, а также активно или пассивно противится кардинальным переменам. Не исключено, что по мере практической реализации антикризисной программы, и получении видимых положительных результатов, мнение части из них изменится. Однако, на наш взгляд, в начале реализации антикризисной программы нецелесообразно тратить *значительные* усилия на разъяснение и убеждение чиновников и «актива» в его необходимости.

В то же время, принципиально *необходимыми* для начала программы являются два основных условия: во-первых, одобрение главы муниципального образования (либо «отмашка» сверху – из региона), во-вторых, формирование отдельного штата (для начала – одного специалиста) сотрудников, которые будут заниматься реализацией мероприятий антикризисной программы. Создание отдельной антикризисной команды, верящей в успех, несмотря на всю новизну стоящих перед местным сообществом задач, – неременное условие успеха в реализации плана развития.

Выводы

Проведенный в статье анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Анализ ситуации, проведенный на примере г.Сафоново Смоленской области, свидетельствует о наличии в малых городах кризиса, обусловленного комплексом, по-видимому, типичных для местных сообществ в сельских регионах проблем, а также их внешних проявлений. В числе последних – депопуляция, в основном за счет работоспособной части населения,

деградация экономического потенциала местных сообществ, стагнация собственных доходов местных бюджетов и все возрастающая зависимость от трансфертов «свыше», отсутствие у местных властей как реальных антикризисных планов развития, так и желания заниматься этой деятельностью.

2. Вывод местных сообществ из кризиса возможен, для этого должна быть составлена программа с акцентом на внутренние ресурсы и возможности. С учетом местной специфики и географического месторасположения малых городов, возможно не только ослабление кризисных явлений, но, на наш взгляд, даже выход экономики местного сообщества на траекторию динамичного развития. При этом упор может быть сделан преимущественно на внутренние резервы.

3. Для преодоления кризисных явлений и перехода к поступательному развитию необходимо составление антикризисной программы – совокупности проектов, предполагающих определенные изменения в различных сферах жизнедеятельности местного сообщества. Программа имеет определенную стандартную структуру, рассмотренную в настоящей работе, но, безусловно, должна быть адаптирована в соответствии с местной спецификой.

4. Реализация антикризисного планирования в конкретных местных сообществах (муниципальных образованиях), как показывает пример МО Сафоновского городского поселения Смоленской области, будет сопряжено с целым рядом проблем. Большая часть из них имеет субъективный характер – непонимание, неготовность, отсутствие необходимых знаний, а зачастую открытое сопротивление со стороны местных чиновников и «актива» общественности. Поэтому наиболее оптимальным вариантом начала реализации антикризисной программы на местном уровне является директивный способ – соответствующим постановлением либо главы муниципального образования, либо руководителя региона. Предполагается, что в дальнейшем, - по мере появления первых положительных результатов, -

отношение и готовность чиновников поддерживать перемены будут улучшаться.

Источники

1. Более подробно об этом см.: Овчинников О.Г. Перспективы развития малых городов России в условиях современной политики Правительства России // International agricultural Journal, №2, 2022 г. URL: <https://iacj.eu/index.php/iacj/article/view/539>
2. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Сафоновский район» Смоленской области на период до 2025 года // Администрация МО «Сафоновский район Смоленской области, 2018 г. URL: <http://safonovo-admin.ru/files/880/strategiya30112018.docx> (дата обращения 14.02.2022)
3. Более подробно методика анализа факторов и формирования стратегии антикризисного развития местных сообществ приведена в: Овчинников О.Г. Сельские территории США: состояние, развитие и государственная политика. Опыт для России. – ИТК «Дашков и Ко», 2021, 259-277. Также в работе Овчинников О.Г. Основные подходы в реализации антикризисных мероприятий в небольших городах сельских регионов США // Электронный журнал «Россия и Америка в XXI веке». № 4, 2018. URL: <https://rusus.jes.su/s207054760000058-0-1/>, можно ознакомиться с успешным примером использования местным сообществом своих ресурсов из зарубежной практики.
4. Более подробно теоретические основы такого анализа изложены в: Овчинников О.Г. Сельские территории США: состояние, развитие и государственная политика. Опыт для России. – ИТК «Дашков и Ко», 2021, с.259-277
5. Полное изложение концепции см. Овчинников О.Г. Устойчивое развитие местного сообщества: возможности, проблемы и решения // Московский

экономический журнал, №10, 2020. URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2020-58/>

6. С их списком можно ознакомиться в Овчинников О.Г. Сельские территории США: состояние, развитие и государственная политика. Опыт для России. – ИТК «Дашков и Ко», 2021, с.457-463

Список литературы

1. Механизмы устойчивого сельского развития. Часть 1. Обеспечение занятости и повышение доходов сельского населения. Методическое пособие. – М.: РосАгроФонд. – 2003. – 330 с.
2. Механизмы устойчивого сельского развития. Часть 2. Финансовое оздоровление и реформирование неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций. Методическое пособие. – М.: РосАгроФонд. – 2003. – 286 с.
3. Овчинников О.Г. Сельские территории США: состояние, развитие и государственная политика. Опыт для России. – ИТК «Дашков и Ко», 2021
4. Овчинников О.Г. Основные подходы в реализации антикризисных мероприятий в небольших городах сельских регионов США // Электронный журнал «Россия и Америка в XXI веке». № 4, 2018. URL: <https://rusus.jes.su/s207054760000058-0-1/>
5. Овчинников О.Г. Устойчивое развитие местного сообщества: возможности, проблемы и решения // Московский экономический журнал, №10, 2020. Электронный ресурс: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2020-58/>
6. Овчинников О.Г. Перспективы развития малых городов России в условиях современной политики Правительства России // International agricultural Journal, №2, 2022 г. URL: <https://iacj.eu/index.php/iacj/article/view/539>

References

1. Mechanisms of sustainable rural development. Part 1. Ensuring employment and increasing incomes of rural population. Methodical manual. - M.: RosAgroFond. - 2003. - 330 p.
2. Mechanisms of sustainable rural development. Part 2. Financial recovery and reform of insolvent agricultural organizations. Methodical manual. - M.: RosAgroFond. - 2003– - 286 p.
3. Oleg G. Ovchinnikov. The U.S. Rural Territories: State, Development and State Policy. Experience for Russia. - ITK "Dashkov & Co.", 2021
4. Oleg G. Ovchinnikov. The Main Approaches in the Implementation of Anti-Crisis Measures in Small Towns of Rural Regions of The USA. // Electronic journal "Russia and America in the XXI century". № 4, 2018. URL: <https://rusus.jes.su/s207054760000058-0-1/>
5. Oleg G. Ovchinnikov. Sustainable Development of the Local Community: Opportunities, Problems and Solutions // Moscow Economic Journal, No. 10, 2020. URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2020-58/>
6. Oleg G. Ovchinnikov. Prospects for the Development of Small Towns in Russia in the Context of the Modern Policy of the Russian Government // International agricultural Journal, No. 2, 2022 URL: <https://iacj.eu/index.php/iacj/article/view/539>

© О.Г. Овчинников2022. *International agricultural journal*, 2022, № 2, 560-594.

Для цитирования: О.Г. Овчинников Перспективы развития малых городов России в условиях современной политики Правительства России//*International agricultural journal*. 2022, № 2, 560-594.