

DOI 10.47309/2713-2358-2024-4-280-297

УДК 332.1

JEL L83, O18, Z32

**КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ
В МОНОПРОФИЛЬНЫХ ГОРОДАХ**

© Пьянкова Светлана Григорьевна,

© Макаркина Оксана Юрьевна,

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация. Национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства", запущенный в 2021 году, завершает свой первый этап в 2024 году. Анализ промежуточных результатов демонстрирует направление 200 миллиардов рублей на его реализацию и положительную динамику по ключевым показателям. Ожидается, что число внутренних туристических поездок в текущем году достигнет 92 миллионов. В статье проанализирован ход реализации вышеуказанного национального проекта, акцентировано внимание на важности его системного внедрения и эффективного управления в монопрофильных городах. Исходя из анализа перспектив реализации проекта, установлено, что в дальнейшем планируется запуск новых инициатив, включающих конкурсы на строительство модульных гостиниц, приоритетную поддержку проектов в новых регионах и туристических особых экономических зонах, а также инвестиции в развитие туристической инфраструктуры вдоль автомобильных маршрутов и на особо охраняемых природных территориях. Регионы, успешно выполнившие свои обязательства на текущем этапе, получают приоритетный доступ к финансированию. Кроме того, будут уточнены критерии отбора проектов (в частности, по готовности земельных участков) и изменены условия льготного кредитования. Авторами скомплектованы задачи, инструменты и ожидаемые результаты развития туризма в монопрофильных городах. Предложенный инструментарий может быть использован при разработке нового национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», запущенного на федеральном уровне с 2025 года. Авторами скомплектованы меры, направленные на повышение оценки эффективности деятельности органов государственной власти (достижение установленных целевых показателей, учет общественных интересов, достоверность информации и другие). Также в статье на основе анализа российских и зарубежных работ сформированы ключевые аспекты повышения эффективности стратегического управления туризмом в монопрофильных городах (разработка и реализация комплексного инвестиционного плана, стимулирование развития предпринимательства, развитие государственно-частного партнёрства и другие).

Ключевые слова: туризм, моногород, критерии моногорода, развитие туризма, виды туризма, экономика моногородов, межмуниципальное сотрудничество, стратегическое управление.

Для цитирования: Пьянкова С.Г., Макаркина О.Ю. Ключевые аспекты повышения эффективности стратегического управления туризмом в монопрофильных городах // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. №.4. С. 280-297. DOI 10.47309/2713-2358-2024-4-280-297

KEY ASPECTS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC TOURISM MANAGEMENT IN SINGLE-INDUSTRY CITIES

© Svetlana Grigoryevna Pyankova,

© Oksana Yuryevna Makarkina,

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education

“Ural State University of Economics”,

Yekaterinburg, Russian Federation

Summary. The study of the problems of strategic management of tourism development in single-industry towns has significant practical value. It allows identifying key factors that determine the success and failure of tourism projects in the context of high dependence of the economy on one industry. The results of such studies can be used to develop effective strategies for diversifying the economy of single-industry towns through the development of the tourism sector, creating new jobs and improving the quality of life of the population. Moreover, scientifically based recommendations obtained in the course of the study can be used by local governments and investors to make informed decisions on investing in tourism infrastructure and marketing promotion of single-industry towns. In general, the study contributes to improving the effectiveness of strategic management and promotes sustainable development of single-industry towns.

Keywords: tourism, single-industry town, single-industry town criteria, tourism development, types of tourism, single-industry town economy, inter-municipal cooperation, strategic management.

Введение. На заседании Совета по стратегическому развитию и национальным проектам с участием Президента Российской Федерации Путина В.В., которое состоялось 5 декабря 2024 года, обсуждались актуальные вопросы завершения действующих национальных проектов, направленных на развитие экономики и социальной сферы. В том числе и масштабная программа обновления городов, сел и поселков страны. За период «с 2018 года в стране было благоустроено почти 95 тысяч общественных и дворовых территорий, улучшена транспортная инфраструктура, улучшена работы системы здравоохранения и образования, накоплен опыт совместной работы органов власти, делового сообщества и гражданских объединений для достижения национальных целей развития» [3].

Национальные цели развития Российской Федерации, сформулированные в Послании Федеральному Собранию в начале 2024 года и конкретизированные в майских указах, ориентированы на значительное улучшение качества жизни граждан. Ключевыми направлениями являются: рост демографических показателей, решение экологических проблем, создание условий для высокооплачиваемой и интересной работы, а также достижение технологического лидерства и широкое внедрение цифровых технологий в систему государственного управления и экономику.

Главным инструментом, своего рода маршрутом достижения этих целей станут новые национальные проекты. Они будут запущены со следующего года и рассчитаны на выполнение в течение шести лет. Наблюдаемая в настоящее время смена вектора экономического развития России характеризуется повышенным вниманием государства к предотвращению стратегических

ошибок в управлении. В этом контексте национальные проекты выступают в качестве ключевого инструмента достижения заявленных целей, получая приоритетное финансирование и постоянный контроль со стороны высшего руководства страны. Развитие внутреннего туризма является одним из приоритетных направлений в рамках этой стратегии.

Национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства", запущенный в 2021 году, завершает свой первый этап в 2024 году. Анализ промежуточных результатов, представленный на заседании Правкомиссии, демонстрирует направление 200 миллиардов рублей на его реализацию и положительную динамику по ключевым показателям. Ожидается, что число внутренних туристических поездок в текущем году достигнет 92 миллионов.

Несмотря на формальное завершение первого этапа, развитие национального проекта будет продолжено в 2025 году и дальнейшем периоде. Планируется запуск новых инициатив, включающих конкурсы на строительство модульных гостиниц, приоритетную поддержку проектов в новых регионах и туристических особых экономических зонах (ОЭЗ), а также инвестиции в развитие туристической инфраструктуры вдоль автомобильных маршрутов и на особо охраняемых природных территориях. Регионы, успешно выполнившие свои обязательства на текущем этапе, получают приоритетный доступ к финансированию. Кроме того, будут уточнены критерии отбора проектов (в частности, по готовности земельных участков) и изменены условия льготного кредитования.

В целом, промежуточные итоги реализации национального проекта "Туризм и индустрия гостеприимства" выглядят положительно. Его дальнейшее развитие обещает существенный вклад в рост туристической отрасли России, при условии эффективного использования запланированных ресурсов и учета возникающих вызовов.

Туризм представляет собой отрасль с высоким потенциалом для стимулирования регионального развития, объединяя различные сектора экономики. Недавние исследования и дискуссии подчеркивают его важную роль в решении проблем монопрофильных городов России.

В своем докладе, посвященном перспективам развития туризма в моногородах, Александр Сирченко (Ростуризм) представил всесторонний анализ состояния внутреннего туризма в контексте существующих экономических вызовов. Доклад подчеркивает значительный потенциал туризма для диверсификации экономики моногородов и приводит примеры эффективных мер государственной поддержки этого направления. [1]

В условиях экономической нестабильности и ограниченных финансовых ресурсов, стратегия модернизации существующих производств в моногородах становится недостаточной. Диверсификация экономики выступает в качестве ключевого фактора устойчивого развития. Туризм в этом контексте представляет собой перспективное направление, способствующее расширению

функциональности моногородов и развитию смежных отраслей в экономической, социальной и культурной сферах. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку конкретных механизмов реализации туристического потенциала моногородов с учетом их специфических особенностей и регионального контекста. [1].

Как и все отрасли, туризм в монопрофильных городах нуждается в эффективном стратегическом управлении, затрагивающем таких стейкхолдеров как органы государственной власти, предпринимателей, представителей образования и местного населения.

Задачи исследования: 1. Исследовать работы российских и зарубежных ученых по теме стратегического управления и развития туризма в монопрофильных городах. 2. Разработать ключевые аспекты повышения эффективности стратегического управления туризмом в монопрофильных городах.

Материалы. В исследовании авторами использованы результаты научных работ российских и зарубежных ученых в сфере стратегического управления монопрофильными городами, специфики развития промышленного туризма.

Решение поставленных в работе задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов исследования в рамках сравнительного, логического и статистического анализа, а также использования практического опыта авторов.

В первую очередь исследуем понятие моногорода и проблемы их развития.

Исследовав работы российских и зарубежных ученых, авторы пришли к выводу, что чаще всего существуют и применяются такие понятия как «моногород», «монопрофильный город», «монофункциональный город», «монопрофильное муниципальное образование». В данном исследовании для упрощения восприятия будет использоваться понятие «моногород».

Работы на эту тему есть у таких ученых, как Е. Г. Анимеца, Э. В. Пешина, Р. Г. Крюкова, Т. А. Неклюдова, С.Г. Пьянкова, А. Г. Гренберг, И. В. Липсиц, А. Н. Маслова, И. Н. Пашинцева, А. Н. Ильиченко, И. В. Николаева, Н. А. Метников, С. Н. Паслова, С. Кадочников, П. Воробьев, Е. Артемьева, Ж. Боже Гарнье, Ж. Шабо, И. Д. Тургель, Е. Г. Анимеца, В. М. Пушкарев, Е. Е. Горяченко, П. С. Ростовцев, В. С. Костин и др.

Несмотря на большое количество исследований, ученые так и не пришли к единому мнению и к единому подходу в выделении критериев.

Понятие «моногород» есть в работах А. Г. Гренберг, И. В. Липсиц, А. Н. Масловой. Они говорят о территории, в которой есть только одно градообразующее предприятие [14].

К «монопрофильным городам» такие авторы как И. Н. Пашинцева, А. Н. Ильиченко, И. В. Николаева, Н. А. Метников, С. Н. Паслова, С. Кадочников, П. Воробьев, Е. Артемьева относят территории, имеющие одно или несколько

крупных градообразующих предприятий, относящихся к одной отрасли промышленности [14]

Понятие «монофункциональный город» рассматривали Ж. Боже Гарнье, Ж. Шабо, И. Д. Тургель, Е. Г. Анимица, В. М. Пушкарев, Е. Е. Горяченко, П. С. Ростовцев, В. С. Костин. К ним относят территории, существующие на основе какой-либо функции [14].

В понимании Пьянковой С.Г. «монопрофильное муниципальное образование» – «это муниципальное образование, характеризующееся системным единством своей социально-экономической организации функционированием градообразующего предприятия (комплекса), обуславливающим высокие внутренние и внешние риски его развития и необходимость внедрения эффективного механизма постоянной адаптации к изменениям» [14].

Согласно законодательным актам: «Муниципальное образование Российской Федерации признается монопрофильным (моногородом) в случае соответствия одновременно нескольким критериям: имеет статус городского округа или поселения; населения превышает 3 тысячи человек; численность работников одной из организаций достигает не менее 20 процентов от общей численности сотрудников всех организаций; муниципальное образование включено по состоянию на 1 января 2014 г. в перечень монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) и относится к категориям 1 или 2 монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения» [2].

В рамках стратегического государственного управления особое внимание уделяется проблеме моногородов России. Исторически их развитие было тесно связано с государственной политикой, что привело к значительной зависимости от нее. Переход к рыночной экономике резко изменил ситуацию, поставив перед моногогородами вызовы глобальной конкуренции, необходимости инновационного развития и учета высокой мобильности населения.

Ситуация усугубляется разнообразием типов моногородов. Многие из них специализируются на сырьевых отраслях, однако существуют также наукограды и закрытые города с высокотехнологичным производством. Это означает, что универсальных решений не существует, и необходим индивидуальный подход к каждому городу с учетом его специфических особенностей.

Проблема моногородов многогранна и требует тщательного экономического анализа. Для разработки эффективных стратегий устойчивого развития необходимо глубокое понимание конкретных условий каждого города. Без такого понимания любые стандартные меры будут неэффективны. Поэтому авторы сосредоточены на разработке индивидуальных программ развития для каждого моногорода, учитывающих его потенциал и особенности.

Моногорода России находятся в сложной социально-экономической ситуации, характеризующейся высоким риском депопуляции и упадка. Авторы

в другом исследовании выявили проблемы, связанные с чрезмерной зависимостью экономики и социальной сферы от одного крупного градообразующего предприятия.

1. Высокая степень зависимости от градообразующего предприятия приводит к резкому снижению уровня жизни населения в периоды простоя или снижения производства. Потеря рабочих мест и доходов негативно влияет на все сферы жизни горожан, усугубляя социальную напряженность.

2. Слабо развитая инфраструктура является еще одним серьезным недостатком многих моногородов. Недостаток школ, больниц, культурных учреждений и других важных социальных объектов снижает качество жизни и не способствует привлечению населения и инвестиций.

3. Наблюдается значительный отток населения, особенно молодежи, в поисках лучших перспектив трудоустройства и более высокого уровня жизни. Это особенно актуально в случае кризиса или ликвидации градообразующего предприятия, когда город теряет основной источник доходов и рабочих мест. Отсутствие перспектив для молодого поколения приводит к депопуляции и ускоренному упадку моногорода [15].

Решением проблем монопрофильных городов занимались российские и зарубежные ученые. Рассмотрим некоторые работы.

В работах Р. Хадсона отмечается тенденция к снижению значимости монопрофильных городов в глобальной экономике. Автор предлагает несколько моделей реструктуризации таких территорий: стимулирование развития малого и среднего бизнеса, привлечение инвестиций от крупных компаний путем эффективного маркетинга региона, переход к экономике услуг (туризм, рекреация) и, наконец, социально-ориентированный вариант, предполагающий превращение региона в зону преимущественно жилищной застройки с опорой на социальные выплаты. Однако Хадсон подчеркивает, что успешная реализация любой из этих моделей требует не только локальных усилий, но и значительной внешней поддержки [4].

В развитых странах сформировалась практика проактивного государственного регулирования социально-экономического развития депрессивных монопрофильных территорий. Ключевым принципом является превентивное вмешательство, направленное на предотвращение глубоких кризисных явлений на ранних стадиях снижения экономической активности. Государственная поддержка концентрируется на наиболее проблемных зонах региона, приоритетными направлениями являются: создание высококвалифицированных рабочих мест, предотвращение снижения доходов населения, развитие социальной инфраструктуры, диверсификация экономики за счет наукоемких отраслей промышленности, сферы услуг и туризма, а также максимальное использование внутреннего экономического потенциала региона [5].

Интересен практический опыт решения проблем городов Ливерпуль и Манчестер. Так, Ливерпуль превратился в город с диверсифицированной экономикой, значительную часть которой составляет сервисный сектор: образование, медицина, финансовые и страховые услуги, а также туризм. Промышленное же производство и портовое хозяйство в настоящий момент обеспечивают менее 10% занятости города [13].

Плисецкий Е. Е. в своем исследовании выявил следующее: начиная со второй половины XX века, процесс деиндустриализации и сокращения добывающей и перерабатывающей промышленности в многих регионах мира привел к необходимости диверсификации экономики. Туризм сыграл в этом процессе существенную роль, способствуя переходу к постфордистской модели, ориентированной на сферу услуг. Это проявилось в двух основных направлениях: регенерации заброшенных промышленных зон с созданием рекреационной инфраструктуры, что привело к притоку инвестиций и росту занятости; и преобразовании объектов промышленного наследия в туристические аттракторы, способствуя снижению уровня безработицы в прежде индустриальных регионах [12].

В данном исследовании авторы хотели бы уточнить некоторые аспекты, касающиеся эффективности стратегического управления. Утверждение о том, что эффективность сводится к простому соотношению достигнутых результатов и затраченных ресурсов, хоть и является отправной точкой, — слишком упрощенное представление. Да, оценка эффективности часто строится на таком подходе, определяя, например, рентабельность инвестиций или производительность труда. Однако игнорирование качественных факторов, таких как социальные последствия или долгосрочные стратегические цели, приводит к неполной и даже искаженной картине.

Представление об эффективном управлении как о процессе решения проблем также нуждается в корректировке. Безусловно, решение проблем — важная составляющая, но акцент следует сместить на профилактику и превентивные меры. Значительная часть проблем, с которыми сталкиваются организации и государства, является следствием недостатков в стратегическом планировании и управлении, а не просто случайных событий или внешних факторов. Некомпетентность и неэффективность управленческих решений, как справедливо отмечено, являются часто причиной, а не следствием проблем [17].

Более того, оценка эффективности не может ограничиваться анализом отдельных, изолированных действий. Необходимо рассматривать взаимосвязь всех компонентов и их влияние на целостную систему. Комплексная оценка эффективности требует учета широкого спектра показателей, включающих экономические, социальные, экологические и другие критерии, сбалансированных в соответствии с общественными целями и долгосрочными стратегическими задачами [10].

Для адекватной оценки эффективности стратегического управления необходимо разработать комплексную критериальную базу. Существующая практика часто характеризуется субъективизмом и отсутствием единых стандартов оценки, что снижает достоверность анализа и ограничивает возможности объективной оценки результатов. Поэтому необходимость разработки четких, измеримых и верифицируемых критериев является приоритетной задачей. Только такой подход позволит минимизировать субъективные оценки и обеспечить более точную и обоснованную оценку эффективности стратегического управления.

В ходе проведенного авторами исследования методик оценки эффективности реализации программ развития различных видов туризма, особое внимание было уделено промышленному туризму, его специфике и взаимосвязи с туризмом в монопрофильных городах. Промышленный туризм был выбран в качестве ключевого направления туризма в связи со спецификой моногородов.

Анализ обширного массива научной литературы, включающего как российские, так и зарубежные публикации, выявил существенный пробел в изученности данного направления.

Хотя зарубежные исследователи, такие как Б. Позо, П. Гонзелиз, Дж. Пейн, Дж. Гилмор, Ф. Видал, Б. Брамвел, Л. Раудинг, А. Отгара и другие, внесли значительный вклад в развитие этой области, систематизированные исследования эффективности промышленного туризма для экономического развития территорий остаются недостаточно разработанными. Работы признанных авторитетов в области маркетинга и стратегического менеджмента, включая Котлера, Портера, Ансоффа и Зарембу, хотя и затрагивают общетеоретические аспекты, не полностью охватывают специфику промышленного туризма [9].

Высокий потенциал развития промышленного туризма на Урале обусловлен исторически сложившейся промышленной базой региона. Наличие крупнейших в стране предприятий тяжёлого машиностроения, металлургии, оборонной промышленности, энергетики и пищевой промышленности создает уникальные условия для развития данного сегмента туризма. Сочетание современных инновационных производств и исторически ценных объектов промышленного наследия привлекает значительный туристический поток как из России, так и из-за рубежа [18].

В контексте разработки стратегий развития туризма в монопрофильных городах особую актуальность приобретает проблема разработки адекватных инструментов оценки эффективности реализуемых мероприятий. Для достижения поставленных целей необходимо четкое определение ключевых показателей эффективности и идентификация факторов, оказывающих на них влияние [8].

Следует отметить существенный недостаток в современных исследованиях: отсутствие глубокого анализа характеристик и особенностей

развития промышленного туризма, а также его вклада в продвижение региональных брендов и стимулирование экономического роста городов. Данный пробел требует дополнительного исследования.

Критерии эффективности управления представляют собой обобщенную характеристику результатов управленческой деятельности. К количественно-измеримым показателям относятся снижение трудоемкости, сокращение штата персонала, ускорение обработки информации и т.д. Однако существуют и качественные характеристики, такие как повышение квалификации персонала, улучшение качества работы, которые трудно поддаются точным количественным измерениям.

В общественном контексте интегральным показателем эффективности управления является повышение качества жизни граждан при минимальных затратах ресурсов. Качество жизни служит главным критерием общественного развития, а человеческий капитал — ключевым фактором этого развития. Дополнительными критериями могут служить продолжительность жизни, уровень доходов, размер прожиточного минимума и другие показатели социально-экономического благополучия.

Оценка эффективности деятельности государственных органов и должностных лиц при развитии туризма в монопрофильных городах представляет собой сложную многокритериальную задачу. Для комплексного анализа необходимо учитывать следующие ключевые аспекты:

1. Соблюдение правовых норм: Оценка соответствия действий и решений государственных органов и должностных лиц действующему законодательству по туризму и их функциональным обязанностям, предусмотренным правовым статусом. Это включает анализ законности принятых решений, соблюдение установленных процедур и отсутствие правонарушений.

2. Достижение целевых показателей: Анализ реальных результатов деятельности, их соответствие заявленным целям и задачам. Оценивается эффективность реализации государственных программ и проектов, достижение планируемых результатов и их измеримость с помощью количественных и качественных показателей.

3. Взаимодействие с общественностью: Анализ качества взаимодействия государственных органов и должностных лиц с гражданами, общественными организациями и другими заинтересованными сторонами. Оцениваются прозрачность деятельности, доступность информации, оперативность реагирования на запросы граждан и эффективность механизмов обратной связи.

4. Учет общественных интересов: Оценка степени учета потребностей и интересов населения при принятии решений. Анализируется направленность деятельности на повышение качества жизни граждан, обеспечение их прав и свобод, а также уровень участия общественности в процессе государственного управления.

5. Поддержание государственного престижа: Оценка влияния деятельности государственных органов и должностных лиц на репутацию государства и уровень доверия граждан к власти. Анализируются проявления коррупции, неэффективность расходования бюджетных средств и другие факторы, способные подорвать доверие населения.

6. Качество и достоверность информации: Оценка достоверности, своевременности и доступности информации, предоставляемой государственными органами. Анализируется прозрачность принятия решений и открытость деятельности.

7. Этика и нравственность: Оценка соответствия деятельности государственных органов и должностных лиц принципам этики и нравственности. Учитываются проявления коррупции, неэтичное поведение, а также влияние деятельности на морально-нравственную атмосферу в обществе [6].

Системный подход, основанный на комплексной оценке указанных критериев, позволяет провести объективный анализ эффективности деятельности государственных органов и должностных лиц.

На данном этапе в России руководство муниципальных образований осуществляет стратегическое планирование развития городов, используя методики западных и отечественных ученых. Эффективное развитие моногородов требует комплексного подхода, основанного на целенаправленной государственной поддержке, реализуемой, в том числе, через механизм Комплексных инвестиционных планов модернизации (КИПММ). Однако успешная реализация КИПММ невозможна без учета интересов всех заинтересованных сторон на муниципальном уровне. Поэтому необходима разработка долгосрочной стратегии развития, представляющей собой документ общественного консенсуса, обеспечивающий сбалансированное удовлетворение интересов населения и инвесторов [7].

Анализ проблем устойчивого развития моногородов в Российской Федерации указывает на необходимость интеграции принципов корпоративной социальной ответственности и механизмов государственно-частного партнерства в стратегическое планирование [6].

Этапы стратегического управления развитием туризма в моногороде:

1. Этап исследовательски-аналитический: на данном этапе проводится всесторонний анализ социально-экономического потенциала моногорода, включая оценку взаимодействия между предприятиями, населением и органами местного самоуправления. Анализируются факторы, стимулирующие и сдерживающие социально ответственное поведение предприятий. Определяются сильные и слабые стороны моногорода, потенциальные риски и возможности, а также перспективные направления диверсификации экономики. На основе проведенного анализа формулируются цели и задачи управления развитием моногорода.

Качество стратегии развития туризма в монопрофильных городах во многом зависит от инструментария, используемого на исследовательски-аналитическом этапе (таблица 1).

Таблица 1 – Инструментарий, используемый на исследовательски-аналитическом этапе стратегического управления развитием туризма в моногороде (составлена авторами на основе практического опыта)

Задача	Инструмент	Ожидаемый результат
Оценка качества уровня жизни населения. Определение социальных проблем.	Опрос жителей и руководства города. Опросник включает такие вопросы как занятость жителей на предприятиях города, уровень дохода, удовлетворенность уровнем жизни, наличием проблем, связанных с проживанием в городе. Выявление проблем функционирования города со стороны жителей и администрации.	На основе анализа ответов вырисовывается портрет среднестатистического жителя города, а также проблемы, волнующие горожан и администрацию города.
Оценка социально-экономического состояния города	1. Уровень жизни населения. 2. Экономическая база города. 3. Городской бюджет. 4. Земельные отношения. 5. Мобильность.	Аналитическая записка с выводами по 5 критериям социально-экономического состояния и развития города.
Определение имиджа города	Опрос жителей, гостей города, инвесторов об их эмоциональных и рациональных представлениях о городе, совпадении ожиданий с реальностью. Изучение упоминаний в СМИ, характеристика контекста.	Четко описанный образ города в глазах жителей, гостей города и инвесторов, ожидания и реальность. Оценка имиджа по бальной шкале. Предложения по улучшению
Стратегическое планирование развития моногорода требует тщательного анализа его экономического профиля и потенциала для диверсификации. Этот анализ должен включать определение конкурентных преимуществ	На основе этого анализа формулируются цели и задачи диверсификации экономики моногорода, которые должны быть четко определены, количественно измерены и ранжированы по степени приоритетности с учетом ограничений ресурсов и долгосрочных целей развития территории. При этом	Сводная ведомость по материальным, трудовым, природным, финансовым ресурсам города и прогноз их дефицита или профицита.

Задача	Инструмент	Ожидаемый результат
территории, оценку перспектив развития различных отраслей и производств, а также идентификацию привлекательных для инвестирования компаний.	необходимо учитывать как внутренние факторы (наличие трудовых ресурсов, инфраструктуры, технологий), так и внешние (рыночный спрос, конкурентная среда, государственная политика).	
Оценка инвестиционной привлекательности города	Некоторые критерии оценки инвестиционной привлекательности города: 1. Географическое положение. 2. Административный статус. 3. Демографические критерии. 4. Основные показатели социально-экономического развития города. 5. Обеспеченность природными ресурсами и их доступность. 6. Структурное разнообразие экономики. 7. Состояние и развитие инфраструктуры. 8. Социально-политическая стабильность. 9. Экономическая стабильность.	Выявление среднего балла инвестиционной привлекательности города.
SWOT-анализ туристской инфраструктуры	Туристская инфраструктура включает в себя: средства размещения, предприятия общественного питания, развлекательные мероприятия, в том числе событийные, транспортная инфраструктура.	Описание сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, влияющих на туристическое развитие города.

2. Этап концептуальный: разрабатывается концепция устойчивого развития туризма в моногороде, определяющая миссию, стратегические цели и приоритеты. Определяются ключевые отрасли и виды деятельности в области туризма, которые будут служить «полюсами роста». Разрабатываются правила формирования социального партнерства между предприятиями, населением и местными властями, а также стандарты корпоративной социальной

ответственности. На этом этапе проводится анализ альтернативных стратегий диверсификации экономики и выбор наиболее эффективных вариантов.

3. Этап стратегический: разрабатываются конкретные стратегические планы развития моногорода в различных сферах (экономика, социальная сфера, инфраструктура, культура, образование), включая экономическое обоснование проектов диверсификации. Формируется система показателей для мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии. Отбираются инвестиционные проекты, направленные на диверсификацию экономики и улучшение качества жизни населения.

4. Этап реализации, мониторинга и корректировки: Этот этап предполагает реализацию разработанной стратегии и постоянный мониторинг ее эффективности. Оценивается влияние реализуемых проектов на социально-экономическое развитие моногорода, учитываются мнения всех заинтересованных сторон. На основе результатов мониторинга в стратегию вносятся необходимые корректировки для обеспечения ее адаптации к изменяющимся условиям. Этот итеративный процесс обеспечивает постоянное совершенствование стратегии и максимальное достижение поставленных целей [16].

Повышение эффективности стратегического управления развитием туризма в моногородах требует комплексного подхода, включающего несколько взаимосвязанных механизмов. На основе анализа опыта и практики авторы выделили следующие ключевые аспекты (рисунок 1).



Рисунок 1 – Ключевые аспекты повышения эффективности стратегического управления развитием туризма в монопрофильных городах

1. Стратегический анализ факторов развития: необходимость проведения глубокого анализа факторов (рассмотрены в таблице 1), влияющих на развитие

территории и определение ее конкурентных преимуществ. Это позволит сформулировать реалистичные цели и задачи стратегического развития с учетом как внутренних ресурсов моногорода, так и внешних условий.

2. Разработка и реализация комплексного инвестиционного плана: Создание долгосрочной стратегии развития моногорода должно быть тесно увязано с комплексным инвестиционным планом, определяющим приоритетные направления инвестиций и этапы их реализации. Данный план должен обеспечивать последовательное достижение стратегических целей в среднесрочной перспективе. Должны быть разработаны требования к инвесторам, суммы вложений и рассчитана окупаемость [11].

3. Стимулирование развития предпринимательства: Создание благоприятной предпринимательской среды является ключевым фактором диверсификации экономики моногорода. Необходимо предоставлять поддержку малому и среднему предпринимательству, создавать инновационные платформы и стимулировать развитие новых отраслей. Поддержка может выражаться как в традиционных инструментах – льготное кредитование, налоговые льготы, обучение. Так и инновационные - создание онлайн режима «одного окна» для работы с обращениями предпринимателей (согласование различных документов, работа с жалобами), помощь в решении кадрового вопроса (создание учебных центров для повышения квалификации, смены профессии, выделение жилого фонда для сотрудников, работающих вахтовым методом).

4. Использование инструментов территориального маркетинга: грамотно продуманная стратегия территориального маркетинга и брендинга способствует повышению инвестиционной привлекательности моногорода, улучшению его имиджа и привлечению инвестиций. Для улучшения имиджа создавать партнерство с рекламными агентствами, специализирующимся на тематике развития туризма.

5. Государственно-частное партнёрство: Эффективное сотрудничество между федеральными, региональными и муниципальными властями и частным сектором является необходимым условием реализации крупномасштабных инвестиционных проектов. Разделение ответственности и распределение инвестиционных затрат позволит достичь синергетического эффекта. При этом федеральный уровень может сосредоточиться на финансировании проектов инфраструктуры (дороги, общественный транспорт, освещение улиц, создание парков и объектов культуры), региональный — на развитии жилой сферы, а муниципальный — на создании условий для развития малого предпринимательства и социальной инфраструктуры.

6. Применение методов экономико-математического моделирования: Применение методов экономико-математического моделирования, включая регрессионный анализ, метод анализа иерархий и линейное программирование, позволяет разработать комплексную систему индикаторов, объективно характеризующих инвестиционную привлекательность, уровень социально-

экономической депрессивности и качество жизни в моногороде. Это обеспечивает более обоснованный подход к принятию управленческих решений и повышает эффективность стратегического планирования развития территории.

Комплексный подход, основанный на синергии указанных механизмов, позволит существенно повысить эффективность стратегического управления развитием туризма в монопрофильных городах.

Список литературы:

1. Тезисы доклада начальника Управления развития внутреннего туризма и государственных туристских проектов Ростуризма Александра Сирченко на тему «Перспективы развития туризма в моногородах Российской Федерации».
2. Постановление Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 709 «О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения».
3. Протокол Заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам от 5 декабря 2024 г. <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/75762>
4. Hadson R. Recent Economic Restructuring Tendencies and Their Implications for Development Strategies in the Peripheries of Europe. Birmingham, 1994.
5. Sadler D. Marginality in the New Europe. Birmingham, 1994.
6. Зинчук Галина Михайловна Формирование стратегии развития в системе муниципального управления моногорода // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya-monogoroda> (дата обращения: 12.12.2024).
7. Кирпичников В.М. Стратегическое развитие моногорода в условиях экономического кризиса, Школа университетской науки: парадигма развития. 2011. № 1-2. С. 95-100.
8. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города / Е.Г. Анимица (рук-ль авт. Кол.), В.С. Бочко, Э.В. Пешина, П.Е. Анимица; под науч. Ред. А.И. Татаркина, М.В. Фёдорова; Урал. Гос. Экон. Ун-т, ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010. – 81 с.
9. Кутергина Г.В., Лапин А.В. Управление развитием моногородов: отечественные и зарубежные подходы к моделированию // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2015. № 3(26). С. 69–77.
10. Коновалова, Т. А. Государственные механизмы повышения эффективности развития монопромышленных городов стратегического значения / Т. А. Коновалова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. —

№ 3 (50). — С. 229-234. — URL: <https://moluch.ru/archive/50/6290/> (дата обращения: 12.12.2024).

11. Лаврикова Ю.Г., Пьянкова С.Г. Институты стратегического развития монопрофильной территории // Экономические стратегии. 2014. Т. 16. № 6-7 (122-123). С. 92-101.

12. Плисецкий Е.Е., Леонард К.С., Ильина И.Н. Переосмысление моногородов: ориентация на развитие туризма // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 114–141. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-114-141.

13. Плисецкий Е. Е., Малицкая Е.А. Специфика государственного и муниципального управления развитием монопрофильных муниципальных образований в Арктической зоне Российской Федерации. // Арктика и Север. 2017. № 26.

14. Пьянкова С. Г. «Перспективные направления социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований». Управленец №2(60) 2016. С. 44-49.

15. Пьянкова С.Г., Макаркина О.Ю. Монопрофильный туризм: понятийный аппарат и перспективные пути развития // Уфимский гуманитарный научный форум. 2023. №1. С.81-93. DOI 10.47309/2713-2358_2023_1_80_93

16. Развитие моногородов России: монография / колл. Авт. Под ред. Д-ра экон. Наук, проф. И.Н. Ильиной. М.: Финансовый университет, 2013. 168 с.

17. Соханевич С. В. Основные подходы к формированию методов оценки социально-экономического состояния городов // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-podhody-k-formirovaniyu-metodov-otsenki-sotsialno-ekonomicheskogo-sostoyaniya-gorodov> (дата обращения: 14.12.2024).

18. Тимакова, Р. Т. Промышленный туризм как инструмент устойчивого развития Уральского макрорегиона / Р. Т. Тимакова, С. Г. Пьянкова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 236, № 4. – С. 329-344. – DOI 10.38197/2072-2060-2022-236-4-329-344. – EDN LRIKKV.

References:

1. Abstracts of the report by Alexander Sirchenko, Head of the Department for the Development of Domestic Tourism and State Tourism Projects of Rostourism, on the topic "Prospects for the development of tourism in single-industry towns of the Russian Federation".
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 709 dated July 29, 2014 "On the criteria for classifying municipalities of the Russian Federation as single-industry (single-industry towns) and categories of single-industry municipalities of the Russian Federation (single-industry towns) depending on the risks of deterioration of their socio-economic situation."

3. Minutes of the Meeting of the Council for Strategic Development and National Projects dated December 5, 2024 <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/75762>
4. Hadson R. Recent Economic Restructuring Tendencies and Their Implications for Development Strategies in the Peripheries of Europe. Birmingham, 1994.
5. Sadler D. Marginality in the New Europe. Birmingham, 1994.
7. Zinchuk Galina Mikhailovna Formation of a development strategy in the municipal management system of a single-industry town // Bulletin of the Plekhanov REA. 2012. No.4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-v-sisteme-munitsipalnogo-upravleniya-monogoroda> (date of application: 12.12.2024).
8. Kirpichnikov V.M. Strategic development of a single-industry town in conditions of economic crisis, School of University Science: a development paradigm. 2011. No. 1-2. pp. 95-100.
9. Conceptual approaches to the development of a strategy for the development of a single-industry city / E.G. Animitsa (author's hand), V.S. Bochko, E.V. Peshina, P.E. Animitsa; under the scientific editorship of A.I. Tatarka na, M.V. Fedorova; Ural. State. Econ. Unt, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. Yekaterinburg: Publishing House of USUE, 2010. – 81 p.
10. Kutergina G.V., Lapin A.V. Management of the development of single-industry towns: domestic and foreign approaches to modeling // Bulletin of the Perm University. Ser. "Economics" = Perm University Herald. Economy. 2015. No. 3(26). pp. 69-77.
11. Konovalova, T. A. State mechanisms for improving the efficiency of the development of mono-industrial cities of strategic importance / T. A. Konovalova. Text: direct // Young scientist. 2013. № 3 (50). Pp. 229-234. URL: <https://moluch.ru/archive/50/6290/> / (date of request: 12.12.2024).
12. Lavrikova Yu.G., Pyankova S.G. Institutes of strategic development of a single-industry territory // Economic strategies. 2014. Vol. 16. No. 6-7 (122-123). pp. 92-101.
13. Plisetsky E.E., Leonard K.S., Ilyina I.N. Rethinking single-industry towns: orientation to tourism development // Issues of public and municipal administration. No. 2. C. 114-141. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-114-141
14. Plisetskiy E. E., Malitskaya E.A. The specifics of state and municipal management of the development of single-industry municipalities in the Arctic zone of the Russian Federation. // The Arctic and the North. 2017. № 26.
15. Pyankova S. G. "Promising directions of socio-economic development of single-industry municipalities". Manager No.2(60) 2016. pp. 44-49.

16. Pyankova S.G., Makarkina O.Yu. Monoprofile tourism: conceptual apparatus and promising ways of development // Ufa Humanitarian Scientific Forum. 2023. No. 1. pp.81-93. DOI 10.47309/2713-2358_2023_1_80_93
17. The development of single-industry towns in Russia: monograph / call. Author. Ed. Dr. Ekon. Sciences, prof. I.N. Ilyina. M.: Financial University, 2013. 168 p.
18. Sokhanovich S. V. Basic approaches to the formation of methods for assessing the socio-economic condition of cities // Regional economics: theory and practice. 2008. No.30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-formirovaniyu-metodov-otsenki-sotsialno-ekonomicheskogo-sostoyaniya-gorodov> (date of application: 14.12.2024).
19. Timakova, R. T. Industrial tourism as a tool for sustainable development of the Ural macroregion / R. T. Timakova, S. G. Pyankova // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. - 2022. – Vol. 236, No. 4. – pp. 329-344. – DOI 10.38197/2072-2060-2022-236-4-329-344. – EDN LRIKKV.

Сведения об авторах:

Пьянкова Светлана Григорьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620000, Свердловская область, г. Екатеринбург, Российская Федерация. ORCID ID: 0000-0002-7072-9871. E-mail: silen_06@list.ru.

Макаркина Оксана Юрьевна, аспирант кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620000, Свердловская область, г. Екатеринбург, Российская Федерация. E-mail: oxi42@yandex.ru.

Author's personal details:

Pyankova Svetlana Grigoryevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Ural State University of Economics”, 620000, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, Russian Federation. ORCID ID: 0000-0002-7072-9871. E-mail: silen_06@list.ru.

Makarkina Oksana Yuryevna, Postgraduate Student of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Ural State University of Economics”, 620000, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, Russian Federation. E-mail: oxi42@yandex.ru.

© Пьянкова С.Г., Макаркина О.Ю.