

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

# Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде

С. В. Раевский<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, Москва, Россия

\*svraevsky@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос обеспечения эффективности и конкурентоспособности отечественной экономики, детерминированный использованием проектного управления в качестве базовой парадигмы развития экономики и обеспечением высокого уровня конкурентоспособности страны и регионов в частности путем реализации национальных проектов на внутреннем и внешнем рынках. Также статья посвящена исследованию особенностей формирования стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде в соответствии со стратегическими целями развития Российской Федерации и основными направлениями их достижения представленными национальными проектами. Отмечается необходимость формирования стратегии устойчивого развития территорий различного ранга в современных нестабильных условиях. Разработка и реализация стратегии устойчивого роста города, базирующейся на приоритетных национальных проектах, позволяет обеспечить эффективность функционирования городской экономики и социальной сферы, а также создать достаточные и необходимые условия для формирования долгосрочных, устойчивых преимуществ городского образования. Выделяются особенности стратегии устойчивого городского развития, ключевой из которых является способность поддерживать положительную динамику в развитии социально-экономического потенциала за счет эффективной реализации приоритетных национальных проектов. В этом контексте делаются выводы о необходимости внедрения инновационных подходов к стратегическому управлению городским развитием. Сформулированы рекомендации по реализации стратегии устойчивого городского развития на основе национальных проектов.

**Ключевые слова:** город, устойчивое развитие, стратегия, стратегический приоритет, национальные проекты, эффективность управления, экономический рост

**Для цитирования:** Раевский С. В. Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №4. С. 78–95. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

# National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable Urban Development in a Competitive Environment

S. Raevskiy<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Institute of Business and Business Administration RANEPA, Moscow, Russia*

<sup>\*</sup>*svraevsky@gmail.com*

**Abstract.** The article considers the issue of ensuring the efficiency and competitiveness of the domestic economy determined by the use of project management as a basic paradigm of economic development, and ensuring a high level of competitiveness of the country and regions, in particular, through the implementation of national projects in domestic and foreign markets. The article also examines the specifics of forming a strategy for the sustainable development of a city in a competitive environment in accordance with the strategic development goals of the Russian Federation and the main directions for their achievement presented by national projects. It is noted that it is necessary to form a strategy for the sustainable development of territories of various ranks in modern unstable conditions. The development and implementation of a strategy for sustainable urban growth based on priority national projects makes it possible to ensure the effective functioning of the urban economy and social sphere, as well as to create sufficient and necessary conditions for the formation of long-term, sustainable benefits of urban education. The article highlights the features of the sustainable urban development strategy, the key of which is the ability to maintain positive dynamics in the development of socio-economic potential through the effective implementation of priority national projects. In this context, conclusions are drawn about the need to introduce innovative approaches to strategic urban development management. Recommendations for the implementation of a sustainable urban development strategy based on national projects are formulated.

**Keywords:** city, sustainable development, strategy, strategic priority, national projects, management efficiency, economic growth

**For citation:** Raevskiy S. National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable Urban Development in a Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.78-95 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

## Введение

Актуальность и значимость исследования обусловлены необходимостью применения национальных проектов в качестве перспективных и приоритетных направлений формирования стратегии

устойчивого развития города как основы эффективной муниципальной политики социально-экономического развития. Стратегия устойчивого развития города характеризуется способностью конкретной территории сохранять положительную динамику

формирования социально-экономического потенциала на основе повышения эффективности использования имеющихся природных и экономических ресурсов. В этой связи целесообразным представляется внедрение новых подходов к процессу стратегического управления городским развитием. Первостепенными показателями развития становятся повышение эффективности экономики города и рост качества жизни его населения.

Устойчивое развитие города характеризуется способностью конкретной территории обеспечить высокое качество жизни населения на основе повышения эффективности использования имеющихся природных и экономических ресурсов. Современные подходы к стратегическому планированию развития городских образований основаны на применении актуальных и эффективных методов и инструментов регионального и отраслевого управления. Одним из приоритетных направлений и современных подходов в стратегическом планировании регионального развития является органичное включение национальных проектов. На этапе, предшествующем разработке стратегии развития, важно определить необходимое и достаточное количество национальных проектов, применение которых в наибольшей мере соответствует первоочередным задачам региональных преобразований.

Цель исследования состоит в обосновании и разработке проектного подхода к формированию стратегии устойчивого развития города.

Задачи исследования сводятся к анализу внешних факторов, влияющих на выбор стратегии города, определение приоритетных направлений развития и выбор соответствующих национальных проектов, а также к разработке рекомендаций по реализации стратегии устойчивого развития города на основе применения национальных проектов.

Результаты проведенного анализа законодательных актов, рекреационных факторов и факторов экономического состояния региона:

- предложено четыре важных приоритета формирования стратегии устойчивого развития города: «Обеспечение экономического роста», «Реализация человеческого капитала», «Повышение качества городской среды», «Повышение эффективности управления»;
- определены первоочередные национальные проекты, которые рекомендуются для формирования стратегии устойчивого развития города.

## Методология

Методологические основы стратегического планирования в Российской Федерации базируются на сформированном в советский период теоретическом базисе государственного макроэкономического планирования. В 1920 г. был разработан План восстановления и развития народного хозяйства страны на базе электрификации страны (ГОЭЛРО), по своему содержанию являвшийся одним из первых отечественных документов стратегического планирования [12]. По мнению авторитетных экономистов А. В. Бузгалина и А. И. Колганова [5], план ГОЭЛРО явился «прообразом» документа стратегического планирования не только для России, но и для ряда европейских стран, поскольку содержащиеся в нем принципы были положены в основу формирования моделей планирования и государственного регулирования экономики в развитых зарубежных странах. Практика государственного макроэкономического планирования предполагала, помимо формирования программ экономического и социального развития, разработку краткосрочных и долгосрочных прогнозов народного хозяйства как основы создания стратегических планов и программ. Прогноз

представлял собой документ, в котором были определены целевые индикативные характеристики развития ключевых предприятий и организаций, а также механизмы государственного регулирования развития экономики, прежде всего ее промышленного сектора.

В Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» дано следующее определение: «Стратегическое планирование – деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации» [1].

В контексте муниципального стратегического планирования можно рассматривать два подхода: *методологический* и *инициативный* [3]. Стратегическое планирование на городском уровне – это систематический и комплексный подход к определению будущей траектории развития города. Оно предполагает создание подробной дорожной карты, которая соответствует социально-экономическим, экологическим и пространственным целям города.

В парадигме инициативного подхода стратегическое планирование включает в себя разработку стратегических решений, способствующих целостному развитию городской системы, ее ключевых секторов и критически важной инфраструктуры [12]. Результатом такого тщательного процес-

са планирования является стратегический план, в котором излагаются миссия города, основные задачи и ориентиры развития. В нем также определяются необходимые внутренние и внешние ресурсы, методологии, приемы и организационные меры для достижения желаемых результатов и целевых показателей.

Комплексный подход гарантирует, что городское развитие будет не только устойчивым, но и адаптируемым к изменяющимся социально-экономическим и экологическим условиям, что способствует устойчивости и жизнеспособности города.

«Стратегия социально-экономического развития города является основой для разработки документов территориального планирования городских округов, муниципальных районов (включая генеральные планы поселений), муниципальных программ, прогноза социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный период и др.

Следует отметить, что действующая в Российской Федерации система стратегического планирования нуждается в совершенствовании в части:

- применения проектного подхода в достижении поставленных целей;
- декомпозиции целей и ключевых показателей их достижения с федерального на региональный и муниципальный уровни» [9];
- координации деятельности;
- согласования целей и задач стратегического планирования, установленных на федеральном, региональном и местном уровнях системы государственного и муниципального управления Российской Федерации;
- ориентации на реализацию национальных проектов и включение их в стратегические планы развития городов и муниципальных образований;
- подготовки документов стратегического планирования различных уровней.

Существующий порядок *городского планирования* требует улучшений в таких областях, как:

- разработка стратегического плана устойчивого развития для обеспечения единой точки зрения различных участников городского сообщества. Это предполагает определение четких целей и стратегического пути социально-экономического развития города;
- мониторинг и своевременная корректировка целевых ориентиров развития города;
- внедрение проактивной модели управления развитием города, обеспечивающей эффективную реализацию имеющегося ресурсного потенциала городской экономики;
- оценка условий и ограничений реализации стратегии развития города, позволяющей конкретизировать возможности и потребность в государственной поддержке, выявить узкие места при реализации стратегии и др. [4].

Процесс формирования и реализации стратегии развития территориальных социально-экономических систем различных уровней выстраивается на основе общих методологических принципов стратегического планирования [10]. В соответствии с ними выделяют три ключевых этапа стратегического подхода, а именно *этап стратегического анализа, этап разработки стратегического плана и этап реализации разработанной стратегии города* [6].

*Этап стратегического анализа* является первым и наиболее значимым этапом разработки стратегии устойчивого развития города. Именно на этой стадии закладываются предпосылки формирования обоснованной стратегии города и определяются перспективные национальные проекты, реализация которых обеспечит достижение долгосрочных целей развития, эффективно используя имеющуюся ресурсную базу, реализуя потенциал роста, минимизируя риски и угрозы.

Стратегический анализ формирует условия для эффективного мониторинга реализации стратегии посредством выявления и отслеживания совокупности внешних и внутренних факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на динамику экономики и социальной сферы города. При таком подходе стратегическое планирование развития города из аналитического процесса превращается в эффективный инструмент регулирующего воздействия, позволяющий своевременно принимать и корректировать те или иные решения для достижения стратегического успеха и устойчивого развития города. Кроме того, стратегический анализ является важнейшим условием уменьшения неопределенности и связанных с ней рисков, имеющих место при разработке и реализации решений долгосрочного характера. Стратегический анализ также способствует формированию информационной системы, позволяющей качественно организовать систему учета и мониторинга управленческих решений, регламентировать информационные потоки, необходимые для разработки стратегических управленческих решений и на этой основе обеспечивать эффективность процесса стратегического планирования развития города.

В системе муниципального управления стратегический анализ лежит в основе принятия и реализации стратегических управленческих решений, нацеленных на обеспечение качества и комфортности жизнедеятельности населения. Содержание стратегического анализа развития города заключается в определении целей и приоритетов его долгосрочной устойчивой динамики посредством использования научных методов планирования и анализа стратегически важной информации с целью принятия эффективных управленческих решений. В процессе стратегического анализа исследуются наиболее значимые параметры, оказывающие влияние на функционирование

социально-экономической системы города. Важнейшими из этих параметров являются факторы, определяющие устойчивое развитие города, на основе учета которых необходимо разработать рекомендации по формированию и реализации стратегии городского развития, включающей приоритетные национальные проекты.

*Этап разработки стратегического плана* является вторым и не менее значимым этапом разработки стратегии устойчивого развития города. На этой стадии стратегического планирования формируется перечень совокупных задач для города, получаемый из декомпозиции результатов приоритетных для города национальных проектов.

*Этап реализации разработанной стратегии* города является заключительным шагом к получению стратегических преимуществ, создания необходимых условий и обеспечения устойчивого развития города.

Базисом стратегического планирования и муниципального управления городом Улан-Удэ должны служить приоритетные национальные и федеральные проекты:

1. *Национальные проекты:*

- «Безопасные качественные дороги»;
- «Производительность труда»;
- «Жилье и городская среда».

2. *Федеральные проекты:*

- «Чистый воздух»;
- «Сохранение озера Байкал».

Реализация выделенных приоритетных национальных и федеральных проектов позволит решить множество социально-экономических проблем региона и тем самым обеспечить достижение планомерного устойчивого развития города.

## Результаты исследования

Город Улан-Удэ является ведущим городом Республики Бурятия. В нем проживает почти половина населения республики (44,4%), именно здесь сосредоточена основная часть экономически активного насе-

ления. Специфика расселения обусловлена историческими особенностями освоения территории, а также характером размещения промышленных предприятий и производственной инфраструктуры. Город является промышленным центром региона: здесь производится 80% объема отгруженных товаров по виду деятельности «обрабатывающие производства». На территории города сконцентрированы крупные промышленные предприятия машиностроения, пищевой и энергетической промышленности. Высокий сервисный потенциал города определяет тот факт, что он формирует 61,6% оборота розничной торговли Бурятии.

Улан-Удэ, типичный город постсоветского периода, демонстрирует монофункциональную структуру и неоптимальную инфраструктуру. Город сталкивается с многочисленными проблемами урбанизации, включая ухудшение состояния окружающей среды и необходимость повышения своей конкурентоспособности как на национальном, так и на международном уровне. Для решения этих проблем в 2023 г. была разработана комплексная стратегия городского развития. Этот стратегический план направлен на синхронизацию городских инициатив с национальными программами, созданными для решения вышеупомянутых проблем.

Стратегия, в которой особое внимание уделяется устойчивому развитию, охватывает несколько ключевых областей.

1. *Жилищное строительство и благоустройство городов:*

- Модернизация жилищного фонда и благоустройство зеленых зон являются центральными компонентами этой стратегии.
- При строительстве жилья приоритет отдается энергоэффективности и экологической безопасности.
- Внедрение передовых технологий и материалов для повышения долговечности и устойчивости городской инфраструктуры.

## 2. Экологическая устойчивость:

- Сокращение выбросов углекислого газа и смягчение воздействия городской деятельности на окружающую среду являются важнейшими задачами.
- Разработка и применение устойчивых методов и технологий для уменьшения углеродного следа и улучшения качества атмосферного воздуха.
- Интеграция принципов экономики замкнутого цикла в городское планирование и управление ресурсами.

## 3. Туризм и размещение:

- Изучение и развитие рекреационного потенциала города для диверсификации его экономической структуры и повышения туристической привлекательности.
- Расширение гостиничной инфраструктуры, включая строительство новых отелей и модернизацию существующих объектов.

- Популяризация культурного и природного наследия Улан-Удэ на международной арене для привлечения туристов и инвестиций.

В рамках данного подхода особое внимание уделяется комплексному городскому планированию, сбалансированному с экономическими, экологическими и социальными факторами. Это обеспечивает устойчивое и справедливое развитие городов, повышает качество жизни жителей и укрепляет глобальную конкурентоспособность.

На территории г. Улан-Удэ на протяжении последних лет отмечается неоднозначная динамика численности и структуры населения, что характерно для большинства муниципальных образований Бурятии и обусловлено спецификой социально-демографической ситуации в Дальневосточном федеральном округе (табл. 1).

**Таблица 1.** Население города Улан-Удэ

Table 1. Population of Ulan-Ude

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
Численность населения (оценка на конец года), тыс. человек	439,1	437,5	436,4
Из общей численности – население в возрасте:			
моложе трудоспособного	100,5	100,0	99,1
из них детей в возрасте 1–6 лет	41,5	39,8	42,9
трудоспособном	257,7	260,1	259,5
старше трудоспособного	80,9	77,4	77,8
Число родившихся на 1000 человек населения	12,0	12,1	11,4
Число умерших на 1000 человек населения	9,3	10,6	12,2
Естественный прирост, убыль (–) на 1000 человек населения	2,7	1,5	–0,8
Миграционный прирост населения, человек	2463	–2256	–786

Источник: [7].

В 2020–2022 гг. численность населения города уменьшилась на 2,7 тыс. чел., что обусловлено негативной динамикой процессов естественного и миграционного движения населения. Стоит отметить, что примерно две трети населения относятся к группе трудоспособного возраста, что свидетельствует о наличии мощной рабочей силы, способной способствовать экономическому и социальному прогрессу города. Однако не менее важно признать существенное демографическое ограничение: в 2022 г. только 22,7% населения было трудоспособного возраста, а доля детей в возрасте от одного до шести лет составляла менее 10%. Такой демографический состав может потенциально препятствовать долгосрочному росту и устойчивому развитию города. Нехватка молодого населения может ограничить будущий экономический рост и социальную стабильность города, что требует тщательного изучения демографической политики и стратегий городского планирования для решения этих проблем.

Национальный проект «Жилье и городская среда» представляет собой комплексную стратегию развития городов, направленную на повышение качества жизни граждан путем модернизации жилищного фонда, улучшения условий городской среды и развития устойчивой инфраструктуры. Приоритетное внимание в рамках инициативы уделяется переселению людей из некачественного жилья в жилые дома, отвечающие современным техническим и санитарным критериям, тем самым устраняя социальное неравенство и способствуя устойчивому городскому развитию.

По состоянию на 2023 г. 4500 жителей были переселены в новое жилье общей площадью 72 000 квадратных метров. К 2025 г. переселено еще 5600 человек. Эта программа необходима для улучшения условий жизни социально уязвимых групп населения и сокращения неравенства в городах,

что способствует устойчивому развитию городских пространств.

Важным компонентом государственной стратегии развития городской инфраструктуры является строительство новых жилых районов. На сегодняшний день построено 52 000 квадратных метров нового жилья, а к 2030 г. планируется построить 200 000 квадратных метров. Ярким примером этой стратегии является строительство современного жилого комплекса на 619 квартир, спроектированного в соответствии с высокими стандартами энергоэффективности, демонстрирующего приверженность устойчивому городскому развитию и эффективному использованию энергоресурсов.

Улучшение качества городской среды является еще одним важным направлением национального проекта, охватывающего развитие зеленых зон, общественной инфраструктуры и эстетическое улучшение городских территорий. В соответствии с прогнозами в 2024 г. показатель качества городской среды повысился на 30% за счет строительства 65 000 элементов благоустройства, включая дворы, парки и набережные. Эти меры не только повышают визуальную привлекательность городов, но и способствуют экологической устойчивости и улучшению качества воздуха.

Экологическая урбанизация является ключевым элементом устойчивого городского развития, который включает в себя внедрение возобновляемых источников энергии и экологически чистых технологий. Значительным проектом в этой области является строительство солнечных электростанций в Джиде и Бичуре общей мощностью 100 МВт. Ожидается, что эти установки сократят ежегодные выбросы углекислого газа на 74 000 тонн, а это снизит воздействие на окружающую среду и внесет вклад в усилия по смягчению последствий изменения климата.



Переход на системы электрического отопления является еще одной важной мерой, направленной на повышение экологической устойчивости городских районов. К 2030 г. планируется перевести 45 000 домохозяйств на электрическое отопление, что приведет к снижению загрязнения воздуха на 65%. Эта мера улучшает условия жизни и повышает экологическую осведомленность.

Создание сети экологических троп представляет собой инновационный подход к интеграции зеленых насаждений в городскую инфраструктуру. Планируемая протяженность сети составит 20,9 километров, что обеспечит возможности для отдыха и повышения экологической осведомленности жителей.

Эффективная городская транспортная инфраструктура и логистика имеют решающее значение для развития городов. Инициатива предусматривает строительство 9 путепроводов с бюджетом в 22,8 миллиарда рублей, направленное на повышение транспортной доступности, сокращение пробок на дорогах и повышение мобильности. Эти меры поддерживают устойчивый рост городов.

Модернизация ТЭЦ № 2 является неотъемлемой частью экологической стратегии. Ожидается, что перевод электростанции на газовое топливо позволит сократить выбросы загрязняющих веществ на 25%, тем самым улучшив качество воздуха и смягчив воздействие на окружающую среду.

Обеспечение успешной реализации национального проекта требует всесторонней оценки его эффективности. Финансовая поддержка необходима, поскольку примерно 80% финансирования поступает из федерального бюджета, что свидетельствует о твердой приверженности правительства. Эта финансовая поддержка позволяет реализовывать крупномасштабные инфраструктурные проекты и способствует устойчивому развитию городов.

Управление рисками является важнейшим элементом проектов городского развития. Эффективная координация между Комитетом по городскому планированию, строительными компаниями и общественностью имеет решающее значение. Высокая общественная поддержка (72%) свидетельствует о значительном участии общественности, что является ключевым фактором успеха проекта.

Решение проблемы социального неравенства является серьезной проблемой. Переселение жителей с низкими доходами на городские окраины может привести к джентрификации центральных районов. Чтобы смягчить это, необходимо обеспечить справедливое распределение социальных благ, способствующее долгосрочному устойчивому развитию городов.

Долгосрочная устойчивость стратегий городского развития зависит от экономического роста и экологической устойчивости. В 2025 г. инвестиции в туристическую отрасль увеличились на 15% благодаря новой инфраструктуре, стимулированию регионального экономического развития, созданию рабочих мест и сохранению культурного наследия. Достижение углеродной нейтральности к 2040 г. требует широкого внедрения возобновляемых источников энергии, создания зеленых зон, экологических троп и улучшения транспортной инфраструктуры.

Национальный проект «Жилье и городская среда» служит основой для генерального плана Улан-Удэ. Ключевыми факторами успеха проекта являются финансирование из федерального бюджета, эффективное управление рисками, преодоление социального неравенства и внедрение возобновляемых источников энергии. Развитие транспортной инфраструктуры и увеличение процента зеленых насаждений также играет жизненно важную роль в обеспечении долгосрочной устойчивости и эффективности стратегий городского развития.

Таким образом, стратегический интерес региона в первую очередь направлен на реализацию национального проекта демография, так как динамика населения региона обладает отрицательной динамикой, что в стратегической перспективе обеспечивает положительную динамику [11]. Так, например, в г. Улан-Удэ на сегодняшний момент активно развивается инициатива «спорт – норма жизни», в рамках которой создано 12 спортивных центров, рассчитанных на разные возрастные категории и обеспечивающих увеличение трудоспособного населения, что активно сказывается на улучшении демографической ситуации в Улан-Удэ.

Для организации комфортной жизнедеятельности населения город активно участвует в реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги», что позволило повысить качество основных магистралей и важных дорог, ведущих к социально значимым объектам. При этом особое

внимание уделено устройству остановочных карманов и отстойно-разворотных площадок для комфортной и безопасной эксплуатации муниципальных автобусов.

Реализован комплекс конкретных мероприятий по решению экологических проблем города. В частности, Улан-Удэ вошел в приоритетный перечень российских городов с наибольшим загрязнением атмосферы, что позволило включить город в федеральный проект «Чистый воздух». Следование экологическим требованиям будет способствовать повышению качества используемых технологий, созданию новых инновационных решений и в итоге – устойчивому развитию города.

Город принимает участие в реализации программы «1000 дворов Дальнего Востока», благодаря которой во всех районах города появились современные пространства с индивидуальным дизайном. Основой устойчивого социально-экономического развития города являются инвестиции (табл. 2).

**Таблица 2.** Инвестиции и основные фонды

Table 2. Investments and fixed assets

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
<b>ИНВЕСТИЦИИ</b>			
Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах), млн руб.	37 390,1	37 387,5	40 241,1
Удельный вес инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств, в общем объеме инвестиций, процентов	47,1	49,8	30,9
в том числе за счет:			
федерального бюджета	38,2	39,9	21,5
бюджета субъекта Российской Федерации	7,4	8,4	7,9
<b>ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ</b>			
Наличие основных фондов организаций (на конец года), млн руб.	299 882,6	356 810,3	386 163,5
Ввод в действие основных фондов, млн руб.	20 585,7	37 708,5	28 307,9
Степень износа основных фондов (на конец года), процентов	46,1	42,9	43,1
Удельный вес полностью изношенных основных фондов в общем объеме основных фондов, процентов	15,5	14,8	13,3

Источник: [7].

Следует отметить, что за исследуемый период бюджетная составляющая инвестиций сократилась с 47,1 до 30,9%, что косвенно свидетельствует о привлекательности города для частных инвесторов. Приток инвестиций определил позитивную динамику основных фондов предприятий и организаций города. В 2022 г. введено в действие

основных фондов на 28 307,9 млн руб., что в 1,4 раза больше аналогичного показателя 2020 г. В результате износ основных фондов (на конец года) сократился с 46,1 до 43,1%.

Основу экономики города составляют две отрасли: обрабатывающие производства и строительная отрасль (табл. 3).

**Таблица 3.** Основные показатели развития экономики г. Улан-Удэ

Table 3. The main indicators of economic development in Ulan-Ude

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
<b>ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО</b>			
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности, млн руб.:			
добыча полезных ископаемых	...	...	...
обрабатывающие производства	56 096,2	77 487,0	88 966,9
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	10 471,3	10 795,7	10 921,3
водоснабжение, водоотведение; организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	...	...	3035,5
<b>СТРОИТЕЛЬСТВО</b>			
Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» (в фактически действовавших ценах), млн руб.	1756,9	2318,8	2116,5
Ввод в действие жилых домов, тыс. м <sup>2</sup> общей площади жилых помещений	147,5	150,3	191,4
Число построенных квартир (включая квартиры в общежитиях)	2080	2494	2482
Ввод в действие мощностей:			
амбулаторно-поликлинических организаций, посещений в смену	250	–	–
водопроводных сетей, км	20,2	9,6	9,8
канализационных сетей, км	0,5	–	–

Источник: [7].

Наибольшую долю в структуре промышленности занимают предприятия машиностроения – 60%, электроэнергетики – 20%, пищевой промышленности – 10%, по производству мостовых конструкций – 4%. Производство транспортных средств и оборудования (ОАО «Улан-Удэнский авиационный завод» и Улан-Удэнский локомотивовогоноремонтный завод ОАО «Желдорремаш») традиционно занимает лидирующее положение в структуре обрабатывающей отрасли. Основная проблема заключается в том, что более развитая промышленность соседних регионов ограничивает конкурентоспособность промышленных предприятий Улан-Удэ, как текущую, так и перспективную, что требует изменить сложившуюся модель экономического развития города [8].

Резюмируя вышесказанное, отметим, что для успешного достижения стратегических целей перспектив города рекомендуется выделить в качестве ключевого направления развития ориентацию на инициативы национального проекта «Производительность труда». В рамках выделенного проекта город способен привлечь инновации в градообразующие производственные предприятия посредством не только привлечения молодых специалистов, но и развития компетенций уже работающих специалистов. Привлечение инноваций в крупные производственные предприятия обеспечивает увеличение инвестиционной привлекательности как предприятий, так и самого города.

Одним из важнейших стратегических приоритетов развития города является модернизация водопроводных сетей. В рамках национального проекта «Жилье и городская среда»:

- завершается строительство магистральных сетей водоснабжения на Юго-Западе города;
- начато строительство магистральных сетей водоснабжения в Левобережной части;

- в микрорайоне Верхняя Березовка начато строительство централизованных сетей холодного водоснабжения протяженностью около 9 км.

В 2022 г. коммунальные службы города заменили 10 км тепловых сетей, 3,5 км водопроводных и 0,37 км канализационных сетей. В рамках реализации федерального проекта «Сохранение озера Байкал» осуществляется реконструкция очистных сооружений.

За последние годы можно выделить следующие наиболее важные особенности и тенденции развития города:

1. В период 2020–2022 гг. состояние экономики и социальной сферы города характеризовалось разнонаправленными тенденциями. Среди позитивных следует отметить рост номинальных доходов населения, развитие системы дошкольного образования, достаточно высокие темпы жилищного строительства. К негативным факторам можно отнести слабую динамику розничной торговли, сокращение занятых в сфере здравоохранения, некоторое снижение численности населения города.
2. Одной из объективных предпосылок устойчивого развития города является выгодное географическое положение, реализация потенциала которого будет способствовать развитию туризма и транспортно-логистической инфраструктуры как основы диверсификации экономики города.
3. В наибольшей степени развитию города препятствуют недостаточно благоприятные условия для ведения предпринимательской деятельности и не слишком привлекательный инвестиционный климат.

Устойчивое социально-экономическое развитие г. Улан-Удэ связано с выявлением и развитием его активности участия в национальных проектах, формирующих преимущества городской экономической деятельности за счет результатов, полученных в градообразующих отраслях после их при-

соединения к национальным проектам. Конкретные меры в этой области должны быть отражены в документах стратегического планирования города.

Проведенный анализ развития экономики и социальной сферы г. Улан-Удэ дает возможность получить следующие выводы, касающиеся стратегических предпосылок развития города:

1. Обеспечить устойчивое развитие города в текущей и долгосрочной перспективе возможно только на основе сохранения численности постоянного населения. Стабилизация численности населения города предполагает достижение разумного баланса естественного и миграционного прироста населения [2]. В ближайшей перспективе город может столкнуться с проблемой роста естественной убыли населения, что потребует активизации демографической и миграционной политики города. В стратегической перспективе важнейшей задачей, стоящей перед муниципальной властью, является превращение Улан-Удэ в город, в котором будут созданы благоприятные условия для жизнедеятельности жителей как основы положительной динамики численности населения, развития человеческого и трудового потенциала города.
2. Устойчивость экономического развития Улан-Удэ может быть обеспечена путем формирования многофункциональной муниципальной экономики, сочетающей традиционно развитую промышленность с современной сферой услуг. В стратегической перспективе Улан-Удэ превратится в высокоразвитый в социально-экономическом отношении городской округ и станет своего рода точкой роста ДВФО.
3. Улан-Удэ должен эволюционировать как место удобного проживания и жизнедеятельности всех слоев населения, что предполагает обеспечение достойных условий жителям с учетом специфики их интересов и потребностей. Важнейшими

условиями этого является развитие жилищного строительства и коммунального хозяйства, обеспечение жителей качественными и современными услугами учреждений социальной сферы, предоставление возможностей для реализации предпринимательского потенциала.

4. Экономической основой реализации ключевых приоритетов стратегического развития города должна стать инвестиционная политика, нацеленная на привлечение внешних и внутренних инвестиций в экономику и социальную сферу города.

В устойчивом развитии города Улан-Удэ можно выделить следующие лидирующие позиции, которые целесообразно сгруппировать в три блока:

- 1) географический блок, который характеризуется близостью города к Китайской Народной Республике и Монголии, что дает возможность формирования экономических связей кооперационного типа;
- 2) экономический блок позволяет в перспективе снизить издержки производства в социальной и производственной сферах, что обеспечит устойчивый рост экономики города;
- 3) социальный блок предполагает создание условий для воспроизводства человеческого и трудового потенциала, прежде всего за счет устойчивого развития социальной сферы города [11].

Реализация вышеперечисленных стратегических перспектив позволит г. Улан-Удэ по основным показателям качества жизни – уровню доходов, качеству получаемых услуг, экологическим стандартам – достичь уровня ведущих региональных центров Дальнего Востока.

Перспективное развитие г. Улан-Удэ как регионального центра в значительной мере определяется перспективами развития Республики Бурятия. Главной целью города можно назвать превращение его в передовой центр экономической и культурной деятельности, для которого характерна гло-

бальная перспектива и плавная интеграция в международный экономический ландшафт. Он активно следит за последними национальными и региональными достижениями и стремится улучшить качество жизни своих граждан. Этот целостный подход подчеркивает приверженность города созданию среды, способствующей как экономическому, так и культурному развитию, тем самым позиционируя его как важнейший узел глобальной городской сети [8].

Следуя представленной миссии, основной стратегической целью социально-

экономического развития города Улан-Удэ до 2035 г. является обеспечение стабильного роста благосостояния населения и создание комфортной и безопасной городской среды.

Достижение указанной цели реализуется в формате четырех стратегических приоритетов устойчивого развития города (рис. 1).

Успешная реализация стратегии устойчивого развития г. Улан-Удэ предполагает реализацию национальных проектов, выраженных комплексом программы мероприятий, объединенных в три направления (рис. 2).

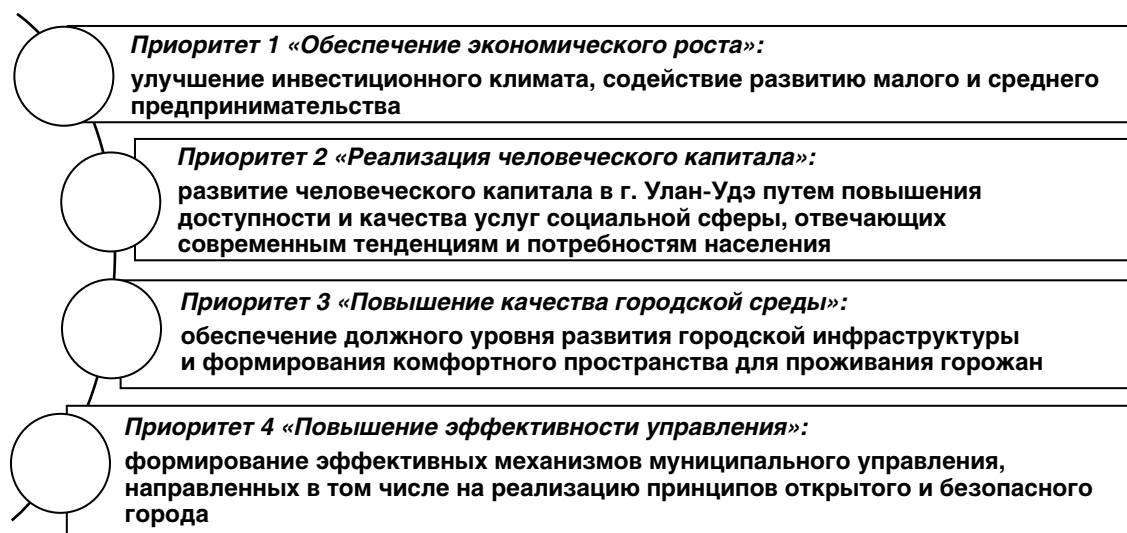


Рис. 1. Стратегические приоритеты устойчивого развития города

Fig. 1. Strategic priorities for the sustainable development of the city

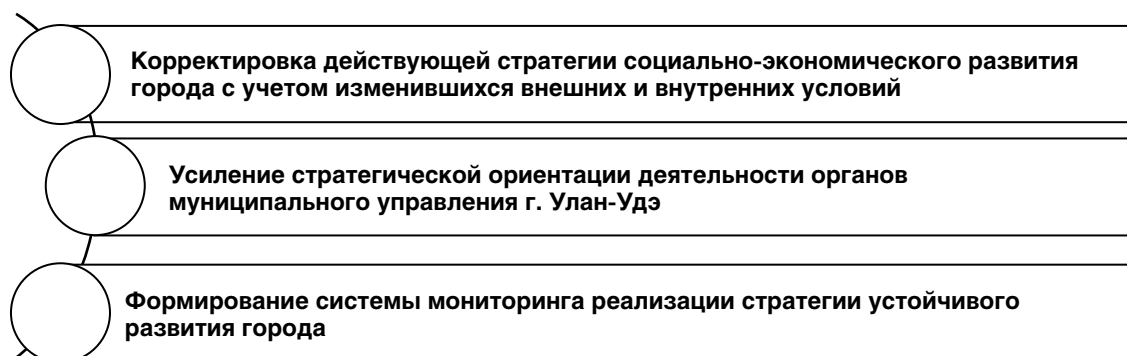


Рис. 2. Основные направления реализации стратегии устойчивого развития города

Fig. 2. The main directions of the implementation of the sustainable development strategy cities

В рамках реализации *первого направления* нужно сформировать комплекс мер институционального и управленческого плана. Прежде всего, необходимо инициировать разработку и принятие положения «О стратегическом планировании в г. Улан-Удэ». Нормативной основой его разработки является Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1], в соответствии с которым по решению органов местного самоуправления на муниципальном уровне могут разрабатываться документы стратегического целеполагания, планирования и программирования. Положение о стратегическом планировании города позволит создать целостную систему муниципальных нормативных правовых актов, регламентирующих всю систему планирования и программирования в г. Улан-Удэ в целях обеспечения ее высокой эффективности и результативности.

Также должны быть внесены изменения в действующую Стратегию социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года для обеспечения стабильного роста благосостояния населения и улучшение качества жизни.

В рамках *второго направления* должны быть конкретизированы полномочия участников стратегического планирования в г. Улан-Удэ. Состав основных участников стратегического планирования может быть определен следующим образом: Улан-Удэнский городской совет депутатов (горсовет), глава муниципального образования – мэр города, администрация города, Контрольно-счетная палата города.

*Третье направление* связано с организацией мониторинга реализации Стратегии развития г. Улан-Удэ. Целью мониторинга реализации этой стратегии является обеспечение эффективности функционирования системы стратегического планирования города, обеспечиваемое путем формирования целостной системы наблюдения, системати-

зации, анализа и оценки основных социально-экономических показателей развития, содержащихся в документах стратегического планирования.

Мониторинг должен проводиться на всех этапах формирования стратегии. На этапе разработки стратегии он носит выраженный превентивный характер, заключающийся в недопущении включения в нее необоснованных и недостаточно эффективных программ и мероприятий [13]. В процессе реализации стратегии мониторинг приобретает форму текущего контроля, обеспечивающего своевременное выявление отклонений в ходе ее реализации, и оценку результативности и эффективности решений, принятых в процессе стратегического планирования.

Результаты процесса мониторинга, связанного с реализацией плана устойчивого развития Улан-Удэ, тщательно фиксируются в комплексном отчете под названием «Отчет о реализации Стратегии развития города». Данный отчет подготовлен Департаментом стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития.

Отчет служит важной основой для подготовки ежегодного отчета мэра, в котором рассказывается о ходе реализации его административных инициатив и достижениях администрации муниципального образования Улан-Удэ.

Отчет о реализации Стратегии устойчивого развития города должен быть представлен в Улан-Удэнский городской совет депутатов и Контрольно-счетную палату города. Кроме того, он должен быть размещен в открытом доступе на официальном сайте администрации города, чтобы обеспечить прозрачность и доступность для всех заинтересованных сторон.

## Заключение

В результате проведенного исследования были конкретизированы, обоснованы и рекомендованы для стратегического

планирования четыре направления Стратегического городского устойчивого развития Улан-Удэ:

- *приоритет 1* «Обеспечение экономического роста»: улучшение инвестиционного климата, содействие развитию малого и среднего предпринимательства. Национальный проект «Безопасные качественные дороги»;
- *приоритет 2* «Реализация человеческого капитала»: развитие человеческого капитала в г. Улан-Удэ путем повышения доступности и качества услуг социальной сферы, отвечающих современным тенденциям и потребностям населения. Национальный проект «Производительность труда» и федеральные проекты «Чистый воздух» и «Сохранение озера Байкал»;
- *приоритет 3* «Повышение качества городской среды»: обеспечение должного уровня развития городской инфраструктуры и формирования комфортного пространства для проживания горожан. Национальный проект «Жилье и городская среда»;
- *приоритет 4* «Повышение эффективности управления»: формирование эффективных механизмов муниципального управления, направленных в том числе на реализацию принципов открытого и безопасного города. Совокупный вклад национальных проектов «Безопасные качественные дороги» и «Жилье и городская среда».

Реализация стратегии устойчивого развития города, в основе которой лежат приоритетные национальные проекты, обеспечивает возможность *населению* получить социальный комфорт, безопасность и достаток; *территории* – обустройство современного типа; *бизнес-сфере* – благоприятные условия для правового и инвестиционного климата; *трудовой сфере* обеспечить профессиональную подготовку на качественном уровне, а производительность труда на высоком уровне.

Применение проектного подхода в стратегическом планировании развития территориального образования любого уровня обеспечит эффективное управление ресурсами проекта (как части ресурсной базы территориального образования), лежащего в основе стратегии устойчивого развития муниципалитета, города, региона.

Реализация комплекса предложенных мероприятий позволит органам муниципальной власти и управления получить объективную оценку актуальности и адекватности стратегии устойчивого развития города, своевременно формировать обоснованные выводы о необходимости корректировки стратегии, эффективно корректировать программы и мероприятия стратегии, получать аргументированную оценку степени эффективности мер стратегического планирования и системы муниципального управления в целом.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/?ysclid=16xqtocphr836615584](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=16xqtocphr836615584) (дата обращения: 02.09.20225).
2. Решение Улан-Удэнского городского совета депутатов от 20.12.2018 № 497-48 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550346917?ysclid=lrhuxo52r0990902564> (дата обращения: 02.09.20225).
3. Арбузова Т.А. Структурный анализ понятия «стратегия развития» социально-экономической системы крупнейшего города // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №5. С. 1511–1528. DOI: 10.18334/epp.12.5.114794.
4. Белобрагин В.Я., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. Нацпроекты РФ – стратегические драйверы обеспечения устойчивого развития // Стандарты и качество. 2019. №8. С. 67–71.



5. Бужалин А.В., Колганов А.И. Возрождение планирования: уроки истории (политико-экономический дискурс) // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 1. С. 8–21.
6. Загидуллина Г.М., Шагиахметова Э.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского гос. архитектурно-строит. ун-та, 2013. – 127 с.
7. Комаров В.М., Коцюбинский В.А., Акимов В.В. Стратегии устойчивого развития vs традиционные подходы: предпочтения общества // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. №6. С. 124–146. DOI: 10.38050/01300105202067.
8. Комаров В.М., Волошинская А.А. Национальные стратегии устойчивого развития: сравнительный анализ // ЭКО. 2021. № 1 (559). С. 112–129. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-1-112-129.
9. Копытова Е.Д., Пахнина С.Ю. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. №3. С. 159–182. DOI: 10.15838/esc.2023.3.87.8.
10. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов 2022 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (дата обращения: 02.09.20225).
11. Стратегическое планирование экономики: учебное пособие / под ред. Г.Ю. Гагариной. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2019. – 253 с.
12. Фаузер В.В., Смирнов А.В. Международные и российские подходы к изучению устойчивого развития городского пространства: от теории к практике // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 1. С. 85–102. DOI: 10.15838/esc.2023.1.85.5.
13. Фролов Д.П., Соловьева И.А. Будущее стратегий территориального развития: анализ современных методологий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 10 (433). С. 28–45.

#### Сведения об авторе

Раевский Сергей Васильевич, ORCID 0000-0002-9025-9467, докт. экон. наук, профессор, профессор Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, svraevsky@gmail.com

Статья поступила 10.07.2025, рассмотрена 20.08.2025, принята 09.09.2025

#### References

1. RF Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" of June 28, 2014, no.172-FZ. *SPS "KonsultantPlyus"*. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/?ysclid=6xqtocphr836615584](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=6xqtocphr836615584) (accessed 02.09.20225) (in Russian).
2. Decision of the Ulan-Ude City Council of Deputies "On approval of the Strategy for the Socio-economic Development of the city of Ulan-Ude until 2035" of December 20, 2018, no.497-48. *Elektronnyi fond pravovykh i normativno-tekhnicheskikh dokumentov*. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/550346917?ysclid=lrhuxo52r0990902564> (accessed 02.09.20225) (in Russian).
3. Arbuzova T. A. Structural analysis of the concept of development strategy of the largest city socio-economic system. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*=Economics, Entrepreneurship and Law, 2022, vol.12, no.5, pp.1511-1528 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.12.5.114794.
4. Belobragin V. Ya., Salimova T. A., Biryukova L. I. The RF national projects are strategic drivers for ensuring sustainable development. *Standarty i kachestvo*=Standards and Quality, 2019, no.8, pp.67-71 (in Russian).
5. Buzgalin A. V., Kolganov A. I. The revival of planning: The lessons of history (political economy discourse). *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2016, no.1, pp.5-18 (in Russian).
6. Zagidullina G. M., Shagiakhmetova E. I. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management: a textbook]. Kazan, Kazan State University of Architecture and Engineering Publ., 2013, 127 p.

7. Komarov V. M., Kotsyubinsky V. A., Akimova V. V. Sustainable development strategies vs traditional approaches: Public preferences. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomik*=Moscow University Economics Bulletin, 2020, no.6, pp.124-146 (in Russian). DOI: 10.38050/01300105202067.
8. Komarov V. M., Voloshinskaya A. A. National strategies of sustainable development: Comparative analysis. *EKO=ECO*, 2021, no.1(559), pp.112-129 (in Russian). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-1-112-129.
9. Kopytova E. D., Pakhnina S. Yu. Experience in project management of socio-economic processes at the municipal level of government. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2023, vol.16, no.3, pp.159-182 (in Russian). DOI: 10.15838/esc.2023.3.87.8.
10. *Regiony Rossii. Osnovnye sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli gorodov 2022* [Regions of Russia. The main socio-economic indicators of cities in 2022]. *Rosstat*. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (accessed 02.09.2025).
11. *Strategicheskoe planirovanie ekonomiki: uchebnoe posobie* [Strategic economic planning: a textbook]. Ed. by G. Yu. Gagarina. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2019, 253 p.
12. Fauser V. V., Smirnov A. V. International and Russian approaches to studying the sustainable development of urban environment: From theory to practice. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2023, vol.16, no.1, pp.85-102 (in Russian). DOI: 10.15838/esc.2023.1.85.5.
13. Frolov D. P., Solovyova I. A. The future of territorial development strategies: An analysis of modern methodologies. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*=Regional Economics: Theory and Practice, 2016, no.10(433), pp.28-45 (in Russian).

#### About the author

*Sergey V. Raevskiy*, ORCID 0000-0002-9025-9467, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute of Business and Business Administration, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), Moscow, Russia, [svraevsky@gmail.com](mailto:svraevsky@gmail.com)

Received 10.07.2025, reviewed 20.08.2025, accepted 09.09.2025