УДК 352.07
JEL: O18, O21, O35
EDN: KCGNIW

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

СПЕЦИФИКА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ АКСИОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Олег Петрович Нейфельд[1],
Елена Анатольевна Качанова[2],
Алексей Владимирович Родионов[3]

[1]Администрация муниципального округа Богданович, 623530, Российская Федерация, Свердловская область, г. Богданович, ул. Советская, д. 3, e-mail: Kovtunova_info@mail.ru, https://orcid.org/0009-0000-3676-2267
[2]Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте, 620144, Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, e-mail: kachanova-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0625-4936
[3]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, Российская Федерация, 398050, г. Липецк, ул. Интернациональная, 3, e-mail: avrpost@bk.ru; https://orcid.org/0000-0002-9311-4896

Аннотация. **Введение.** Малые территории в условиях ресурсной ограниченности, демографического сжатия, высокой уязвимости к внешним шокам нуждаются в поиске новых управленческих подходов, направленных на мобилизацию внутренних нематериальных ресурсов – социального капитала, локальной идентичности, разделяемых ценностей. Традиционные модели управления часто не учитывают ценностно-смысловые факторы, хотя именно они часто являются решающими для выживания и развития малых территорий. Кроме того, в научной литературе отсутствует определение «малой территории» через аксиологические критерии, а также системное обоснование целесообразности ценностного подхода именно для малых территорий и комплексная, эмпирически верифицированная модель управления ими, интегрирующая ценности в стратегические, тактические и оперативные управленческие процессы.

Методы. Исследование построено на сочетании аксиологического подхода, системного подхода, сравнительного анализа, систематизации и обобщения практики управления на уровне малой территории.

Результаты. В статье обоснована необходимость применения аксиологического (ценностно-смыслового) подхода к управлению развитием малых территорий. На основе критического анализа существующих подходов к определению малых территорий предложено авторское определение, фиксирующее не демографические, а ценностно-смысловые критерии. Выделены ключевые особенности малых территорий как особого типа социо-пространственных общностей. Обоснована целесообразность использования аксиологического подхода с опорой на анализ исторического контекста, современные исследования и практику. Приведены актуальные примеры применения ценностного подхода в управлении малыми территориями. Описан кейс комплексного построения территориального менеджмента на основе ценностей в одном из муниципальных округов Свердловской области.

Обсуждение. Результаты исследования могут быть использованы органами власти, руководителями некоммерческих организаций, консультантами и исследователями, работающими с малыми территориями. Выводы указывают на необходимость смещения фокуса на ценностный аспект управления, что позволит повысить эффективность управления малыми территориями в современных условиях.

Ключевые слова: аксиологический подход, малые территории, территориальное развитие, ценностно-смысловое управление.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Нейфельд О.П., Качанова Е.А., Родионов А.В. Специфика муниципального управления в рамках аксиологического подхода к развитию малых территорий. Государственное управление и право. 2026. № 3(11). С. 146-158. EDN: KCGNIW

© Нейфельд О.П., Качанова Е.А., Родионов А.В., 2026

UDC 352.07
JEL: O18, O21, O35
EDN: KCGNIW

Original scientific article
HAC 5.2.7. Public and municipal administration

SPECIFICS OF MUNICIPAL MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF AN AXIOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF SMALL TERRITORIES

Oleg P. Neyfeld[1],
Elena A. Kachanova[2],
Aleksey V. Rodionov[3]

[1]Administration of the Bogdanovich Municipal District, 623530, Russian Federation, Sverdlovsk Region, Bogdanovich, 3, Sovetskaya Str., e-mail: Kovtunova_info@mail.ru, https://orcid.org/0009-0000-3676-2267
[2]Ural Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 620144, Russian Federation, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 66, 8 Marta Str., e-mail: kachanova-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0625-4936
[3]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Lipetsk Branch, Russian Federation, 398050, Lipetsk, International Street, 3, e-mail: avrpost@bk.ru; https://orcid.org/0000-0002-9311-4896

Annotation. **Introduction.** Small territories in conditions of resource scarcity, demographic compression, high vulnerability to external shocks need to search for new management approaches aimed at mobilizing internal intangible resources – social capital, local identity, shared values. Traditional management models often do not take into account value-based factors, although it is they who are often decisive for the survival and development of small territories. The scientific literature lacks a definition of a "small territory" based on axiological criteria (rather than just demographic or administrative criteria), as well as a systematic justification for the appropriateness of an axiological (value-based) approach specifically for small territories, and a comprehensive, empirically verified management model that integrates values into strategic, tactical, and operational management processes.

Methods. The study is based on a combination of an axiological approach, a systematic approach, comparative analysis, systematization, and generalization of management practices at the level of a small territory.

Results. The article substantiates the need to apply an axiological (value-based) approach to the management of the development of small territories. Based on a critical analysis of existing approaches to the definition of small territories, the author proposes a definition that focuses on value-based criteria rather than demographic criteria. The article highlights the key features of small territories as a specific type of socio-spatial communities. The expediency of using an axiological approach based on the analysis of historical context, modern research, and practice is substantiated. Existing examples of applying a value-based approach to the management of small territories are presented. A case study of the comprehensive implementation of value-based territorial management in one of the districts of the Sverdlovsk Region is described.

Discussion. The results of the study can be used by government bodies, heads of non-profit organizations, consultants and researchers working with small territories. The findings indicate the need to shift the focus to the value aspect of management, which will improve the efficiency of managing small territories in modern conditions.

Keywords: axiological approach, value-based management, small territories, territorial development.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Neyfeld, O.P., Kachanova, E.A., Rodionov, A.V. (2026). Specifics of municipal management in the framework of an axiological approach to the development of small territories. Public administration and law, 3(11), 146-158. EDN: KCGNIW

Введение

Современные процессы деглобализации, демографического сжатия и пространственной поляризации актуализируют проблему развития малых территорий. Как отмечают некоторые исследователи [1], мир вступает в новую фазу своего развития, сопровождающуюся пересмотром не только существующей экономической модели, но и всего подхода к развитию человеческой цивилизации. В этих условиях традиционные подходы к управлению территориями, ориентированные преимущественно на экономические показатели (рост ВРП, ВМП, инвестиционную привлекательность, бюджетную обеспеченность), обнаруживают свою недостаточность. Особенно отчётливо это проявляется на уровне малых территорий, где экономические ресурсы ограничены, а ключевые факторы устойчивости имеют не только материальную природу [2]. Актуальность исследования обусловлена также тем, что за последнее десятилетие в практике появился ряд успешных кейсов ценностно-ориентированного развития проблемных территорий. Эти примеры демонстрируют практический запрос на переосмысление подходов к управлению территориями в ценностно-смысловом ключе.

Цель и задачи исследования

Цель данной статьи – теоретиче-

© Neyfeld O.P., Kachanova E.A., Rodionov A.V. , 2026

ское обоснование применения ценностно-смыслового подхода к развитию малых территорий. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: 1) уточнить понятие «малая территория» на основе аксиологического подхода; 2) выявить особенности малых территорий как объекта управления; 3) на основе сравнения обосновать целесообразность использования аксиологического подхода в управлении малыми территориями; 4) провести сравнительный анализ традиционных и аксиологических моделей управления малыми территориями; 5) описать существующие примеры построения территориального менеджмента на основе ценностей.

Методы исследования

Исследование построено на сочетании аксиологического подхода, системного подхода, сравнительного анализа, систематизации и обобщения практики управления на уровне малой территории.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятие «малые территории» в последнее время всё чаще становится ключевым в публичных выступлениях первых лиц страны и руководителей институтов развития федерального и регионального уровня. В частности, данное понятие встречается в выступлениях М.В. Бабича – Полномочного представителя Президента России в ПФО в ходе его визита в Татарстан в ноябре 2017 г.[1], А.Н. Максимова – руководителя комиссии территориального развития Общественной палаты РФ в июне 2019 в г. Москва, И.А. Файзуллина – министра строительства и ЖКХ РФ на Всероссийском форуме «Развитие малых городов и исторических поселений» в августе 2025 г. в г. Казани. О необходимости развития малых территорий говорит С.В. Чупшева, генеральный директор Агентства стратегических инициатив (АСИ), и И.И. Шувалов, председатель ВЭБ.РФ в докладе в рамках их совместного рабочего визита во Владимирскую и Ивановскую области в декабре 2025 г.[2]. Проблемы малых территорий активно обсуждаются в рамках тематических круглых столов и панельных дискуссий на ключевых международных и российских мероприятиях – например, на Стратегической сессии Экспертного совета по малым территориям (г. Гусев Калининградской области, июль 2018 г.)[3], на сессии «Пространственное развитие. Малые территории: от стратегии выживания к стратегии развития» на Петербургском международном экономическом форуме (май 2018 г.), а также данное понятие зачастую встречается в научных публикациях последних лет [3; 4; 5].

В то же время научное определение данного понятия до сих пор отсутствует. Анализируя контекст, становится очевидным, что в основном этот термин в настоящее время употребляется или для обозначения малых административно-территориальных единиц (малые города, посёлки городского типа, сельские поселения) с небольшой численностью населения (до 50 000 чел.) [6], или для того, чтобы описать исторические поселения и другие населённые пункты, участвующие во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды, реализуемом в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жильё и городская среда» (с 2025 года – нацпроект «Инфраструктура для жизни»).

Но, на наш взгляд, понятие малой территории значительно шире и глубже. В латинском языке territorium имеет значение «местность», «земля вокруг города», что изначально отражает отсутствие чёткой привязки к границам населённого пункта. Исторически также минимальные территориальные единицы, способные выполнять роль пространственного базиса, традиционно были больше, чем населённые пункты: полисы в Древней Греции – это не город в стенах, а хора (сельская округа) и сам асти (город). В Средневековой Европе приходы – это группа деревень вокруг церкви, а не одна деревня, общая территория которых определялась зоной слышимости звона колокола и расстоянием дня пути до рынка. Волости в Российской империи объединяли несколько поселений вокруг общего луга, леса или церкви.

Таким образом, можно сделать вывод, что малая территория не обязательно определяется численностью населения или административными границами. Характеризуя малые территории, стоит обращать внимание на присущие ей природные, а также созданные в результате человеческой деятельности ресурсы (ценности), а также взаимосвязи, взаимозависимость, особую идентичность, обеспечивающие её устойчивость в сложившихся условиях в конкретный исторический период. В этом смысле к малым территориям можно отнести и, например, территорию в несколько тысяч квадратных километров с населением в сотню человек (оленеводы, сотрудники предприятий, осуществляющих разведку и добычу полезных ископаемых), если у них есть общие ценности, взаимопомощь, общий ресурс (пастбища, золото-

[1]Михаил Бабич назвал Татарстан примером развития малых территорий. URL: https://www.tatar-inform.ru/news/mihail-babich-nazval-tatarstan-primerom-razvitiya-malyh-territoriy.

[2]От универсальных мер к точечным решениям: АСИ и ВЭБ.РФ создают модели динамически развивающихся малых территорий. URL: https://asi.ru/news/206926/.

[3]Экспертный совет по малым территориям разработал модель формирования малого инновационного города. URL: https://gusev-online.ru/news/ekonomika/14685-jekspertnyj-sovet-po-malym-territorijam-razrabotal-model-formirovanija-malogo-innovacionnogo-goroda.html.

носная жила) и идентичность, но административно это может быть «межселенная территория». Или, например, железнодорожная ветка с полустанками также представляет собой линейную малую территорию, объединённую графиком движения и общим депо. Район в крупном мегаполисе (например, исторический центр Санкт-Петербурга) также можно назвать малой территорией, так как она имеет свою идентичность, диалект, традиции и ритуалы, экономические кластеры (ремесленные мастерские, блошиный рынок и др.) и административно не совпадает с принятым районированием и населено более, чем 50 000 жителями.

На основе проведённого анализа ключевых особенностей малых территорий [7; 8] нами было предложено следующее определение: малая территория – это пространственно-локализованная социо-природно-хозяйственная система, идентифицируемая не столько по численности населения или административному статусу, сколько по наличию следующих аксиологических (ценностно-смысловых) характеристик:

- разделяемое населением на данной территории представление о ценностях;
- доминирование неформальных механизмов координации (личные договорённости, репутация, взаимопомощь) над формальными процедурами;
- высокая плотность социальных связей, обеспечивающая узнаваемость каждого члена сообщества и персональную ответственность;
- функциональная замкнутость базовых циклов (труд, быт, рекреация, социализация) в пределах территории;
- историческая и смысловая насыщенность пространства – каждый значимый объект или место включены в локальный культурный код и выступают носителем коллективной памяти.

На малых территориях цели развития не могут быть навязаны «сверху» или строиться только на основе экономических моделей. Они формируются в процессе коллективного обсуждения и отражают разделяемые ценности сообщества. Как показывают результаты исследований, ценностные маркеры малых территорий чаще всего включают «спокойствие», «безопасность», «равенство», «помощь и поддержку», «доступность», «близость к природе и качественные продукты питания», «простоту», «укоренённость», а не «рост благосостояния», «эффективность» или «конкурентоспособность» [9].

В отличие от крупных урбанизированных систем, где доминируют формальные институты (регламенты, контракты), на малых территориях основным механизмом координации выступают личные связи, договорённости, репутация, взаимопомощь и взаимное доверие. Это не «отсталость», а адаптивная особенность, позволяющая минимизировать транзакционные издержки при высокой плотности социальных связей [10].

Малые территории, как правило, характеризуются дефицитом финансовых и материальных ресурсов. Однако они обладают специфическими «невидимыми активами», которых (при сохранении идентичности) в избытке – социальным и культурным капиталом, локальным знанием, соседскими знаниями, готовностью к взаимопомощи. Задача управления – распознавание и мобилизация этих скрытых ресурсов, конвертация их в проекты: через волонтёрство, краудфандинг, самоорганизацию, репутационные механизмы.

Для каждого человека его «малая территория» – это пространство, где он узнаваем (его знают по имени, а не по номеру паспорта), где может влиять на принятие решений, несёт ответственность (если он не уберёт мусор, это увидят соседи, а не безликая управляющая кампания), имеет общую память (в том доме родился его дед, а на этом поле когда-то был бой). На малой территории невозможна анонимность. Каждый житель узнаваем, его действия имеют репутационные последствия, каждый может влиять на решения (или, напротив, испытывать разочарование от бессилия). Это создаёт специфическую социальную динамику, вовлечённость здесь потенциально выше, чем в мегаполисе, но и апатия, по мнению А.В. Нештаева, – глубже [10, с. 142].

Малые территории наиболее чувствительны к внешним воздействиям (закрытие градообразующего предприятия, отмена автобусного маршрута, бюджетные изменения). Однако именно здесь механизм «идентитарной устойчивости» (способности сообщества сохранять целостность на основе разделяемых ценностей) может быть наиболее эффективным, компенсируя экономическую уязвимость.

Малые территории требуют особых подходов к управлению. Результаты анализа сложившейся к настоящему моменту методологии территориального управления позволяют выделить несколько ведущих подходов. Среди них:

1. Экономико-географический подход. Данный подход рассматривает малую территорию как пространственную систему с акцентом на размещение производительных сил, транспортно-логистические связи и экономическую специализацию. Ключевые методы в рамках данного подхода:

комплексные индексы социально-экономического развития – агрегирование статистических показателей (бюджетная обеспеченность, уровень безработицы, инвестиционная активность) для ранжирования территорий;

индекс качества городской среды – интегральная оценка, включающая шесть типов пространств (жильё, общественно-деловая инфраструктура, озеленённые территории, набережные, улично-дорожная сеть, общегородское пространство);

геоурбанистический анализ – изучение эволюции градостроительных структур, выделение понятий «каркас» и «ткань» территории;

объект анализа: административно-фиксированные единицы (город, посёлок, муниципальный район), статистические показатели.

Данный подход подтвердил свою эффективность для формирования рейтингов, обоснования инвестиционных приоритетов, мониторинга реализации национальных проектов.

2. Социолого-структуралистский подход, в основе которого лежат труды П. Бурдье и Э. Гидденса, рассматривающих социальную структуру и действие как взаимосвязанные феномены. Данный подход фокусируется на противоречиях развития, их восприятии местными сообществами, их роли в распределении ресурсов. Ключевые методы:

анализ социальных противоречий– выявление разрывов между потребностями населения и возможностями их удовлетворения, между объективными условиями и субъективными оценками;

социологические опросы населения – измерение удовлетворённости качеством жизни, уровнем доверия к институтам, миграционных установок;

кейс-стади – углублённое изучение отдельных поселений с включённым наблюдением.

Данный подход обеспечивает выявление точек социальной напряжённости, обоснование мер социальной политики, направлений поддержки локальных инициатив.

3. Пространственно-морфологический подход (архитектурно-градостроительный), развиваемый в образовательных программах НИУ ВШЭ, оперирует «контекстами» при проведении анализа территории:

анализ архитектурно-пространственного контекста – выявление морфотипов застройки, исторических напластований, доминант и визуальных коридоров;

анализ природно-ландшафтного контекста – оценка влияния рельефа, гидрографии, климата на планировочную структуру;

анализ пространственной связности – изучение транспортных и пешеходных связей, узлов и барьеров;

анализ культурного контекста – выявление объектов наследия, нематериальной культуры, локальной идентичности.

Данный подход оперирует понятиями «каркас» (структурообразующие элементы), «ткань» (заполнение между ними), «культурный ландшафт», «импульсная территория» (точка роста) и активно используется для разработки мастер-планов, обоснования зон охраны наследия, определения сценариев пространственного развития.

4. Ресурсно-капитальный подход – методология, разработанная в Европейском союзе (ETUDE project, J.D. van der Ploeg и T. Marsden), рассматривает территорию как совокупность взаимосвязанных капиталов и пространство для построения связей. Ключевыми категориями в рамках данного подхода являются «эндогенный капитал» (природный, социальный, человеческий, культурный, экономический) и «сеть» (rural web) – концептуальная схема из шести измерений (эндогенность, устойчивость, инновационность, институционализация, население, взаимодействие город-село), описывающая динамику развития. Подход строится на тезисе, что успех территории зависит не столько от наличия и богатства капиталов, сколько от того, как они распознаются и мобилизуются в рамках сети. Дефицит одних капиталов может быть результатом не отставания, а «однонаправленной» траектории развития. Подход эффективен для выстраивания систем взаимодействия между различными видами ресурсов, диагностики факторов успеха/неудач локальных инициатив, обоснования стратегий диверсификации экономики.

5. Статистико-эконометрический подход развивает методы получения достоверных оценок значимых показателей (доходы, здоровье, поведенческие риски) для малых территорий на уровнях ниже административных границ при ограниченных выборочных данных и принятия на их основе управленческих решений:

Fay-Herriot модели – иерархические байесовские модели для малых площадей, интегрирующие данные переписей и выборочных обследований;

Mixture-of-Experts модели – расширение, учитывающее гетерогенность территорий (например, различие между городскими и сельскими районами);

геостатистические методы (киринг) – пространственная интерполяция для оценки характеристик на уровне почтовых индексов или переписных участков;

растровый метод (raster cell) – дезагрегация пространственно-агрегированных данных с использованием весов по землепользованию для получения оценок на уровне элементарных ячеек.

6. Сетевой и акторно-ориентированный подход описывает территорию как пространство, где проецируются труд, энергия, информация и властные отношения между акторами, акцентирует внимание на акторах развития и сетях их взаимодействия, активно используется для формирования

проектных команд, выявления лидеров развития, конструирования механизмов соучаствующего управления. Базовые методы:

картография сетей – визуализация связей между ключевыми акторами развития;

анализ многоакторных платформ – изучение рабочих групп, объединяющих институциональных акторов для выбора приоритетных территорий;

исследование межсекторного социального партнёрства – анализ взаимодействия власти, бизнеса, НКО и сообществ в решении локальных проблем.

7. Диагностико-критериальный подход (оценка маргинальности и доступности) – данный подход ориентирован на идентификацию территорий, требующих особого внимания (периферийных, низкоплотностных, депопуляризирующих), обоснование адресной поддержки, пересмотр нормативов доступности. Ключевые методы:

метрики доступности – измерение времени или расстояния до ключевых услуг (образование, здравоохранение, розничная торговля);

смешанные методы – комбинация количественного анализа расположения услуг с качественными полевыми исследованиями (интервью с жителями, наблюдение);

переопределение «базовых потребностей» – учёт социокультурных параметров: что жители считают необходимым, какова их готовность к перемещениям.

Традиционные подходы в управлении территориями (экономико-географический, статистический, ресурсный) строились на предпосылках линейности и предсказуемости, предполагали наличие полной и достоверной статистики, возможность экстраполяции трендов, наличие чёткой причинно-следственной связи между вложенными ресурсами и ожидаемым результатом. Современные условия характеризуются принципиально иными чертами, описанными в таблице 1.

Таблица 1. Ограничения традиционных подходов к управлению территориями [составлено авторами]
Table 1. Limitations of traditional approaches to territory management [compiled by the authors]

Актуальные характеристики	Описание ограничений
Турбулентность (экономические шоки, пандемии, геополитические кризисы)	Модели, основанные на экстраполяции прошлых трендов, теряют прогностическую силу
Дефицит доверия к институтам	Социологические опросы фиксируют формальные ответы, не раскрывая реальных установок
Разрыв между объективными показателями и субъективным благополучием	Город может иметь высокие экономические показатели, но жители хотят уезжать; и наоборот
Нематериальные факторы становятся ключевыми (репутация, комфорт, идентичность)	Статистика не фиксирует «почему» и «ради чего» люди остаются или уезжают

В современных условиях, когда «фундамент» (стабильная экономика, предсказуемая политика) колеблется, экологические и технологические вызовы становятся элементом повседневной практики, на первый план выходят ценностные и смысловые основания и особую актуальность приобретает аксиологический (ценностный) подход к управлению малыми территориями (таблица 2).

Таблица 2. Сравнение аксиологического подхода к управлению малыми территориями с традиционными [составлено авторами]
Table 2. Comparison of the axiological approach to managing small territories with traditional approaches [compiled by the authors]

Особенность малой территории	Что даёт аксиологический подход	Что упускают иные подходы
Иная природа целеполагания	Легитимирует коллективные блага (укоренённость, идентичность) как цели управления	Сводят цели к экономическим KPI, не схватывая реальные мотивы жителей
Эффективность неформальной координации	Легитимизирует и встраивает в управление доверие, репутацию, взаимопомощь	Внедряют формальные процедуры, разрушающие доверие и увеличивающие издержки
Мобилизация скрытых ресурсов	Делает видимыми и управляемыми социальный и культурный капитал	Видят только явные ресурсы (бюджет, инфраструктуру), которых на малых территориях мало
Решение проблемы апатии	Меняет мотивацию участия с внешней на внутреннюю (реализация ценностей)	Использует транзакционные методы (гранты, слушания), которые не работают при апатии
Идентитарная устойчивость	Создаёт устойчивость территории через ценности и взаимопомощь, не требующую внешних ресурсов	Строит устойчивость на экономике и инфраструктуре, недоступных бедным территориям

Аксиологический подход не отрицает экономическую географию, статистику или ресурсный анализ и т. д., а выступает интегрирующим для них. Аксиологический подход «работает с природой человека, а не только с цифрами» [11], отвечает на ключевой вопрос «Ради чего всё это?» (а не просто «Что есть?») и задаёт систему координат, в которой интерпретируются все остальные данные. Этот подход учитывает, что люди живут не «в муниципальных образованиях», а в местах, наделённых смыслом. И если управление этим смыслом становится центральной задачей, то все остальные инструменты (финансы, инфраструктура и т. д.) начинают играть свою истинную роль – не как цели, а как средства реализации разделяемых ценностей [12]. Без ценностной рамки экономические показатели остаются «цифрами сами по себе», не дающими ответа на стратегические вопросы: что развивать? зачем? какой результат считать успехом?

Данный подход оперирует внутренними драйверами («это мой дом», «здесь моя семья», «здесь меня знают и уважают», «здесь безопасно для детей», «здесь я могу влиять на происходящее»), а не внешними (деньги, рабочие места), предполагает, что люди реагируют на соответствие условий их ценностям, а не только на улучшение условий, не просто фиксирует наличие ресурсов территории, но и объясняет причины почему одни территории не могут мобилизовать свои ресурсы, а другие делают это благодаря тому, что видят в этом ценность и смысл[4].

Аксиологический подход решает одну из главных проблем территориального управления – апатии населения, благодаря тому что не просто предлагает экономические стимулы (гранты, субсидии), административные механизмы (публичные слушания, ТОСы) и информационные кампании, а реально вовлекает в развитие территории. Развитие территории становится реализацией ценности («я участвую, потому что это важно для меня, для моих детей, для памяти о моём месте»), а в качестве вознаграждения ценится то, что не требует бюджетных средств, но является мощнейшим мотиватором – признание, уважение, сопричастность [13].

Аксиологический подход обеспечивает переход от «инфраструктурной» модели управления к «человекоцентричной», фокусируется на качестве жизни и благополучии, а также позволяет перевести абстрактное «благополучие» в конкретные ценностные ориентиры, измерить то, что раньше считалось неизмеримым (доверие, укоренённость, смысл), сделать жителя не объектом управления, а субъектом, разделяющим цели.

Кроме того, аксиологический подход становится не просто одним из возможных, а наиболее адекватным в управлении в условиях ограниченных бюджетных возможностей. Он обеспечивает «иммунитет» к внешним шокам, создавая смысловую устойчивость, в дополнение к экономической диверсификации, инфраструктурной обеспеченности, повышению бюджетной самодостаточности (таблица 3).

Таблица 3. Потенциал аксиологического подхода в современных условиях [составлено авторами]
Table 3. Potential of the axiological approach in modern conditions [compiled by the authors]

Характеристика	Аксиологический подход
Экономика нестабильна, материальные стимулы ненадёжны	Ценности работают как внутренний стабилизатор, не зависящий от конъюнктуры
Люди не верят обещаниям и отчётам	Ценности работают через практики и устойчивые действия, которые воспринимаются как подлинные
Ресурсов на всё не хватает	Ценности позволяют приоритезировать – направлять ресурсы на то, что действительно важно для сообщества
Молодёжь уезжает в крупные города за «возможностями»	Ценности создают причины остаться, которые не конкурируют с мегаполисом по зарплатам, но конкурируют по качеству жизни и смыслу
Бюрократические системы инертны	Ценности мобилизуют неформальные ресурсы (волонтёрство, самоорганизацию), которые не требуют бюджетных ассигнований

В зарубежной и российской практике накоплено немало примеров того, что ценностно-ориентированные подходы к управлению работают в малых городах эффективнее прочих [14].

Европейская программа LEADER, направленная на развитие сельской местности, демонстрирует, что успех территорий зависит не от объёма субсидий, а от способности локальных групп сформулировать разделяемую ценностную повестку. Основные её участники – местные инициативные группы (МИГи), сформированные по принципу «снизу вверх». В них входят представители государственного, предпринимательского и гражданского секторов, которые совместно управляют процессами развития. Они создаются на

[4]Дмитриева Е. Не деньги главное: в Коломне раскрыли секрет возрождения малых городов. URL: https://radio1.ru/articles/obschestvo/ne-dengi-glavnoe-v-kolomne-raskrili-sekret-vozrozhdeniya-malih-gorodov-posle-geopoliticheskih-sobitii/.

территории, состоящей из нескольких соседних населённых пунктов, у которых общие ресурсы и потенциал[5].

В эстонском регионе Ида-Вирумаа разработана и успешно реализуется Программа Vision 2050 – гражданско-ориентированная партисипативная практика для малых территорий, сочетающая партисипативное футурологическое прогнозирование, совместное творчество и вовлечение сообщества, в рамках которой собрано и проанализировано более 120 гражданских предложений, проведён первый публичный Форум будущего с участием более 100 участников, создана постоянная Лидерская группа как мост между сообществами и политиками, запущены пилотные проекты: Youth Future Labs (молодёжные лаборатории будущего), Community Resilience Hubs (центры устойчивости сообществ).

Шотландское правительство в 2025-2026 годах разрабатывает новые модели управления для сельских и островных территорий. В отличие от традиционного подхода, новые модели строятся на принципах, близких к аксиологическим:

«Лучшее для сообществ – чёткие и измеримые выгоды»

«Подотчётность сообществам – полная прозрачность и подотчётность лиц, принимающих решения»

«Уменьшение дублирования – объединение ресурсов, оптимизация бюрократии»

Движение «Равный – равному» (Peer-to-Peer) в Кыргызстане нацелено на сохранение культурного кода, культурное возрождение, обучение детей традициям, базируется на механизме использования механизмов платформы взаимного обучения «равный-равному» (P2P), координируемой Академией местного управления Центральной Азии. Горизонтальный обмен практиками («равный – равному») позволяет быстро внедрять доказавшие свою эффективность ценностные модели в местное самоуправление, минуя долгую бюрократическую вертикаль. Группы мониторинга – пример «ценностного тотализатора», где социальная значимость начинает влиять на муниципальное управление.

Опыт Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды «Малые города и исторические поселения», организуемый Правительством Российской Федерации с 2018 года, явно демонстрирует, что наиболее успешные проекты – те, где была не просто «благоустроена территория», а выработана общая ценностная идея (город мастеров, исторический центр, экопоселение и т. п.).

Анализ практик применения аксиологического подхода в проектах развития туризма в малых городах России (г. Мышкин в Ярославской области, г. Сысерть в Свердловской области, г. Елец в Липецкой области, г. Касимов в Рязанской области и многих других) показывает, что опора на ценностный подход, на такие базовые ценности, как укоренённость, историческая подлинность, преданность делу, труд, взаимопомощь и взаимоподдержка может быть работающим механизмом, обеспечивающим успешность управления малыми территориями, которые не могут «купить» устойчивость, но могут её «вырастить» из разделяемых смыслов.

Также встречается немало примеров неудачных попыток реализации ценностного подхода к управлению малыми территориями, основные ошибки при этом были связаны с формальным провозглашением ценностей без личного участия руководства, попыткой внедрения такого управления исключительно «сверху вниз», расхождением между декларируемыми принципами и практикой управления.

В наиболее полном объёме аксиологический подход к управлению малой территорией нашёл применение в муниципальном округе Богданович (Свердловская область). Это молодая, активно развивающаяся территория, общая численность населения – около 30 тыс. чел., из них – почти 10 000 детей до 14 лет, жителей до 35 лет – почти 50%. Основу экономики города создают 11 промышленных предприятий, а 7 сельхозпроизводителей обеспечивают треть всего объёма производства картофеля в регионе. В Богдановиче развитая социальная сфера с современным семейным здравоохранением, образованием, культурой, спортом. Богданович – комфортный город с благоустроенными общественными пространствами, неоднократный победитель конкурсов лучших практик Минстроя РФ в сфере благоустройства. Географическое положение города определяет его ведущую роль как опорного населённого пункта не только для более чем 20 сельских территорий, расположенных в непосредственной близости, но и для соседних муниципалитетов, предоставляя их жителям образовательные, развивающие, культурно-досуговые, спортивные, медицинские сервисы и рабочие места.

В 2022 году по результатам проведения общегородской стратегической сессии глава города вместе с командой муниципальной администрации и депутатским корпусом взял курс на реализацию программы «Богданович. Детская столица Урала»[6]. В основе данной программы – ценностное ядро, включающее ценности детства, семьи и всестороннего развития

[5]Программа LEADER: как это работает. URL: https://logos-pres.md/ru/novosti/programma-leader-kak-eto-rabotaet/.
[6]Богданович стремится стать «Детской столицей Урала» // Областная газета 29.03.2024. URL: https://oblgazeta.ru/society/children/2024/03/43123/.

человека [16], они далее служат общими внутренними ориентирами, обеспечивают необходимую фокусировку и задают траекторию управления территорией. Ценности дополнительно закреплены в городском ценностно-смысловом пространстве – уличных арт-объектах, айдентике, брендировании, оформлении городского пространства, городском мерче, заставках на компьютерах и телефонах, ролики на тему ценностей и смыслов в городских пабликах и т. д.

Также были сформулированы видение и миссия. Видение: Богданович – это место, где:

- счастливы дети и взрослые;
- есть условия для создания большой здоровой семьи, гармоничного развития детей, комфорта старшего поколения;
- хорошо жить и творить, учиться и работать, быть и отдыхать;
- жители сообща приближают будущее, сохраняя связь с прошлым;
- место, куда хочется приехать, не хочется уезжать и тянет вернуться.

Миссия: обеспечить условия для создания большой здоровой семьи, гармоничного развития детей, интересной работы и современного стиля жизни для взрослых, активного долголетия для старшего поколения.

На территории выстроен стратегический контур, где все проекты оцениваются через призму «полезно ли это для семей с детьми, подростков, молодёжи, а также тех, кто влияет на уровень их благополучия», то есть выбор стратегии также представляет собой ценностный выбор.

В дорожной карте развития территории – более 20 ключевых проектов и мероприятий по 7 основным направлениям: «Социальная сфера», «Общественные пространства», «Туризм», «Городская застройка», «Инженерная инфраструктура», «Городские производства», «Малое и среднее предпринимательство». Среди них:

- строительство детского технопарка «Кванториум» направлено на создание на территории современной образовательной площадки, позволяющей детям получить качественные современные знания и научиться применять их на практике. Строительство «Кванториума» – условие успешной профориентарии, обучения в вузе и стимул к продолжению трудовой деятельности в Богдановиче. Включает 5 направлений подготовки (квантумов) – Хайтек, IT-квантум, Промробоквантум, Промдизайн, AR/VR-квантум. В перспективе станет опорным центром ускоренного развития детей и молодёжи для всех муниципалитетов Южного управленческого округа Свердловской области;
- строительство детского образовательно-оздоровительного центра «Астера», в котором будут созданы условия для образования, оздоровления и отдыха детей Уральского региона. Инфраструктура центра будет включать в себя образовательный центр с учебными лабораториями естественно-научного, художественного, социально-гуманитарного, краеведческого, военно-патриотического профиля, спортивный многофункциональный центр, конференц-зал, планетарий, спортивные и рекреационные площадки, жилой комплекс с общественными пространствами;
- спортивный комплекс «Родина» – его строительство в северной части города позволяет проводить учебно-тренировочные занятия для детей и взрослых по боксу, борьбе, баскетболу, волейболу, мини-футболу, организовывать спортивные мероприятия муниципального, регионального и межрегионального уровня;
- строительство Центра спортивной подготовки для детей и взрослых, в котором на 2 500 м2 разместятся гимнастический зал, зал аэробики, фитнес-бар, тренажёрный зал, массажный кабинет, детская комната.

На преобразование городской среды в единое образовательное и развивающее пространство, комфортное и безопасное, направлены проекты по дальнейшему развитию Парка культуры и отдыха, реконструкции центральной площади – Площади Мира, главной пешеходной улицы – Партизанской, Парка Победы, улицы Кунавина, созданию молодёжного активити-парка, проекты создания игровых, учебных и спортивных микро-локаций в общественных пространствах и на улично-дорожной сети города с арт-объектами, развивающими комплексами, интерактивными стендами.

Целый ряд проектов направлен на строительство современного жилья семейного формата и совершенствование инженерной инфраструктуры [17].

Отдельное внимание в дорожной карте отведено проектам развития семейного, детского и молодёжного туризма [18; 19]. И на сегодняшний день в Богдановиче востребованы самые разные турпродукты – от Свадебного тура до байк-рок путешествия, от образовательно-профориентационного тура для школьников до ностальгического путешествия «Билет в детство»[7].

Институциональную основу стратегического контура создаёт функционирующий на постоянной основе Стратегический совет с участием всех групп горожан, заинтересованных в развитии территории (власть, бизнес, сообщества, крупные предприятия, представители малого и среднего бизнеса и др.). Ежегодно проводятся Общегородские стратегические сессии и отдельно – Детские стратегические сессии. Дети, подростки, молодёжь и их родители

[7]Богданович поборется за звание российской столицы детского туризма. URL: https://ria.city/bogdanovich/365635356/.

– всегда полноправные участники проектирования и реализации изменений в городе[8]. Все стратегически значимые решения принимаются не вертикально, а через соучастие.

Проект «Богданович. Детская столица Урала» был презентован Председателю Правительства Российской Федерации М.В. Мишустину, получил поддержку Первого заместителя председателя Комитета Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера Г.Н. Кареловой, Председателя правления Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации М.В. Гордеевой, реализуется также при активном участии и поддержке региональных властей.

Для оценки эффективности реализации стратегии и отдельных мероприятий действующая система показателей дополняется рядом ценностных индикаторов: индекс доверия между жителями и властью, доля подростков, назвавших свой город в ТОП-3 ценностей, коэффициент возвращения – сколько уехавших за 5 лет вернулись обратно и создали семьи, скорость реализации микро-проекта от идеи до воплощения, доля бюджета, потраченного на инициативы по поддержке семьи, детей и молодёжи и др.

Тактический контур нацелен на перевод ценностей в бюджетные и инвестиционные решения. Процесс принятия тактических решений также сопровождается смысловой проверкой – предлагаемые действия соотносятся с миссией и видением территории.

Статьи муниципального бюджета маркируются ценностями; не менее 50 % бюджета – проекты с ценностными KPI. Социальные учреждения (школы, больницы, дома культуры и др.) получают целевые ценностные индикаторы на год.

Местные сообщества – Родительский комитет, Совет предпринимателей, НКО и др. – также руководствуются при принятии решений согласованными приоритетами.

На тактическом уровне также активно, как и на стратегическом, поддерживается активная горизонтальная коммуникация – проводятся проектные и дизайн-сессии с горожанами, создаются рабочие группы, встречи, активно используется даже такой канал, как «сарафанное радио». В обучающие программы для детей и взрослых включены фрагменты, развивающие ценностные и смысловые установки.

Оперативный контур обеспечивает повседневную реализацию ценностей и быструю обратную связь.

Каждая проблема оценивается с точки зрения ценностей (какая ценность затронута), и кто ответственен. Например, проблема «Лужа во дворе дома» – нарушение ценностей «безопасность», «забота о детях», ответственный – УК, срок устранения 48 часов.

В оперативном контуре большую роль играют «быстрые ценностные победы», когда инициативы снизу запускаются в реализацию без долгих бюрократических процедур. Яркий пример такой инициативы – «Эти АРХИважные подростки», проект, в рамках которого молодёжь объединилась для работы по улучшению городской среды и вот уже третий год занимаются преображением школьных территорий и других общественных пространств в городе. Благодаря им появилось несколько арт-объектов, Мобильный сад, полностью оборудованная Детская медиастудия и Городской клуб настольных игр. Финансируется проект по нескольким каналам: средства муниципального бюджета, грант Фонда Тимченко в рамках конкурса «Среда возможностей» и спонсорские средства. Партнёрами проекта выступают муниципальные и региональные организации, вузы, общественные организации[9].

Поддержание ценностей в рамках оперативного контура управления также происходит благодаря регулярным практикам (своеобразным «ценностным ритуалам»), таким как форумы, конкурсы, карнавальные шествия, тактический урбанизм, «субботники», семейные выходные и награждение авторов лучших практик. Или составление и актуализация Ценностной карты города – навигатора по местам, где «живут» ценности – Скамейка влюблённых, площадь Мира, Камень двух колец и т. д. Всё это обеспечивает формирование идентичности, стимулирует коммуникации и развивает взаимодействие.

Особую роль в этом играют событийные мероприятия, ставшие традиционными, такие как народное гуляние «Кашинский хоровод», посвящённое Дню семьи, любви и верности, проводимое ежегодно на протяжении последних 22 лет и собирающее более 6 тысяч гостей со всей Свердловской области и других регионов страны [20].

Поддержанию ценностей во многом способствует местный бизнес[10], создавая, например, семейные кафе – с детским меню, тематическими интерьерами и сервировкой, зонами для игр. Или реализуя совместные инициативы, в рамках которых все объекты инфраструктуры, в которых со-

[8]В уральском городе дети решают, какой станет их родина в будущем. Сайт Законодательного собрания Свердловской области. URL: http://zsso.ru/activity/press/news/item/69463/.

[9]Основная идея социального проекта «Эти АРХИважные подросткт». URL: https://zabota086.msp.midural.ru/news/osnovnaya-ideya-socialnogo-proekta-eti-arhivajnye-podrostki-122805/.

[10]Предприниматели Богдановича заинтересованы в обновлении технологического парка и создании инфраструктуры для детей. URL: https://66msp.ru/novosti/item/predprinimateli-bogdanovicha-zainteresovany-v-obnovlenii-tekhnologicheskogo-parka-i-sozdanii-infrastruktury-dlya-detej.

здана среда, дружественная ребёнку, отмечены специальным знаком «Здесь рады детям», который означает, что там есть все условия для родителей с ребёнком любого возраста.

Сквозные механизмы ценностного управления в Богдановиче:

1. Ценностный цикл принятия решений. Любое значимое решение проходит пять обязательных шагов: ценностная формулировка проблемы («не дорогу отремонтировать, а восстановить ценность безопасности») – генерация альтернатив (минимум 3 варианта с оценкой влияния на каждую ценность) – публичное обсуждение (вовлечение максимального количества жителей в обсуждение, фиксация аргументов «за» и «против», урегулирование конфликтов) – взвешенный выбор (в соответствии с ценностями, на основе измеримых эффектов для жителей) – пост-аудит (через 6 месяцев – измерение изменений ценностей).

2. Оценка на основе ценностей. Оценка деятельности администрации осуществляется по результатам, представляющим ценность для населения. Ежегодно практикуются публичные отчёты администрации, где представлена визуализация всех крупных решений за год с цветовой индикацией влияния на ценности (зеленый – усилили, красный – ослабили). Организуются ценностные «прямые эфиры» с главой – не отчёты, а разбор конкретных ситуаций с точки зрения ценностей.

Выводы

В результате проведённого исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Понятие «малая территория» нуждается в аксиологическом переопределении. Демографические и административные критерии недостаточны; ключевыми характеристиками выступают разделяемые ценности-цели (коллективные блага) и ценности-средства (неформальная координация). В соответствии с этими выводами было дано определение, в котором содержатся такие значимые характеристики, как: разделяемое населением на данной территории представление о ценностях; доминирование неформальных механизмов координации над формальными процедурами; высокая плотность социальных связей, обеспечивающая узнаваемость каждого члена сообщества и персональную ответственность; функциональная замкнутость базовых жизненных функций в пределах территории; историческая и смысловая насыщенность пространства.

2. Аксиологический (ценностно-ориентированный) подход к управлению малыми территориями – это набор принципов, инструментов и методов постановки стратегических целей и задач, базирующийся на признании и подчинении всей системы управления ценностям проживающего на территории населения. Аксиологический подход является наиболее адекватным для управления малыми территориями, поскольку резонирует с природой объекта (ценностно-смысловой характер локальных общностей), позволяет мобилизовать неявные ресурсы (социальный и культурный капитал), решает проблему участия через внутреннюю мотивацию и создаёт идентитарную устойчивость, не зависящую от внешних ресурсов.

3. Сравнительный анализ традиционных и аксиологических моделей показывает принципиальные различия по ключевым параметрам: целеполагание, ресурсная база, механизмы координации, роль жителей. Аксиологический подход имеет преимущества именно для малых территорий, где экономические ресурсы ограничены.

4. Описанный подход к управлению малой территорией на основе ценностного подхода, включающий выделение ценностного ядра, построения трёх контуров управления (стратегический, тактический, оперативный) и применение сквозных механизмов, способствует повышению эффективности управления, позволяет трансформировать её из объекта управления в субъекта, который знает, ради чего он принимает каждое решение и может быть рекомендован к тиражированию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Яшкин А.В., Зинчук Г.М., Батуева А.Д. Аксиологический подход к пространственному развитию сельских муниципальных образований в условиях деглобализации. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5. С. 126-130.

2. Гладких Н., Зуев С., Зеленцова Е., Сачкова Е., Далидчик С., Белокурова И. Ресурсы развития малых территорий. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 56 с.

3. Тюрин Г. Менеджмент пространств России и развитие сельских территорий. URL: //http: //do.gendocs.ru/docs/index-132305.html.

4. «Малым территориям – большое будущее»: технология развития северных территорий через вовлечение местного сообщества. Позитивные изменения. 2024. № 1. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_66076463_36472604.pdf.

5. Гвоздева О.В., Синица Ю.С. Перспективы развития малых территорий с учётом зарубежного опыта. Московский экономический журнал. 2020. № 3. С. 106-114. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-malyh-territoriy-s-uchetom-zarubezhnogo-opyta/viewer.

6. Познанская С.А., Молодцова В.А., Мокренский Д.Н., Арцабашева К.В., Ашуркова М.О. Подходы к разработке типологии малых городов в контексте актуальных России практик стран БРИКС. Городские исследования и практики. 2026. Т. 11. № 1. С. 30-44. https://doi.org/10.17323/usp1112026.

7. Кондратьев Д.В., Осипов А.К., Гайнутдинова Е.А. Методические подходы к исследованию и оценке сельских территорий. Управленческий учёт. 2021. № 7. С. 436-444.
8. Яшкин А.В. Гармоничный подход к развитию аграрных муниципальных территорий. Управленческий учёт. 2022. № 4. С. 453-459. URL: https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1911.
9. Внутрироссийская миграция молодёжи: повышение привлекательности малых городов: Результаты исследования Института экономики роста П.А. Столыпина (14 ноября-22 декабря 2023 г.). URL: https://stolypin.institute/storage/app/media/IMC4Stolypin%20Inst_Migration%20Survey_2024_FINAL-EXTRA%20PPT.pdf.
10. Нештаев А.В., Багирова А.П. Ценностные ориентиры населения депрессивных территорий в контексте управления регионами. Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 130-147. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnye-orientiry-naseleniya-depressivnyh-territoriy-v-kontekste-upravleniya-regionami.
11. Яшкин А.В. Аксиологический (ценностно-ориентированный) подход к процессу организации стратегического государственного управления. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 248-251. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=1772.
12. Territorial Rebalancing from an Axiological Perspective: A Reaction Capacity Index of Sicily's Inner Areas. Trovato M.R. Land. MDPI. 2025. Vol. 14. URL: https://www.mdpi.com/2073-445X/14/9/1916.
13. Попкова А.А. Вовлечение граждан в стратегическое развитие малых территорий. Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2022. № 4. С. 104-117. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenie-grazhdan-v-strategicheskoe-razvitie-malyh-territoriy.
14. Бондарская О.В. Систематизация зарубежного опыта развития малых территорий. Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-zarubezhnogo-opyta-razvitiya-malyh-territoriy.
15. Трембач К.И. Теоретические основы стратегии развития муниципальных образований. Russian Journal of Management. 2021. Т. 9. № 2. С. 161-165. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46499091.
16. Гапоненко А.Л., Юхно А.С., Клочков Е.А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике. Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2025. № 4. С. 26-38.
17. Нейфельд О.П., Выдрин И.В. Строительство жилья – это фундамент, на котором можно построить фундамент малого города. Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 2(51). С. 7-10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stroitelstvo-zhilya-eto-fundament-na-kotorom-mozhno-postroit-buduschee-malogo-goroda.
18. Радыгина Е.Г., Ковтунова А.Н., Кошелева А.И. Анализ развития туристской инфраструктуры городского округа Богданович. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 9. С. 6311-6328.
19. Нейфельд О.П., Ковтунова А.Н. Роль логистики в развитии туризма в малом городе. Современные императивы развития логистики и коммерции: материалы IV Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2023. С. 25-27 URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_60723324_10524270.pdf.
20. Нейфельд О.П., Ковтунова А.Н. Событийные мероприятия как средство продвижения территориального бренда: кейс малого города. Наука и образование: достижения и перспективы. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Самара – Саратов, 2024. С. 166-169.

Информация об авторах
Нейфельд Олег Петрович – кандидат экономических наук, глава муниципального округа Богданович (Свердловская область)
Качанова Елена Анатольевна – доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и менеджмента Уральского института управления – филиала РАНХиГС
Родионов Алексей Владимирович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов Липецкого филиала РАНХиГС

REFERENCES

1. Yashkin, A.V., Zinchuk, G.M., Batueva, A.D. (2022). Axiological approach to spatial development of rural municipalities in the context of deglobalization. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 5, 126-130. (In Russ.)
2. Gladkikh, N., Zuev, S., Zelentsova, E., Sachkova, E., Dalidchik, S., Belokurova, I. (2019). Resources for the development of small territories. Moscow: Delo Publishing House, RANEPA. 56 p. (In Russ.)
3. Tyurin, G. Management of Russian spaces and development of rural territories. URL: http://do.gendocs.ru/docs/index-132305.html. (In Russ.)
4. "Small territories – a big future": technology for the development of northern territories through the involvement of the local community. (2024). Positive Changes, 1. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_66076463_36472604.pdf. (In Russ.)
5. Gvozdeva, O.V., Sinitsa, Yu.S. (2020). Prospects for the development of small territories taking into account foreign experience. Moscow Economic Journal, 3, 106-114. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-malyh-territoriy-s-uchetom-zarubezhnogo-opyta/viewer. (In Russ.)
6. Poznanskaya, S.A., Molodtsova, V.A., Mokrensky, D.N., Artsabasheva, K.V., Ashurkova, M.O. (2026). Approaches to developing a typology of small towns in the context of current Russian practices of BRICS countries. Urban Studies and Practices, 11(1), 30-44. https://doi.org/10.17323/usp1112026. (In Russ.)
7. Kondratiev, D.V., Osipov, A.K., Gainutdinova, E.A. (2021). Methodological approaches to the study and assessment of rural territories. Management Accounting, 7, 436-444. (In Russ.)
8. Yashkin, A.V. (2022). Harmonious approach to the development of agrarian municipal territories. Management Accounting, 4, 453-459. URL: https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1911. (In Russ.)

9. Intra-Russian migration of youth: increasing the attractiveness of small towns: Results of the study of the Institute of Growth Economics named after P.A. Stolypin (November 14 – December 22, 2023). URL: https://stolypin.institute/storage/app/media/IMC4Stolypin%20Inst_Migration%20Survey_2024_FINAL-EXTRA%20PPT.pdf. (In Russ.)
10. Neshtaev, A.V., Bagirova, A.P. (2025). Value orientations of the population of depressed territories in the context of regional management. Public Administration. Electronic Bulletin, 110, 130-147. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnye-orientiry-naseleniya-depressivnyh-territoriy-v-kontekste-upravleniya-regionami. (In Russ.)
11. Yashkin, A.V. (2021). Axiological (value-oriented) approach to the process of organizing strategic public administration. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 6, 248-251. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=1772. (In Russ.)
12. Trovato, M.R. (2025). Territorial Rebalancing from an Axiological Perspective: A Reaction Capacity Index of Sicily's Inner Areas. Land. MDPI, 14. URL: https://www.mdpi.com/2073-445X/14/9/1916.
13. Popkova, A.A. (2022). Involvement of citizens in the strategic development of small territories. News of Higher Educational Institutions. Sociology. Economics. Politics, 4, 104-117. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenie-grazhdan-v-strategicheskoe-razvitie-malyh-territoriy. (In Russ.)
14. Bondarskaya, O.V. (2015). Systematization of foreign experience in the development of small territories. Socio-Economic Phenomena and Processes, 10(5). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-zarubezhnogo-opyta-razvitiya-malyh-territoriy. (In Russ.)
15. Trembach, K.I. (2021). Theoretical foundations of the strategy for the development of municipalities. Russian Journal of Management, 9(2), 161-165. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46499091. (In Russ.)
16. Gaponenko, A.L., Yukhno, A.S., Klochkov, E.A. (2025). The use of traditional values in Russian management practice. State and Municipal Management. Scientific Notes, 4, 26-38. (In Russ.)
17. Neifeld, O.P., Vydrin, I.V. (2025). Housing construction is the foundation on which the future of a small town can be built. Municipality: Economics and Management, 2(51), 7-10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stroitelstvo-zhilya-eto-fundament-na-kotorom-mozhno-postroit-buduschee-malogo-goroda. (In Russ.)
18. Radygina, E.G., Kovtunova, A.N., Kosheleva, A.I. (2025). Analysis of the development of tourist infrastructure of the Bogdanovich urban district. Economics, Entrepreneurship and Law, 15(9), 6311-6328. (In Russ.)
19. Neifeld, O.P., Kovtunova, A.N. (2023). The role of logistics in the development of tourism in a small town. In: Modern Imperatives of Logistics and Commerce Development: materials of the IV International Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg, pp. 25-27. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_60723324_10524270.pdf. (In Russ.)
20. Neifeld, O.P., Kovtunova, A.N. (2024). Event activities as a means of promoting a territorial brand: the case of a small town. In: Science and Education: Achievements and Prospects. Materials of the IX International Scientific and Practical Conference. Samara – Saratov, pp. 166-169. (In Russ.)

Information about the authors
Oleg P. Neyfeld – Candidate of Economic Sciences, Head of the Bogdanovich Municipal District (Sverdlovsk Region)
Elena A. Kachanova — Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Ural Institute of Management – Branch of RANEPA
Aleksey V. Rodionov – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Lipetsk Branch of RANEPA

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 17.03.2026
Поступила после рецензирования 04.07.2026
Принята к публикации (Accepted) 08.09.2026