УДК 338.23

ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СРЕДЫ «ПЯТЬ ШАГОВ БЛАГОУСТРОЙСТВА ПОВСЕДНЕВНОСТИ» В МОНОПРОФИЛЬНЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ РОССИИ

Ольга А. Щербина [a, @]

[a] *Кемеровский государственный университет, 650000, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6*
[@] *o.scherbina@frmrus.ru*

Поступила в редакцию 11.03.2018. Принята к печати 29.06.2018.

Ключевые слова: моногорода, развитие городской среды, бизнес-сообщество, градообразующее предприятие

Аннотация: Статья посвящена проблеме поиска современных управленческих технологий для развития моногородов. В качестве инструмента повышения качества среды предложена рамочная концепция «Пять шагов благоустройства повседневности», которая устанавливает дифференцированный подход к выбору проектов благоустройства для каждого монопрофильного муниципального образования. Дан анализ последовательности мероприятий, заявленных в рамках 5 шагов концепции. Выделены сильные и слабые стороны. Определено, что основными барьерами для повышения качества среды моногородов являются неготовность к внедрению концепции органами власти муниципальных образований и пассивность вовлечения жителей в решение проблем городской среды. Социальная направленность шагов концепции позволяет решить проблему вовлеченности горожан и снять названные барьеры. Для решения проблемы эффективности муниципального управления предложено провести мониторинг объектов инфраструктуры с целью привлечения бизнеса, совместные проекты призваны снизить недостаток финансовых средств муниципальных образований. Показано, что проектный проход и комплексный анализ всех компонентов концепции способны обеспечить преодоление всех барьеров.

Для цитирования: Щербина О. А. Применение современных управленческих технологий, методов и инструментов при реализации программы повышения качества среды «Пять шагов благоустройства повседневности» в монопрофильных муниципальных образованиях России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 170–176. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-170-176

Введение

С июля 2016 г. модернизация монопрофильных муниципальных образований (моногородов) является приоритетным национальным проектом, и одна из главных задач этого проекта, помимо диверсификации экономики, привлечения инвестиций и создания новых рабочих мест – сделать территории моногородов комфортными для жизни граждан.

Комфорт городской жизни определяется не только наличием магазинов, деловых центров или бесперебойной работой городских служб, но и сферой обслуживания и досуга для граждан. Наличие мест отдыха и иных мест развлекательной сферы позволяют повысить качество жизни горожан. Однако, в настоящее время не все города отвечают заданным параметрам. Особую актуальность эта проблема приобретает в моногородах. Проблемы развития моногородов отражены в работах Е. Г. Анимицы, В. С. Бочко, С. Г. Пьянковой, Ю. Г. Лавриковой, Е. М. Крюкова, А. В. Туркова, Е. П. Молодовой, И. Д. Тургель, Н. Ю. Власовой, Н. Р. Балынской [1–5].

В соответствии с Постановлением правительства РФ № 709 от 29.07.2014 муниципальное образование признается моногородом, если оно соответствует одновременно следующим критериям:

− муниципальное образование имеет статус городского округа или городского поселения, за исключением муниципальных образований, в которых в соответствии с законом субъекта Российской Федерации находится законодательный (представительный) орган власти субъекта РФ;

− численность постоянного населения муниципального образования превышает 3 тыс. человек;

− численность работников одной из организаций (одного из филиалов юридического лица в муниципальном образовании или нескольких организаций), осуществляющих на территории муниципального образования один и тот же вид основной экономической

деятельности или деятельность которых осуществляется в рамках единого производственно-технологического процесса) достигала в период 5 лет, предшествующих дате утверждения перечня монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов), предусмотренного п. 1 настоящего документа, 20 % среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования; осуществление одной из указанных организаций (одним из филиалов юридического лица в муниципальном образовании или нескольких организаций) деятельности по добыче полезных ископаемых (кроме нефти и газа), и (или) производству, и (или) переработке промышленной продукции[1].

И. Д. Тургель выделяет следующие особенности развития моногородов:

− низкая диверсификация сферы занятости;

− ограниченное число внешних городских функций (как правило, одна или несколько функций взаимодополняют и поддерживают основную);

− отсутствие развитой инфраструктуры, обеспечивающей связь города с внешним миром; внешние функции города реализует ограниченное число предприятий; низкий уровень диверсификации структуры городской экономики [5].

Эти особенности подтверждаются докладом Института комплексных стратегических исследований, 26,3 % моногородов имеет специализацию в сфере металлургии, включая добычу и обработку металлических руд, цветную и черную металлургию, производство редких металлов. Еще 18,5 % моногородов имеет машиностроительную специализацию – производство транспортных средств, оборудования и др. В целом в моногородах с металлургической и машиностроительной специализацией проживает около 60 % населения моногородов[2]. Специфика развития экономики моногорода сказывается на качестве жизни населения, формируя депрессивные анклавы, в которых местные власти уделяют недостаточное внимание проблеме качества жизни горожан.

Для изменения этой реальности в рамках приоритетной Комплексной программы развития моногородов предусмотрены мероприятия по разработке и сопровождению программ повышения качества среды для каждого из 319 моногородов РФ. В основу этих мероприятий легла концепция комплексного подхода к созданию комфортной среды в городах под названием «Пять шагов благоустройства повседневности» («Пять шагов»), разработанная Институтом медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка»[3].

Программа «Пять шагов благоустройства повседневности»

Смысловое ядро концепции – представление о том, что выполнение проектов по пяти приоритетным и взаимосвязанным направлениям (шагам) приведет к улучшению качества среды. Проекты в рамках Программы должны быть чем-то большим, нежели просто рутинными мероприятиями по благоустройству. Желательно, чтобы выполнение «Пяти шагов» стало событием, воспринималось жителями как начало нового этапа позитивных перемен[4]. Проекты, реализованные в моногородах в ходе Программы, призваны в совокупности сформировать яркую и разнообразную коллекцию практик и демонстрацию успешности политики повышения качества среды.

Концепция предусматривает следующие шаги:

Шаг 1. «Сегодня в центре» – благоустройство оживленного общественного пространства.

По мнению методологов, в каждом городе есть места, где ежедневно пересекаются большие потоки людей, – вокзалы, площади, скверы, парки, рынки. Преимущества изменений мест с наибольшим скоплением людей очевидны. Создание стильных инсталляций в парках, наполнение парков удобными скамейками, замена дорожных указателей на крупных транспортных развязках – все это в комплексе позволяет произвести изменения, которые охватывают большую аудиторию. У горожан появляется ощущение, что перемены к лучшему происходят уже сейчас.

Шаг 2. «Будущее есть» – создание возможностей для времяпрепровождения молодежи.

Второй шаг направлен на решение проблемы досуга молодежи. Важно появление зданий, помещений и открытых пространств, ориентированных на молодое поколение – его работу и досуг. Создание современных пространств, где можно общаться и обмениваться идеями, крайне важно для будущего городов. Именно в таких условиях формируются прогрессивно мыслящие сообщества, способные дать импульс к развитию бизнеса, искусства или творчества, и вывести город на новый виток социально-экономического развития.

Шаг 3. «Найди прошлое и гордись им» – ревитализация городских достопримечательностей.

[1] О критериях отнесения муниципальных образований РФ к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения. Постановление от 29.06.2014 № 709.

[2] Обзор российских моногородов. Июнь 2017. Аналитический доклад Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ). Режим доступа: https://icss.ru/images/pdf/research_pdf/MONOTOWNS.pdf (дата обращения: 01.02.2018).

[3] Стандарт развития городской среды моногородов. М.: Стрелка, 2017.

[4] Методические рекомендации. Благоустройство моногородов. М.: Стрелка, 2017.

Вовлечение знаковых мест, культурных достопримечательностей в культурное кольцо города позволяет вовлечь разные возрастные слои населения, а также привлечь туристов в город. Например, старые улицы, площади, кварталы, здания заводов – в каждом городе есть свои примечательные места. Речь идет не только о старых памятниках архитектуры. Постройки середины прошлого века зачастую имеют не меньшее культурное значение. Таким образом, третий шаг направлен на реставрацию и сохранение культурного наследия города.

Шаг 4. «В центре внимания – социальный объект» – обновление или создание объекта социальной инфраструктуры.

В постсоветский период в городах России (и моногорода не исключение) преимущественно строились торговые центры и офисы. Создавались условия для бизнеса, а сфера общественной жизни в большинстве случаев оставалась не вовлеченной в план развития города. Речь идет, прежде всего, о школах, библиотеках, больницах, музеях. Очень часто в современных городах складывается ситуация, когда горожане вынуждены ездить в другой город за более качественным медицинским обслуживанием, переезжать в другой город за более качественным образованием.

Шаг 5. «Подбери брошенное» – активация заброшенных или неэффективно используемых зданий и территорий.

Пятый шаг направлен на мониторинг объектов городского имущества, прежде всего, это касается брошенных зданий, неиспользуемых объектов, недостроенных помещений. На этих объектах можно внедрять проекты государственно-частного партнерства, привлекая частные инвестиции для создания новых объектов, в том числе социальной инфраструктуры. Проекты государственно-частного партнерства могут стать инструментом развития моногородов, чья экономика имеет черты анклавной экономики регионов ресурсного типа [6].

Особое внимание заслуживают те современные подходы, методы, инструменты и механизмы, которые были системно внедрены идеологами в реализацию настоящей программы и без которых ее эффективность была бы значительно ниже.

Применение проектного подхода

Программа повышения качества среды в моно-профильных муниципальных образованиях «Пять шагов благоустройства повседневности» разработана и реализована в рамках проектной деятельности Правительства РФ (Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») и полностью согласуется с выделяемыми Руководством к своду знаний по управлению проектами (PMBOK) пятью группами процессов управления проектом[5]:

1. Процессы инициирования проекта – концепция «Пять шагов благоустройства повседневности» легла в основу национальной программы благоустройства общественной среды моногородов в сентябре 2016 г. по решению Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам. Установленные сроки реализации программы «Пять шагов»: декабрь 2016 г. – 28 февраля 2018 г.

2. Процессы планирования – определение и фиксация целей, планирование действий, необходимых для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект.

Руководствуясь Методическими рекомендациями и Концепцией «Пять шагов», муниципалитеты составили список проектов и мероприятий, которые будут реализованы к марту 2018 г. Списки согласованы НКО «Фонд развития моногородов» (ФРМ) и КБ «Стрелка», а также утверждены Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития РФ «Моногорода». Все проекты и мероприятия программ «Пять шагов» вошли в паспорта программ развития монопрофильных муниципальных образований.

3. Процессы исполнения – объединение трудовых и других ресурсов для выполнения плана.

Все 319 моногородов реализуют мероприятия и проекты программы «Пять шагов», ожидается, что будет выполнено более 1000 проектов и мероприятий по благоустройству и повышению качества городской среды в моногородах. Самые популярные в реализации программы типы проектов: благоустройство общих зон отдыха (парков, скверов, площадей), спортивных объектов, зон питания, мест отдыха молодежи, заброшенных территорий бывших промышленных предприятий, центральных улиц и домов культуры.

4. Процессы мониторинга и контроля – регулярная оценка развития проекта, осуществление мониторинга для обнаружения отклонения от плана, при необходимости проведение корректирующих воздействий для достижения целей проекта.

ФРМ совместно с КБ «Стрелка» осуществляется ежемесячный мониторинг реализации проектов и мероприятий программ «Пять шагов», в том числе на предмет обеспеченности финансированием запланированных к реализации мероприятий, соблюдения установленных сроков выполнения; в рамках мониторинга выявлены ошибки планирования, а также разработан регламент внесения

[5] Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016. № 1050.

изменений в программы повышения качества среды моногородов[6].

Процессы завершения – формализация приемки продукта, услуги или результата, подведение проекта к правильному завершению.

По завершении реализации согласованных проектов муниципальные программы будут оценены на соответствие заранее установленным количественным и качественным критериям – целевым показателям программ, утвержденным Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития РФ.

Механизм формализации завершения программы следующий: руководителями программ (главами моногородов) в ФРМ представляется отчет о выполнении программы с предоставлением подтверждающих документов. По результатам экспертизы, проводимой КБ «Стрелка», составляется Заключение по итогам рассмотрения отчета о реализации программы повышения качества среды моногорода, включающее информацию о достижении целевых показателей. Кроме того, выполнение Программы повышения качества среды является целевым показателем Приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов».

Органограмма управления Приоритетной программой и ее проектами, в том числе и проектом «Пять шагов благоустройства» представлена на рисунке.

Курирует Приоритетную программу и возглавляет Проектный комитет по основному направлению стратегического развития РФ «Моногорода» первый заместитель председателя правительства РФ

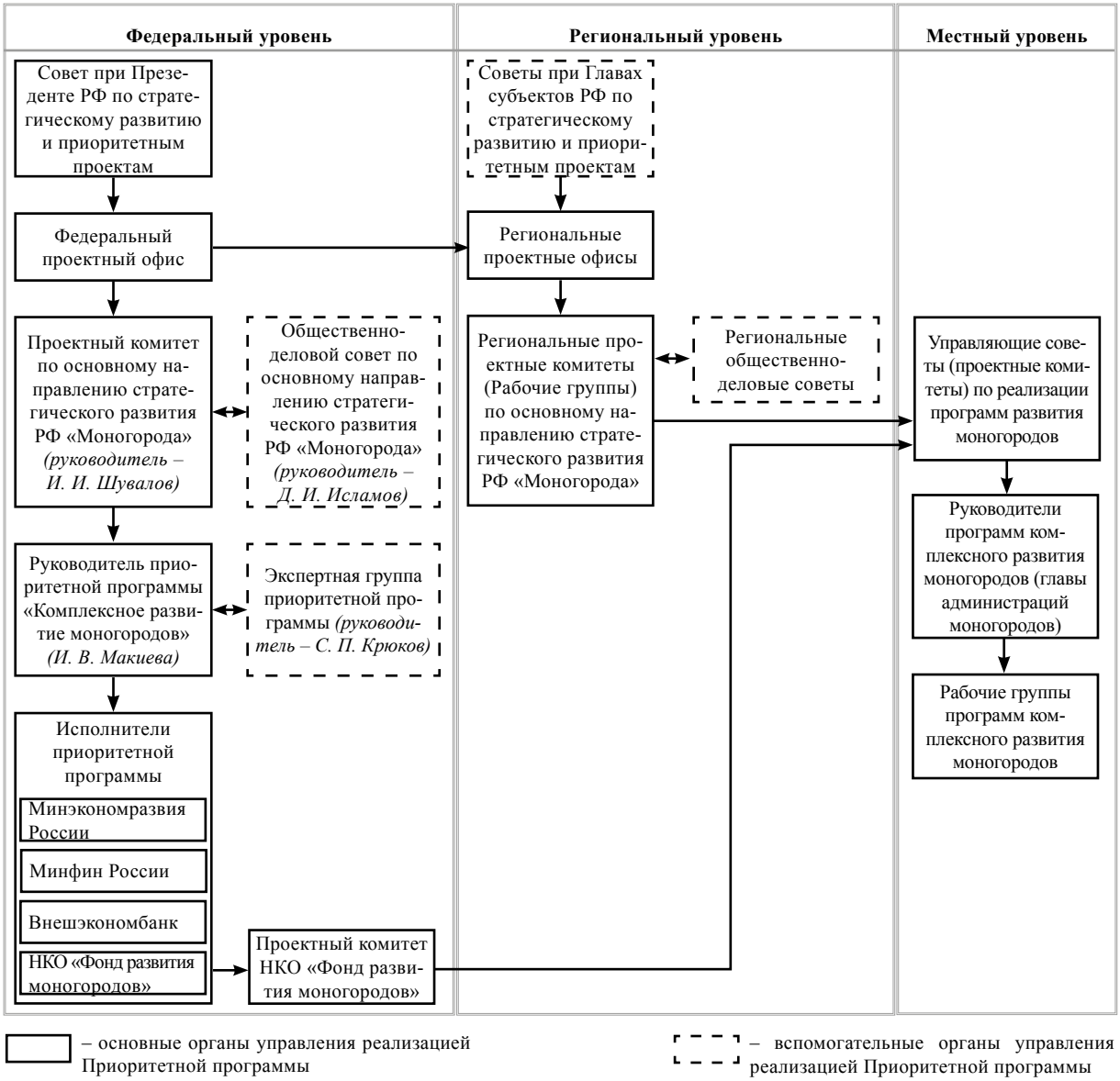

Рис. Органограмма управления Приоритетной программой и ее проектами
Fig. Organogram of management of the Priority Program and its projects

[6] Там же.

И. И. Шувалов. Реализацией Приоритетной программы руководит И. В. Макиева – заместитель председателя Внешэкономбанка. Среди исполнителей Приоритетной программы: Минэкономразвития России, Минфин России, Внешэкономбанк, ФРМ.

К работе Проектного комитета привлечены представители общественности и делового сообщества, объединенные в Общественно-деловой совет по основному направлению стратегического развития РФ «Моногорода», и экспертная группа.

На уровне субъектов РФ функционируют Региональные проектные офисы (как правило, на базе Министерства экономики региона). В целях реализации Приоритетной программы формируются Региональные проектные комитеты (или рабочие группы) по основному направлению стратегического развития РФ «Моногорода». Эти комитеты (группы) возглавляют региональные кураторы Приоритетной программы. Они назначаются из числа заместителей глав субъекта РФ.

Вопросы подготовки и реализации муниципальных программ находятся в ведении Управляющих советов (проектных комитетов), создаваемых в моногородах. Эти советы (комитеты) курируют заместители глав субъектов РФ – руководители Региональных проектных комитетов (рабочих групп) по основному направлению стратегического развития РФ «Моногорода». В Управляющие советы (комитеты) входят главы моногородов (они признаются руководителями муниципальных программ), ответственные работники органов местного самоуправления и исполнительной власти субъекта РФ, линейные менеджеры ФРМ, представители общественности и предпринимательского сообщества. Исполнительные функции по оперативному управлению реализацией проектов и мероприятий, предусмотренных в муниципальных программах, в том числе программах повышения качества среды, возложены на рабочие группы, возглавляемые главами моногородов.

Консультационное и методическое сопровождение программы «Пять шагов» обеспечивают АО «АИЖК» и ООО «КБ Стрелка». Администрирование программы осуществляет ФРМ.

Сегодня при реализации большинства проектов благоустройства открытых городских пространств в России используется механизм принятия решений сверху вниз. Разрабатывая проекты, муниципальные органы власти или бизнес-сообщество (инициаторы проекта) не учитывают мнение горожан – интересантов проекта (жителей окрестных домов, городских сообществ, общественных объединений, активистов, малого бизнеса, экспертного сообщества и др.).

Этот механизм нельзя назвать эффективным, потому что инициатор исключает из процесса будущих пользователей благоустраиваемых территорий. Даже небольшие проекты (благоустройство двора, установка скамеек в сквере) в таких случаях могут вызывать недовольство горожан и провоцировать конфликт. Одним из важных условий формирования и реализации программы «Пять шагов» стало участие в ней населения, проживающего на территории моногородов.

Пространственное развитие – комплексная задача, которая подразумевает плодотворное социальное, межведомственное и межуровневое взаимодействие и новый городской проект, – это, прежде всего, новое сообщество вокруг него. Вовлечение жителей, представителей общественных организаций, делового и экспертного сообществ, а также органов разных уровней и ветвей власти в проектирование позволяет заранее понять, кто и как будет пользоваться пространством центра городской жизни, как оно будет развиваться, создаст ли новые возможности для города.

Этот механизм предполагает скоординированную работу инициаторов со всеми потенциальными интересантами проекта, которые в этом случае становятся активными участниками процесса и оказывают влияние на развитие городской среды.

Применение механизмов общественного участия в проектах благоустройства позволяет создавать устойчивые и осмысленные проекты, действительно нужные людям и ориентированные на их потребности.

Вовлечение населения в программу «Пять шагов благоустройства» обеспечило для жителей:

− возможность влияния на изменения городской среды: от этапа разработки видения до реализации проектов и оценки результатов;

− повышение эффективности проектных решений;

− возможность воплощения альтернативных идей и реализации собственных инициатив, направленных на развитие городской среды;

− создание и укрепление связей между горожанами, образование новых городских сообществ;

− понимание процессов, происходящих в городе, и принципа распределения ответственности между органами управления и жителями;

− создание новых социальных ценностей: сопричастности, доверия, взаимопонимания.

Для органов муниципальной власти:

− повышение социальной значимости проектов развития городской среды;

− активное использование местных ресурсов и наращивание компетенций на местах;

− повышение эффективности расходования средств на проект;

− выявление скрытых городских проблем, ценностей горожан и их потенциала;

− увеличение количества людей, заинтересованных в развитии городской среды;

− постепенную смену роли горожанина с потребителя на партнера;

− снижение риска возникновения градостроительных конфликтов или создание инструментов для их разрешения;

− изменение отношения горожан к реализуемым проектам, в том числе снижение вандализма;

− создание положительных информационных поводов в городской повестке;

− создание устойчивых и эффективных каналов коммуникации с жителями.

Для бизнеса:

− возможность тестировать разные модели развития территории, влияющие на бизнес-процессы или поведение пользователей;

− анализ портрета будущих пользователей пространства;

− изучение потребностей горожан и прогноз востребованности услуг и сценариев.

Реализация программы «Пять шагов» сопровождается широким информированием граждан и обсуждением проектов во всех видах СМИ (печатных, теле-, радио-, интерет-изданиях).

Запуск специальной платформы моногорода.рф, а также создание группы в социальной сети ВКонтакте – Диалог 319 – позволили обеспечить открытость и доступность информации о реализации программы повышения качества среды в моногородах, а также предоставили возможность жителям оценить проекты и мероприятия программы.

Обучение управленческих команд моногородов и экспертное мнение

Для успешной реализации программы развития моногородов ФРМ совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО и Российской академией народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ была обеспечена профессиональная переподготовка команд, управляющих развитием проектов в моногородах России.

В каждую команду по управлению проектами вошли не менее 5 человек (глава города, представитель региональных органов власти (зам. губернатора, министр или зам. министра), представители градообразующего предприятия и бизнес-сообщества, а также органов местного самоуправления и институтов развития, как региональных, так и муниципальных).

Цель обучения – объединение всех заинтересованных сторон для совместного решения проблем моногорода, развитие управленческих и проектных компетенций специалистов.

Отдельное место в образовательной программе заняли выступления иностранных и российских экспертов, представивших лучшие теории и практики развития и улучшения качества городской среды.

На отдельных экспертных сессиях руководители программ (главы моногородов) представили свои программы «Пять шагов благоустройства» к защите перед преподавателями ведущих бизнес-школ, федеральных и региональных органов власти, ФРМ.

Заключение

Таким образом, реализованные в комплексе или по отдельности, мероприятия в рамках пяти направлений программы заметно улучшают качество жизни горожан и, как следствие, создают позитивную деловую и социальную атмосферу, повышают удовлетворенность населения моногородов условиями проживания; стимулируют формирование сплоченных местных сообществ – с помощью вовлечения жителей в проекты совершенствования городской среды; повышают привлекательность и разнообразие времяпрепровождения всех категорий граждан в городских общественных пространствах, включая объекты социальной и коммерческой инфраструктуры, а также территории общего пользования; создают новые условия для реализации образовательных, профессиональных и досуговых возможностей для молодежи; стимулируют развитие малого и среднего предпринимательства, в том числе в социальной сфере, а также в сфере торговли и услуг; увеличивают инвестиционную привлекательность моногородов.

Литература

1. Пешина Э. В., Анимица Е. Г., Бочко В. С., Анимица П. Е. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010. 81 с.

2. Бочко В. С. Интегративное стратегическое развитие территорий (теория и методология). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2010. 314 с.

3. Лаврикова Ю. Г., Пьянкова С. Г. Институты стратегического развития монопрофильной территории // Экономические стратегии. 2014. № 6-7. С. 92–101.

4. Пьянкова С. Г. Социально-экономическое развитие монопрофильного города на основе механизма внутренней самотрансформации // Экономическое возрождение России. 2018. № 1. С. 91–104.

5. Тургель И. Д. Монофункциональные города России: от выживания к устойчивому развитию. Екатеринбург: УрАГС, 2010. 520 с.

6. Пахомова Е. О., Гоосен Е. В., Никитенко С. М. Новые институты развития и обустройства территории регионов ресурсного типа // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике (Екатеринбург, 3–4 октября 2017 г.). Екатеринбург, 2017. С. 50–54.

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES, METHODS, AND INSTRUMENTS OF THE "FIVE STEPS OF ROUTINE IMPROVEMENT" URBAN ENVIRONMENT PROGRAM IN RUSSIAN SINGLE-INDUSTRY SETTLEMENTS

Olga A. Shcherbina [a, @]

[a] *Kemerovo State University, 6, Krasnaya St., Kemerovo, Russia, 650000*
[@] *o.scherbina@frmrus.ru*

Received 11.03.2018. Accepted 29.06.2018.

Keywords: single-industry touns, urban development, business community, city-forming enterprises

Abstract: The research features the problem of search for modern management technologies for the development of single-industry towns. The author proposes the framework concept "Five Steps of Routine Improvement" as a tool for improving the urban environment. It establishes a differentiated approach to the selection of projects for improvement for each single-unit municipal entity. The paper gives an analysis of the sequence of actions announced within the framework of the 5 steps of the concept. The main problems are connected with the attitude of the municipal authorities and the involvement of residents in solving the problems of the urban environment. The social orientation of the steps of the concept makes it possible to solve the problem of involvement of citizens and to overcome the mentioned problems. To raise municipal management effectiveness, the author proposes to monitor infrastructure facilities to attract business and thus solve the problem of financial resources. A project approach and a complex analysis of all components of the concept can overcome all the barriers.

For citation: Shcherbina O. A. Primenenie sovremennykh upravlencheskikh tekhnologii, metodov i instrumentov pri realizatsii programmy povysheniia kachestva sredy "Piat′ shagov blagoustroistva povsednevnosti" v monoprofil′nykh munitsipal′nykh obrazovaniiakh Rossii [Modern Management Technologies, Methods, and Instruments of the "Five Steps of Routine Improvement" Urban Environment Program in Russian Single-Industry Settlements]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 4 (2018): 170–176. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-170-176

References

1. Peshina E. V., Animitsa E. G., Bochko V. S., Animitsa P. E. *Kontseptual'nye podkhody k razrabotke strategii razvitiia monoprofil'nogo goroda* [Conceptual approaches to the development of a single-industry city development strategy]. Ekaterinburg: Izd-vo UrGEU, 2010, 81.

2. Bochko V. S. *Integrativnoe strategicheskoe razvitie territorii (teoriia i metodologiia)* [Integrative strategic development of territories (theory and methodology)]. Ekaterinburg: In-t ekonomiki UrO RAN, 2010, 314.

3. Lavrikova Iu. G., P′iankova S. G. Instituty strategicheskogo razvitiia monoprofil′noi territorii [Institutes of strategic development of a single-industry territory]. *Ekonomicheskie strategii = Economic strategies*, no. 6-7 (2014): 92–101.

4. Pyankova S. G. Sotsial′no-ekonomicheskoe razvitie monoprofil′nogo goroda na osnove mekhanizma vnutrennei samotransformatsii [Social and economic development of a monoprophyl city on the basis of the mechanism of internal self-transformation]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Russia's economic revival*, no. 1 (2018): 91–104.

5. Turgel I. D. *Monofunktsional'nye goroda Rossii: ot vyzhivaniia k ustoichivomu razvitiiu* [Monofunctional cities of Russia: from survival to sustainable development]. Ekaterinburg: UrAGS, 2010, 520.

6. Pakhomova E. O., Goosen E. V., Nikitenko S. M. Novye instituty razvitiia i obustroistva territorii regionov resursnogo tipa [New institutions for the development and arrangement of resource-type regions]. *Materialy IV Vserossiiskogo simpoziuma po regional'noi ekonomike (Ekaterinburg, 3–4 oktiabria 2017 g.)* [New institutions of development and arrangement of the territory of resource-type regions: Proc. IV All-Russian Symposium on Regional Economics]. Yekaterinburg, 2017, 50–54.