

© 2024 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2024. 18(3): 194-206

www.vestnik.sutr.ru



УДК 332.14 + 338.448

Ключевые стратегические новации в проектных решениях новой стратегии развития Сочи на период до 2035 г.

Владимир Насибуллович Шарафутдинов^а, Елена Васильевна Онищенко^{а, *}

^а Сочинский государственный университет, г. Сочи, Российская Федерация

Аннотация. Статья является продолжением темы обсуждения утвержденной в декабре 2023 года Стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края на период до 2035 года. В данной работе фокусируется внимание на основных инновационных составляющих данного документа, рассматриваются основные принципы, заложенные разработчиками стратегии – Консорциумом Леонтьевский центр – AV Group. Авторами выделяются три группы стратегических новаций как основные условия практической реализации стратегических замыслов нового стратегического этапа развития Сочи. Описываются основные составляющие трансформации системы управления городом, обосновывается необходимость создания ее новой структуры. Делается вывод о том, что реализация стратегии будет направлена на обеспечение технологического суверенитета туристско-курортного сектора экономики России, в чем состоит ее федеральная значимость.

Ключевые слова: туризм, город-курорт Сочи, стратегирование, Сочинская курортная агломерация, региональный турпродукт.

1. Введение

Современная практика стратегирования в России все больше и больше указывает на то, что традиционные подходы к разработке и реализации стратегий в регионах и муниципалитетах, основанные на стабильных рыночных условиях и долгосрочных прогнозах, с каждым годом теряют свою эффективность. Эпоха цифровых технологий, глобализация и регионализация рынков, смена пространственной организации мировой экономики, жесткая конкуренция за рынки сбыта вкупе с происходящими геополитическими изменениями влекут за собой необходимость гибкой адаптации регионов и других территориальных образований к новым трендам и технологиям, что должно находить свое отражение в разрабатываемых и утвержденных стратегиях развития. В этих документах инновации становятся не просто новыми средствами достижения поставленных целей и задач, но и необходимыми целенаправленными изменениями (условиями), вносящими новые элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое.

Актуальность и **научная новизна** материалов, изложенных в статье, состоит в обосновании ключевых стратегических новаций, заложенных в проектные решения Стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края на период до 2035 года (далее – Стратегия). Они направлены на решение накопившихся в последние десятилетия проблем в развитии сочинского курорта.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: elon@list.ru (Е. В. Онищенко), 398993@gmail.com (В. Н. Шарафутдинов)

2. Материалы и методы

Материалами для исследования послужили результаты практической работы авторов в качестве экспертов при разработке и реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края на период до 2035 года, материалы стратегических сессий и подготовленных аналитических записок в процессе работы по данному документу. Обоснование ключевых стратегических новаций, заложенных в проектные решения стратегии развития Сочи на период до 2035 года, базируется на общенаучных методах исследования: синтезе и анализе, сравнении и обобщении, методе группировки, структурно-функциональном и системном подходах.

3. Обсуждение

Разработанная и утвержденная в декабре 2023 года Стратегия развития города Сочи на период до 2035 года имеет свою структуру, в которой «защита» вся инновационная логика решения намеченных стратегических задач. В этой связи считаем необходимым ее рассмотреть. В целом Стратегия состоит из семи укрупненных разделов и двух приложений.

Первый раздел – это «Система стратегирования города Сочи», в котором раскрывается, что собой представляет «Живая» система управления будущего, на каких ценностях она основана и какие направления современной конкуренции для создаваемой Сочинской курортной агломерации наиболее актуальны (Стратегия..., 2023: 7-11).

Во втором разделе «Стратегический анализ: вызовы, риски, ключевые проблемы, конкурентные преимущества и оценка текущего состояния города Сочи» раскрываются ключевые направления конкурентных позиций, с которых анализируются и разворачиваются стратегические задачи, закладываемые в Стратегию (Стратегия..., 2023: 11-45). Причем в исходной части этого раздела представлено осмысление стратегических вызовов, с которыми столкнулся Сочи к 2023 году. Эти вызовы рассматриваются со следующих конкурентных позиций:

- G1. Рынки: приоритетные направления и продукты.
- G2. Институты: государственные, частные и общественные.
- G3. Человеческий капитал.
- G4. Технологии, наука, инновации и информация.
- G5. Природные ресурсы и устойчивое развитие.
- G6. Пространство и реальный капитал.
- G7. Инвестиции и финансовый капитал.

Вслед за рассмотрением стратегических вызовов следует анализ «стратегических рисков», которые вытекают для сочинского курорта в случае отсутствия адекватных решений на эти вызовы. Причем эти риски рассмотрены опять же с позиции семи основных направлений конкуренции (G1-G7). Затем дается развернутый анализ «ключевых проблем», образовавшихся к 2023 году, опять же с позиции G1-G7. С этих же позиций далее идет рассмотрение имеющихся у сочинского курорта «конкурентных преимуществ». И вслед за этим раскрывается «текущее состояние» сочинского курорта, сложившееся за последние десятилетия.

Третий раздел «Стратегическая доктрина города Сочи» также состоит из 7 подразделов, но при этом занимает уже порядка 60% всего стратегического документа (Стратегия..., 2023: 45-224). Это следующие подразделы:

«3.1. Главная стратегия цель и стратегические цели – долгосрочные приоритеты развития».

«3.2. Сочинская система стратегического управления развитием города-агломерации».

«3.3. Направление «Сочи – курорт мечты».

«3.4. Направление «Сочи – экополис будущего».

«3.5. Направление «Выбирай сочинское»: торговля, потребительская сфера, субтропическое с/х и клиентоориентированные производства».

«3.6. Направление «Гармоничное развитие пространственных округов Сочи». Следует отметить, что в данном подразделе впервые за всю историю стратегических наработок дифференциации пространственного видения Большого Сочи это видение дается не с традиционной административно-территориальной точки зрения, в основу которой еще со второй половины XIX века был заложен линейный подход ко всему градостроительному устройству сочинского региона вдоль всего его Черноморского побережья, а с точки зрения полицентрической. В основу нового подхода впервые закладывается бассейновый градостроительный принцип, при этом учитывается сложный предгорный и горный

ландшафт территории Большого Сочи, который состоит из системы восьми самых больших пойм крупнейших сочинских рек, глубоко прорезающих равнинный, предгорный и горный ландшафт Сочи. Именно по этим восьми поймам исторически тысячелетиями складывалась хозяйственная жизнь местного населения.

Тем самым в Стратегии задается практически новый пространственно-временной градостроительный подход, одновременно охватывающий не только береговую полосу сочинского курорта, но и его глубинные территории. Данный подход обусловлен многократным, особенно после проведения Зимней олимпиады-2014, ростом местного населения и неуклонным нарастанием туристских потоков, которые к настоящему времени оказались практически зажатые в узкой, весьма переуплотненной прибрежной полосе в границах городской черты Большого Сочи. Таким образом, суть данной стратегической новации заключается в том, чтобы в перспективе, то есть к 2035 году, в пространстве Сочи должны быть образованы восемь новых пространственных округов (с учетом федеральной территории «Сириус» – девять пространственных округов). Это такие округа, как Аше, Лазаревское, Головинка, Дагомыс, Центральный и Хоста в целевой модели 2035 года, Адлер, Красная Поляна. При этом важно отметить, что для гармоничного развития всех этих окружных пространств предусматривается их соответствующее градостроительное обустройство транспортной, коммунальной, жилищной сферой и комфортной городской средой.

Подраздел «3.7. Долгосрочный план по развитию Сочинской агломерации» предусматривает 11 комплексных мероприятий, касающихся таких направлений развития, как: «1) Прибрежная инфраструктура; 2) Аэропорт Сочи – Международный хаб; 3) Автомобильные дороги; 4) Развитие системы обращения с твердыми коммунальными отходами; 5) Коммунальная инфраструктура; 6) Курортно-туристская инфраструктура; 7) Спортивная инфраструктура; 8) Социальная инфраструктура и комфортная среда; 9) Сочинский технологический кластер; 10) Агропромхаб; 11) Система управления Сочинской агломерации» (Стратегия..., 2023: 224).

Четвертый раздел представляет «Муниципальные флагманские проекты», в систему которых «заложен основной механизм реализации Стратегии» (Стратегия..., 2023: 224-280). Укрупненно портфель муниципальных флагманских проектов выглядит следующим образом:

о. МФП «Система стратегического управления развитием Сочи» (ССУР Сочи) система стратегического управления развитием города-агломерации».

1. МФП «Сочи – курорт мечты».
2. МФП «Сочи – экополис будущего».
3. МФП «Выбирай сочинское».
4. МФП «Гармоничное развитие пространственных округов Сочи»
5. МФП «Долгосрочный план по развитию Сочинской агломерации».

Пятый раздел – это «Сценарии и этапы реализации Стратегии». Они определены на 12 лет (2024-2035 гг.), и их реализация предполагается в 3 этапа. При этом в текст Стратегии закладывается обязательная процедура: один раз в три года производить корректировку стратегических параметров в процессе ее реализации, а по завершении шестилетнего периода – обязательное обновление всего документа.

Первый этап (2024 г. – стартовый год).

Второй этап (2025–2030 гг.).

Третий этап (2031–2035 гг.).

Основные сценарии носят традиционный характер: инерционный, базовый и оптимистический. Важно отметить следующее: схема формирования сценариев с точки зрения результатов, факторов и трендов, выборов стейкхолдеров и рисков строго строится по основным направлениям конкуренции G1-G7. При этом по каждому направлению конкуренции в документе определены конкретные параметры, по которым можно будет довольно точно определять реальный процесс реализации Стратегии (Стратегия..., 2023: 280-289).

Шестой раздел – «Моделирование социально-экономического развития» (оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации Стратегии). В модели дается динамика развития Сочинской курортной агломерации за последние 15 лет (с 2021 по 2035 годы). В частности, сочинский валовой городской продукт (в ценах 2022 года – 291,8 млрд руб.) по инерционному сценарию в 2035 году должен составить 365,3 млрд руб.,

а по оптимистическому – 652,3 млрд руб. Численность местного населения (по оценке 2021 года – 720,0 тыс. чел.), по инерционному сценарию на конец 2035 года – это 763,3 тыс. чел., а по оптимистическому – 918,9 тыс. чел. Туристический поток в Сочи (в 2021 году – 4,8 млн чел.) по инерционному сценарию в 2035 году должен составить 6,3 млн чел., а по оптимистическому – 9,0 млн чел.

На реализацию Стратегии в модели заложены следующие прогнозные параметры финансовых ресурсов. Всего за период с 2024 по 2035 годы должно быть потрачено 2590540 млрд руб., в том числе в 2024 году – 288598 млрд руб., в 2025-2030 годы – 1708428 млрд руб., а в 2031-2035 годы – 593514 млрд руб. (Стратегия..., 2023: 290-295). При этом, на наш взгляд, такого рода оценка необходимых финансовых ресурсов является неоправданно скромной, так как только на создание трех новых транспортных коридоров (вдоль береговой полосы и двух новых со стороны Архыза – Красная Поляна и Апшеронска – Дагомыс) понадобится порядка 3 трлн руб.).

Седьмой раздел включает «Перечень муниципальных программ муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края» (Стратегия..., 2023: 296-299). Их насчитывается двадцать восемь, они являются действующими для дальнейшего развития Сочи на предстоящий 12-летний проектный период.

Плюс к тексту Стратегии даются два приложения: «Приложение 1. Состав пространственных округов города Сочи»; «Приложение 2. Пояснения к некоторым терминам, названиям и сокращениям, используемым в Стратегии» (Стратегия..., 2023: 302-313).

Проведенный анализ структуры и содержания Стратегии, а также все прошедшие мероприятия по ее подготовке позволяют увидеть отличительные принципы, которые использовали разработчики – Консорциум Леонтьевский центр – AV Group, в процессе работы над документом, что, впрочем, и отличает данную команду от других организаций, занимающихся стратегированием регионов.

Во-первых, это совмещение концептуального и субпредметного (операционального) уровней; глубокая проработка сущности вещей и проблем территории, включая пространственные аспекты развития региона; использование модели целеполагания, связывающей этапы планирования («диагностика – стратегия – система мер»), единый подход к декомпозиции целей.

Во-вторых, это использование интегрирующей методической схемы – (AV Galaxy – Система управления будущим), которая дает возможность интегрировать компетенции экспертов и всех стейкхолдеров, собрать информацию, систематизировать и обработать ее в соответствии с ключевыми направлениями (уровнями) стратегического развития, в том числе с рассмотрением социально-экономической системы в разрезе экономических комплексов, выделяемых по авторской методике.

В-третьих, это применение современных инструментов исследований: форсайт, 7 SWOT-анализ, авторская методика и база данных для межрегиональных сравнений и расчета индекса конкурентоспособности AV-RCI, продуманная схема (механизм) подготовки широких площадок для вовлечения и обсуждения стратегии с привлечением всех сегментов – участников региональной и муниципальной социально-экономической системы.

В-четвертых, это обязательная проработка процесса реализации стратегии с ориентацией на ключевые глобальные вызовы – Эру Умной экономики (Smart Economy Era) (Reis et al., 2022), создание системы управления будущим на основе уникальных проектных решений и флагманских проектов, которые должны приблизить и служить осуществлению поставленных целей.

4. Результаты

Ключевые стратегические новации прямо вытекают из исследования проблем, изложенных в предыдущей нашей статье, раскрывающей реальное состояние проблематики сочинского курорта в настоящее время. Это проблемы, образовавшиеся в развитии Сочи в последние десятилетия, включая постолимпийский период: слабая институциональная система, отсутствие понимания структуры комплексного курортно-туристского продукта, образование к настоящему времени в его развитии системных дисбалансов устойчивости, ослабление внимания к бальнеологической составляющей сочинского курорта в ходе его предолимпийской подготовки, недостаточный уровень конкурентоспособности сочинского курортно-туристского комплекса на международном туристском рынке, нехватка квалифицированных кадров и др. (Шарафутдинов, Онищенко, 2024).

Первая стратегическая новация Стратегии заключается в необходимости разработки и реализации адекватной современным вызовам времени стратегической агломерационной управленческой парадигмы как основного условия практической реализации стратегических замыслов нового стратегического этапа развития Сочи. Ее теоретико-практический смысл сформулирован в самой постановке задачи создания на базе Большого Сочи Сочинской курортной агломерации как единого целостного организационно-технологического образования, стратегическая система управления развитием которого должна быть выстроена на современных управленческих основах третьего поколения или менеджмента 3.0,⁵ основанного на учете особенностей управления развитием сложных саморазвивающихся систем. Поэтому во главу угла создания управленческих команд такого рода систем ставится непрерывное их обучение и самообучение в тесном взаимодействии с гражданским обществом в лице вовлекаемых в пространство туристско-курортных регионов неуклонно растущих туристских потоков и местного населения. При этом Сочинская курортная агломерация должна формироваться из учета как цивилизационных особенностей современной России, так и современных технологических, геоэкономических и геополитических внутренних и внешних вызовов.

Кроме того, в новую Стратегию Сочинской курортной агломерации заложена задача его стратегического трансформирования в своеобразный полигон новой современной курортной экономики, который способен в качестве проекта федерального значения генерировать высокотехнологичное социально-экономическое развитие не только самого сочинского курорта, но и других регионов туристско-курортной специализации современной Российской Федерации.

В этой связи имеет смысл обратить внимание и на то обстоятельство, что в обосновании данных новаций учитывается и мировой опыт создания курортных агломераций типа Лазурного берега Франции, Шанхайской курортной агломерации в Китае, Лос-Анджелесской курортной агломерации в США, Мумбайской курортной агломерации в Индии и др. (Онищенко, 2020). Главное, что системы управления такого рода агломерационными образованиями, учитывая позитивные и негативные стороны их развития, успешно функционируют. И этот опыт уже начинает использоваться и в нашей стране, несмотря на то, что у нас нет пока соответствующих законодательных агломерационных основ.

Министерством экономического развития РФ подготовлен пакет законопроектов, «направленных на правовое регулирование развития городских агломераций и совершенствование правовых механизмов межмуниципального сотрудничества» (Проект..., 2020). В его состав входит проект федерального закона «О городских агломерациях» и два законопроекта с целью корректировки смежных законов, а также изменений в Гражданский кодекс РФ. Но данный пакет пока не утвержден. Зато в сентябре 2023 г. это же министерство утвердило «Методические рекомендации по разработке долгосрочных планов социально-экономического развития крупных и крупнейших агломераций» (Методические рекомендации..., 2023)⁶, которые являются важным шагом на пути институционализации управления развитием агломераций России, потому что этот процесс уже не остановить.

Нет пока и должного анализа обобщенного опыта «горизонтального сотрудничества» входящих в агломерационные образования разных муниципалитетов, сельских населенных образований (Лазарева, 2021; Азорин, 2023). Хотя востребованность в формировании такого рода целостных структур в пространстве разных регионов нашей страны явно обозначена,

⁵ Менеджмент 3.0 — это современный подход к управлению, в котором особое внимание уделяется расширению возможностей сотрудников, инновациям и постоянному совершенствованию. Этот подход включает в себя создание культуры доверия, сотрудничества и открытого общения, а также предоставление сотрудникам чувства ответственности за свою работу. Менеджмент 3.0 подчеркивает важность экспериментирования и принятия рисков и поощряет сотрудников к постоянному обучению и совершенствованию. Этот подход особенно полезен для компаний, которые стремятся развивать культуру инноваций и гибкости. Компании, внедряющие эти новые модели управления, могут получить конкурентное преимущество, оставаясь на шаг впереди и быстро реагируя на изменения (Новый менеджмент, 2024).

⁶ Главными новшествами данного документа можно считать закрепление на федеральном уровне требований к определению состава крупных и крупнейших городских агломераций, а также фиксация перечня муниципальных образований, рекомендуемых к включению в состав агломерации. Их выделено пока 42 в составе Российской Федерации.

что подтверждает то обстоятельство, что уже в десятках крупнейших регионов России началось практическое создание разного масштаба агломераций (Рисунок 1) и даже законодательное их оформление на уровне регионов.



Рис. 1. Типы агломерации в Российской Федерации по численности населения (агломерации-миллионники)

Источник: [Единый ..., 2022](#).

Так, появился региональный опыт законодательного регулирования городских агломераций в Белгородской и Томской областях, где приняты специальные законы об их развитии. В 2022 году принят еще один Закон Кемеровской области – Кузбасса «О создании и развитии агломераций в Кемеровской области – Кузбассе» ([Тематический..., 2022](#)), что подчеркивает тенденцию к постепенному выходу самих регионов на регулирование данного процесса, который затронул и юг России. Речь идет о развитии Азово-Черноморского кластера, параметры Концепции которого, как объявил министр экономики Краснодарского края А. Юртаев, уже утвердят до осени 2024 года⁷. Выделение 12 агломераций, которые должны стать опорными при развитии данного макрорегиона, сделано Правительством РФ в марте 2024 года. Азово-Черноморский кластер состоит из девяти субъектов: Республика Крым, город федерального значения Севастополь, Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская и Херсонская области, Ростовская область, Краснодарский край и Адыгея. В их число входит 28 крупнейших и значимых городов, включая город-курорт Сочи, ([Параметры..., 2024](#)).

Следует подчеркнуть, что, несмотря на то, что создание Сочинской курортной агломерации пока лишь только заявлено в новой Стратегии, она уже давно исторически определилась и сложилась и начинает фигурировать как одна из первых «ласточек» в градостроительном развитии туристско-курортных регионов нашей страны.

⁷ По словам А. Юртаева, правительство может предоставлять средства регионам-участникам концепции в объеме до 100 млрд руб. ([Параметры..., 2024](#)).

В этой связи будет уместным отметить, что стратегические градостроительные основы будущей Сочинской курортной агломерации были заложены еще в начале второй половины прошлого века легендарным мэром Сочи В.А. Воронковым в его знаменитом генеральном плане развития Сочи 1967 г. (Воронков, 2008). Он был утвержден Правительством РСФСР по согласованию с руководством СССР. Данным генеральным планом впервые были интегрированы в целостное градостроительное образование четыре курортных города на Черноморском побережье и более 80 сельских поселений на всем южном склоне Кавказского хребта. Это уникальное городское образование, вобравшее в себя значительные по площади земли сельскохозяйственного назначения и сельские поселения в предгорье Кавказского хребта. При этом и на сегодня Большой Сочи является крупнейшим уникальным градостроительным курортным образованием нашей страны на площади более 3,5 тыс. кв. км (с учетом ФТ «Сириус»)⁸.

Вторая стратегическая новация, являющаяся одной из ключевых в новой стратегической платформе, фокусирует ее на необходимости дальнейшего развития Сочи на основе современных технологий, основанных на цифровизации не только туристско-курортного сектора, но и всех отраслей и сфер экономики, в данном случае Сочинской курортной агломерации. Суть этих основ заключается в обеспечении системы ее стратегического управления необходимыми базами больших данных, способных не только давать должное статистическое видение экономики города-курорта, но и обеспечивать возможность перманентного анализа динамики параметров этих баз с целью четкой фиксации признаков диспропорции в социально-экономическом развитии курорта.

Источником и генератором всей этой необходимой информации должна стать современная туристская цифровая экосистема на базе экономики Сочинской курортной агломерации как пилотный проект федерального значения с тем, чтобы в случае его успешной апробации его технологический алгоритм мог бы масштабироваться и на другие регионы туристско-курортной специализации нашей страны.

И *третья новация*, закладываемая в основу проектных решений Стратегии, – это необходимость нового этапа оптимизации всей пространственной структуры Сочинской курортной агломерации, обусловленной долговременной практикой линейного градостроительного развития нынешнего Большого Сочи вдоль его морского побережья. Именно в этих границах до сего времени проходит единственный транспортный коридор, в котором фактически сомкнуты железнодорожная и автомобильная магистрали. К тому же эти магистрали фактически проходят по береговой полосе, а порой и вплотную к пляжным зонам сочинского курорта. Причем к ним с обеих сторон прямо примыкают как все основные сочинские здравницы на Черноморском побережье, так и основные жилые, коммерческие и промышленные зоны города-курорта Сочи. Это уже привело к значительному переуплотнению береговой полосы, в то время как все остальное пространство Большого Сочи на глубину более 70 км от кромки моря до вершин южного склона Кавказского хребта пока еще мало освоено. Хотя именно в данных зонах курорта в настоящее время сконцентрировано более 70% всех природных, туристско-курортных и культурно-исторических ресурсов Сочинской курортной агломерации.

Исключение на данный момент составляет лишь предгорье в южной зоне Большого Сочи по пойме реки Мзымта, уже начавшее активно осваиваться по генеральному плану создания горноклиматического курорта в районе поселков Красная Поляна и Эсто-Садок.

Конечно, ландшафт Сочи с точки зрения градостроительства весьма сложен. Но не следует при этом не учитывать того обстоятельства, что до освоения Россией Черноморского побережья в районе Большого Сочи аборигенное местное население на протяжении тысячелетий никогда не жило в прибрежной зоне не только по причине ее заболоченности, высокой влажности и других факторов, но и потому, что именно на высотах 500-1500 метров над уровнем моря практически по всему горному массиву Кавказа проходит так называемый «пояс долготлетия». Это убедительно показали исследования геронтологов Грузии еще в составе СССР в середине 70-х годов прошлого века, применительно к условиям влажного субтропического климата Черноморского побережья (Пицхелаури, 1968).

⁸ Кстати, памятник В.А. Воронкову как выдающемуся курортному градостроителю мирового уровня в виде огромного черного мраморного камня стоит на Французском курорте Ментона, входящем в курортную агломерацию Лазурный берег Франции.

Вместе с тем освоение глубинных пространств или территорий Сочинской агломерации в процессе ее пространственной оптимизации должно носить бережный рациональный и экологически дружелюбный характер в силу планетарной редкости и уникальности этих территорий. К тому же значительная часть пространства Сочинской агломерации, охватывающей значительные территории Кавказского биосферного заповедника и Сочинского национального парка, находится под контролем природоохранных мер ЮНЕСКО.

В Стратегии сделаны следующие акценты по оптимизации пространственной структуры Сочинской агломерации в рамках основных направлений конкуренции (G1-G7) и вытекающих из них муниципальных и приоритетных проектов: 1) минимизация ущерба уникальным природным территориям в процессе вовлечения их природных ресурсов в воспроизводство востребованного сочинского комплексного турпродукта и обеспечение их устойчивого развития (экологически чистые турпродукты, экологически чистая природная среда, трансформация техносферы в природоподобную как часть ноосферы); 2) устойчивость полицентрической Сочинской агломерации и сбалансированное развитие восьми пространственных округов (плюс обеспечение взаимодействия с ФТ «Сириус»); 3) «бесшовное» пространственное планирование в условиях дифференциации градостроительной политики в пространственных округах; 4) создание научно-исследовательского центра бассейновой урбанистики, исследование лучших научно-исследовательских практик по всему российскому Причерноморью; 5) развитие сельской местности Сочинской агломерации в рамках курортной идеологии; 6) сбалансированность прибрежной инфраструктуры и разуплотнение береговой зоны Сочинской агломерации в условиях нарастающих турпотоков и численности местного населения и др.

В Стратегии отмечено, что «дифференцированный подход к планированию и развитию Сочинской агломерации по бассейновому принципу или бассейновой урбанистике» сможет позволить «прозрачно и наиболее эффективно работать с каждой территорией в отдельности: вести учет численности постоянного и временного населения, домохозяйств и видов деятельности, моделировать развитие экономических субкластеров, оценивать рекреационный потенциал» (Стратегия..., 2023: 84), оптимальную экологическую емкость и в дальнейшем регулировать и оптимизировать соотношения этих параметров в процессе градостроительного освоения каждого пространственного округа и агломерации в целом. Ценность подобного зонирования для органов местного самоуправления – системный природоориентированный подход к управлению территорией, устранение и предотвращение диспропорций за счет оптимизации использования всех видов ресурсов, вовлекаемых в воспроизводство товаров и услуг, востребованных турпотоками и местным населением.

Одновременно стратегические материалы предусматривают серьезную *трансформацию всей системы управления развитием Сочи*, придавая ей стратегический характер как важнейшее условие формирования Сочинской курортной агломерации. При этом не следует ни переоценивать, ни упрощать процесс такого рода трансформации, так как она затронет большой круг проблем, связанных не только с инерцией мышления людей, вовлекаемых в систему управления, но и местное население, которое за более чем два поколения со времени создания Большого Сочи уже значительно привыкло к функционированию действующей в настоящее время системе его управления, несмотря на все ее недостатки и возникающие в настоящее время проблемы.

Исходя из сформулированных нами трех основных новаций всей Стратегии, важно подчеркнуть, что во главу угла Стратегической доктрины поставлена следующая стратегическая цель (СЦ О.) – «Сочи – город-агломерация федеральных стандартов управления третьего поколения...» (Стратегия, 2023, с. 47).⁹ Данная цель должна

⁹ Здесь важно отметить, что в современной России первые попытки создания системы агломерационного управления курортными регионами пока внимательно изучаются. В частности, на примере попыток создания системы стратегического управления курортной агломерации Кавминводской группы курортных городов и районов Ставропольского края и прилегающих к нему регионов. Пока оценка этого опыта, на наш взгляд, неоднозначна с позиций учета актуальных направлений конкуренции современности. Поэтому в настоящее время идет активный поиск более адекватных подходов и вариантов создания и внедрения систем стратегического управления такого рода агломерациями (Кавминводы..., 2022).

реализоваться в рамках муниципального флагманского проекта «Сочинская система стратегического управления развитием города-агломерации» (далее – ССУР) и рядом муниципальных программ. При этом основная структура предлагаемой ССУР состоит из следующего блока развития:

- стратегический совет Сочинской агломерации – для определения ключевых вопросов развития, идеологии, стратегии и комплексного продвижения;
- агентство развития Сочи как институт развития;
- экспертный совет – для проведения механизма отбора проектов (компаний) участников/лидеров через конкурс;
- инвестиционный совет – для поддержки проектов и привлечения инвестиций.

Предполагается, что эти структурные компоненты должны тесно взаимодействовать с трансформирующейся под задачи Стратегии Администрацией Сочи, а также с создаваемыми Советами пространственных округов для проработки стратегических и оперативных решений в каждом пространственном округе, а также для обратной связи со всеми уровнями ССУР. Таким образом, Сочинская ССУР должна органично увязывать функционирование развития Сочинской агломерации как единого целого по линии пространственных округов.

В связи с этим перед контурами предлагаемой новой системы стратегического управления стоит весьма непростая задача: постепенно упростить систему управления будущей Сочинской агломерации, уйдя от ее структурной избыточности, и оптимизировать ее структуру таким образом, чтобы она обеспечивала решение всех поставленных стратегических задач с позиции самых современных технологий.

С точки зрения управления реализацией Стратегии важно обозначить особую роль Стратегического совета Сочинской агломерации, который рассматривается в качестве генератора и ключевого движителя ее реализации «на основе взаимодействия ключевых субъектов: муниципального образования (и входящих в него пространственных округов), Краснодарского края, ООПТ и субъектов предпринимательской деятельности и физических лиц – ключевых собственников сочинских активов (преимущественно федеральных), а также Агентства развития Сочи» (Стратегия..., 2023: 55).

Следует отметить, что в настоящее время более 97 % социальных курортных и инфраструктурных активов Сочинской агломерации находятся в федеральной собственности, не принадлежа Сочинскому муниципалитету, в связи с чем наблюдается пересечение интересов и полномочий разных уровней управления. В рамках установленных границ муниципального образования основную часть города-курорта занимают ООПТ федерального уровня, включая водные объекты (речные системы, акватория Черного моря), находящиеся в федеральной собственности. В связи с тем, что основная экономическая деятельность муниципального образования тесно связана с природными аспектами, возник управленческий парадокс: органы местного самоуправления пока не имеют практических полномочий распоряжаться основными ресурсами, серьезно влияющими на конкурентоспособность муниципального образования. Они могут реально появиться только с образованием стратегического блока развития, в том числе в лице Стратегического совета Сочинской агломерации и других стратегических площадок с участием ведущих собственников активов в сочинском экономическом и информационном пространстве, которые смогут взять на себя всю совокупность вопросов, намеченных в утвержденной Стратегии.

Особо следует подчеркнуть, что трансформация системы управления Сочинской курортной агломерацией должна коснуться не только изменения ее структуры. Муниципальное управление курортом должно повысить свою эффективность за счет внедрения цифровых технологий и платформенных решений, что было обозначено нами в качестве второй стратегической новации документа. Среди ключевых поставленных задач, необходимых для решения, выделены такие, как создание единой экосистемы городских сервисов («умный город» Сочи), ресурсное обеспечение цифрового двойника города Сочи, создание технологической платформы с целью поддержки принятия управленческих решений, в том числе оцифровка туристско-рекреационных ресурсов по каждому пространственному округу, создание единой IT-платформы для туристов, представителей туристической и местных жителей и многое другое.

Важное место занимает и такая подцель, как «создание объектов инфраструктуры Сочинского технологического кластера», где перечень задач прямым образом затрагивает становление Сочинского государственного университета в роли российского центра

подготовки высококвалифицированных кадров для сферы туризма, курортологии и индустрии гостеприимства с выходом на строительство первого в России туристско-курортного кампуса мирового уровня. При этом важно отметить, что как для СГУ, так и для реализации Стратегии, как подчеркнул заместитель Правительства РФ Дмитрий Чернышенко на совещании по вопросу реализации Федерального проекта «Создание сети современных кампусов», создаваемые объекты кампуса должны быть «тесно связаны с перспективными экономическими укладами регионов, где они создаются. Программа создания кампуса должна быть синхронизирована со стратегией социально-экономического развития субъекта и его региональной программой научно-технологического развития. Это позволит добиться максимального результата и сформировать новый инструмент развития экономики регионов» (Дмитрий Чернышенко ..., 2024).

Одновременно, кроме СГУ, в Стратегии уделено значительное внимание формированию межрегионального научного совета «Причерноморье» на базе ФГБУН «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», в задачи которого входит обеспечение взаимодействия и сотрудничества между научными и образовательными организациями Сочи, органами власти, предприятиями реального сектора экономики, а также внедрение результатов научных исследований.

Для практической реализации всех стратегических замыслов выдвигаются такие управленческие инициативы, как привлечение государственного финансирования из федеральных и краевых источников финансирования и институтов развития посредством решения таких задач, как поддержка иностранных инвестиций, прежде всего из стран BRICS+, разработка и внедрение инвестиционных портфелей восьми пространственных округов и др.

5. Заключение

Разработанная и утвержденная Стратегия, согласованная и поддержанная руководством Краснодарского края и рядом ключевых федеральных ведомств нашей страны, представляет собой непростой проект федерального значения в туристско-курортной сфере деятельности современной России в последние годы. При этом суть стратегической значимости данного проекта заключается в разработке и реализации отечественного регионального технологического алгоритма, который может и должен стать одним из заслуживающих внимания вариантов создания стратегических систем управления развитием и других регионов туристско-курортной специализации в современных рыночных условиях.

Успешная реализация сочинского стратегического проекта развития Сочи-2035 может и должна стать одной из основ обеспечения технологического суверенитета туристско-курортного сектора экономики нашей страны. Все это имеет принципиальное значение на фоне нарастающей значимости сохранения и развития человеческого потенциала современной России, особенно в сложившихся условиях нарастания межцивилизационных и геополитических противоречий, которые, безусловно, затронут объемы и направления переориентации туристских потоков в мире (международные плюс внутренние). Это также окажет сильное влияние на стратегию развития туризма самой России, согласно которой только внутренний турпоток к 2030 году должен вырасти до 144 млн. туристов в год, то есть практически удвоиться за предстоящие 6 лет. Этим, собственно, и объясняется практическая значимость Стратегии развития Сочи до 2035 года.

Сочинский государственный университет в Стратегии определен как ее интеллектуальное ядро. Это почетно, но и ко многому обязывает. Поэтому тема реализации новой Стратегии развития Сочи должна занять соответствующее место во всей его научно-образовательной деятельности на ближайшие десятилетия.

Литература

Азорин, 2023 – Азорин М.Ю. Развитие института городской агломерации в рамках взаимодействия с механизмами комплексного развития территорий // *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. 2023. № 3. С. 3-12. DOI: 10.18101/2304-4446-2023-3-3-12.

Воронков, 2008 – Воронков В.А. Сочи и сочинцы (воспоминания о будущем). М.: Вест-Консалтинг, 2008. 308 с.

Дмитрий Чернышенко..., 2024 – Дмитрий Чернышенко: Создавая сеть современных университетских кампусов, мы формируем среду для новых исследований. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/51889/> (дата обращения: 30.06.2024).

Единый ресурс..., 2022 – Единый ресурс застройщиков. [Электронный ресурс]. URL: <https://erzrf.ru/images/hnphoto/15952974001HNPHOTO.png> (дата обращения: 30.06.2024).

Кавминводы..., 2022 – Кавминводы могут стать пилотом по разработке планов развития городских агломераций. [Электронный ресурс]. URL: <https://fomag.ru/news-streem/kavminvody-mogut-stat-pilotom-po-razrabotke-planov-razvitiya-gorodskikh-aglomeratsiy/> (дата обращения: 30.06.2024).

Лазарева, 2021 – Лазарева Е. В 37 регионах России будут объединять города. [Электронный ресурс]. URL: <https://ura.news/articles/1036282531> (дата обращения: 30.06.2024)

Новый менеджмент..., 2024 – Новый менеджмент. Менеджмент 3.0. [Электронный ресурс]. URL: https://obs.ru/article/new_management/ (дата обращения: 30.06.2024).

Онищенко, 2020 – Онищенко Е.В. Преимущества и особенности развития приморских туристских и курортных агломераций: анализ мирового опыта // *Региональная экономика. Юг России*. 2020. Т. 8. №2. С. 55-66. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.2.6>

Параметры..., 2024 – Параметры концепции Азово-Черноморского кластера утвердят осенью 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/666c47829a794730450337ce?from=share_footer (дата обращения: 30.06.2024).

Пицхелаури, 1968 – Пицхелаури, Г.З. Долголетие людей Кавказа [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolgoletie-lyudey-kavkaza/viewer> (дата обращения: 30.06.2024).

Приказ..., 2023 – Об утверждении Методических рекомендаций по разработке долгосрочных планов социально-экономического развития крупных и крупнейших агломераций: приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 26 сентября 2023 г. № 669. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407660338/> (дата обращения: 30.06.2024)

Проект..., 2020 – Проект федерального закона «О городских агломерациях» (подготовлен Минэкономразвития России 04.09.2020). Сайт федерального портала проектов нормативно-правовых актов. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/56845457/> (дата обращения: 30.06.2024).

Стратегия..., 2023 – Стратегия социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края на период до 2035 года. Принята решением Городского Собрания Сочи муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края от 21.12.2023 №166. [Электронный ресурс]. URL: <https://sochi.ru/upload/iblock/0e3/y326xkr7jqptnwb39bzwdecccfm8odpz.pdf> (дата обращения: 30.06.2024).

Тематический..., 2022 – Тематический правовой обзор Общероссийского конгресса муниципальных образований Общероссийского Конгресса муниципальных образований 30 мая 2022 года. [Электронный ресурс]. URL: https://cmokhv.ru/media/cms_page_media/2022/6/3/Тематический%20правовой%20обзор%20ОКМО.%20Агломерации.pdf (дата обращения: 30.06.2024).

Шарафутдинов, Онищенко, 2024 – Шарафутдинов В.Н., Онищенко Е.В. Основные проблемы и риски стратегирования Сочинской курортной агломерации на период до 2035 года // *Социально-экономическое пространство регионов*. 2024. №18(2). С.120-136. [Электронный ресурс]. URL: https://vestnik.sutr.ru/journals_n/1719340836.pdf (дата обращения: 30.06.2024).

Reis et al., 2022 – Reis L., Carvalho L.C., Silveira C., Brasil D.X. Digitalization as a Driver for Smart Economy in the Post-COVID-19 Era // *IGI Global*. 2022. P. 299. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9227-4>

References

Azorin, 2023 – Azorin, M.Yu. (2023). Razvitie instituta gorodskoj aglomeracii v ramkah vzaimodejstviya s mekhanizmami kompleksnogo razvitiya territorij [Development of the institution of urban agglomeration within the framework of interaction with mechanisms for integrated development of territories]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment*. 3: 3-12. DOI: 10.18101/2304-4446-2023-3-3-12 [in Russian]

- Voronkov, 2008** – *Voronkov, V.A.* (2008). Sochi i sochincy (vospominaniya o budushchem) [Sochi and Sochi residents (memories of the future)]. M.: Vest-Konsalting, 308 p. [in Russian]
- Dmitrij Chernyshenko..., 2024**. – Dmitrij Chernyshenko: Sozdavaya set' sovremennykh universitetskikh kampusov, my formiruem sredu dlya novykh issledovanij [Dmitry Chernyshenko: By creating a network of modern university campuses, we are creating an environment for new research]. [Electronic resource]. URL: <http://government.ru/news/51889/> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Edinyj resurs..., 2022** – Edinyj resurs zastrojshchikov [Single resource for developers]. [Electronic resource]. URL: <https://erzrf.ru/images/hnphoto/15952974001HNPHOTO.png> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Kavminvody..., 2022** – Kavminvody mogut stat' pilotom po razrabotke planov razvitiya gorodskih aglomeracij [Kavminvody can become a pilot for developing plans for the development of urban agglomerations]. [Electronic resource]. URL: <https://fomag.ru/news-stream/kavminvody-mogut-stat-pilotom-po-razrabotke-planov-razvitiya-gorodskikh-aglomeratsiy/> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Lazareva, 2021** – *Lazareva, E.* (2021). V 37 regionah Rossii budut ob"edinyat' goroda [Cities will be united in 37 regions of Russia]. [Electronic resource]. URL: <https://ura.news/articles/1036282531> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Novyj menedzhment..., 2024** – Novyj menedzhment. Menedzhment 3.0 [New management. Management 3.0]. [Electronic resource]. URL: https://obs.ru/article/new_management/ (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Onishchenko, 2020** – *Onishchenko, E.V.* (2020). Preimushchestva i osobennosti razvitiya primorskih turistskih i kurortnyh aglomeracij: analiz mirovogo opyta [Advantages and features of the development of coastal tourist and resort agglomerations: analysis of world experience]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii*. 8(2): 64-75. DOI: 10.15688/re.volsu.2020.2.7 [in Russian]
- Parametry..., 2024** – Parametry koncepcii Azovo-Chernomorskogo klastera utverdyat osen'yu 2024 g. [The parameters of the Azov-Black Sea cluster concept will be approved in the fall of 2024.]. [Electronic resource]. URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/666c47829a794730450337ce?from=share_footer (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Pickhelaury, 1968** – *Pickhelaury, G.Z.* (1968). Dolgoletie lyudej Kavkaza [Longevity of the people of the Caucasus]. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolgoletie-lyudej-kavkaza/viewer> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Prikaz..., 2023** – Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendacij po razrabotke dolgosrochnykh planov social'no-ekonomicheskogo razvitiya krupnyh i krupnejshih aglomeracij [On approval of Methodological Recommendations for the development of long-term plans for the socio-economic development of large and major agglomerations]: prikaz Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii ot 26 sentyabrya 2023 g. № 669. [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407660338/> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Proekt..., 2020** – Proekt federal'nogo zakona «O gorodskih aglomeracijah» [Draft federal law «On urban agglomerations»] (podgotovlen Minekonomrazvitiya Rossii 04.09.2020). Sajt federal'nogo portala proektov normativno-pravovyh aktov. [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/56845457/> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Strategiya..., 2023** – Strategiya social'no-ekonomicheskogo razvitiya municipal'nogo obrazovaniya gorodskoj okrug gorod-kurort Sochi Krasnodarskogo kraja na period do 2035 goda [Strategy for the socio-economic development of the municipal formation of the urban district of the resort city of Sochi, Krasnodar Territory for the period until 2035.] Prinyata resheniem Gorodskogo Sobraniya Sochi municipal'nogo obrazovaniya gorodskoj okrug gorod-kurort Sochi Krasnodarskogo kraja ot 21.12.2023 №166. [Electronic resource]. URL: <https://sochi.ru/upload/iblock/oe3/y326xkr7jqptnwb39bzwdecccfm8odpz.pdf> (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Tematicheskij..., 2022** – Tematicheskij pravovoj obzor Obshcherossijskogo kongressa municipal'nyh obrazovanij Obshcherossijskogo Kongressa municipal'nyh obrazovanij 30 maya 2022 goda [Thematic legal review of the All-Russian Congress of Municipal Entities of the All-Russian Congress of Municipal Entities on May 30, 2022]. [Electronic resource]. URL: https://cmokhv.ru/media/cms_page_media/2022/6/3/Tematicheskij%20pravovoj%20obzor%20OKMO.%20Agglomeracii.pdf (date of access: 30.06.2024). [in Russian]
- Sharafutdinov, Onishchenko, 2024** – *Sharafutdinov V.N., Onishchenko, E.V.* (2024). Osnovnye problemy i riski strategirovaniya Sochinskoj kurortnoj aglomeracii na period do 2035

goda [The main problems and risks of strategizing the Sochi resort agglomeration for the period until 2035]. *Social'no-ekonomicheskoe prostranstvo regionov*. 18(2): 120-136. [Electronic resource]. URL: https://vestnik.sutr.ru/journals_n/1719340836.pdf (date of access: 30.06.2024). [in Russian]

Reis et al., 2022 – Reis, L., Carvalho, L.C., Silveira, C., Brasil, D.X. (2022). Digitalization as a Driver for Smart Economy in the Post-COVID-19 Era. *IGI Global*. P. 299. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9227-4>

UDC 332.14 + 338.448

Key Strategic Innovations in the Design Solutions of the New Sochi Development Strategy for the Period Until 2035

Vladimir N. Sharafutdinov ^a, Elena V. Onishchenko ^{a,*}

^a Sochi State University, Sochi, Russian Federation

Abstract

The article is a continuation of the topic of discussion of the socio-economic Development Strategy of the municipal formation of the Sochi Resort City of Krasnodar Territory for the period up to 2035 approved in December 2023, focusing on the main innovative components of this document. The structure and basic principles laid down by the developers of the strategy, the Leontief Center – AV Group Consortium, are considered. The authors identify three groups of strategic innovations as the main conditions for the practical implementation of strategic plans for the new strategic stage of Sochi's development. The main components of the transformation of the Sochi city management system are described, and the need to create its new structure is justified. It is concluded that the implementation of the Strategy, in general, will be aimed at ensuring the technological sovereignty of the tourist and resort sector of our country's economy, which is its federal significance.

Keywords: tourism, resort city of Sochi, strategizing, Sochi resort agglomeration, regional tourism product.

* Corresponding author

E-mail addresses: elon@list.ru (E.V. Onishchenko), 398993@gmail.com (V.N. Sharafutdinov)