

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ В КОНТЕКСТЕ МИГРАЦИОННОГО ОТТОКА НАСЕЛЕНИЯ

© Колмакова Дарья Дмитриевна

Обучающийся,

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Россия, г. Улан-Удэ

kdara9635@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется депопуляция сельских территорий, вызванная устойчивым миграционным оттоком населения, и анализируются подходы к стратегическому управлению их развитием в этих условиях. На основе официальных статистических данных и научных публикаций автор рассматривает миграцию не только как вызов, но и как потенциальный фактор трансформации, требующий переосмысления традиционных парадигм. Систематизированы ключевые факторы оттока, проанализированы современные теоретические концепции. На основе сравнительного анализа успешных международных и отечественных практик предложена адаптивная модель стратегического управления, сочетающая пространственное планирование, экономическую диверсификацию, социальный инжиниринг и цифровизацию. Делается вывод о необходимости перехода от политики «удержания» населения к созданию условий для качественной жизни и новых форм резидентства (удаленная занятость, экопоселенчество).

Ключевые слова: сельские территории, стратегическое управление, миграционный отток, депопуляция, устойчивое развитие, пространственное развитие, миграция.

STRATEGIC MANAGEMENT OF RURAL TERRITORIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POPULATION MIGRATION OUTFLOW

Daria D. Kolmakova

Student,

Dorzhi Banzarov Buryat State University

Ulan-Ude, Russia

kdara9635@yandex.ru

Abstract. The article examines the depopulation of rural areas caused by sustained migration outflows and analyzes approaches to the strategic management of their development under these conditions. Based on official statistical data and scientific publications, the author views migration not only as a challenge but also as a potential factor of transformation that requires rethinking traditional paradigms. The key factors of population outflow are systematized, and contemporary theoretical concepts are analyzed. Drawing on a comparative analysis of successful international and domestic practices, an adaptive model of strategic management is proposed that combines spatial planning, economic diversification, social engineering, and digitalization. The conclusion is drawn that a shift is needed from a policy of “retaining” the population toward creating conditions for a high quality of life and new forms of residency (remote employment, eco-settlement).

Keywords: rural areas, strategic management, migration outflow, depopulation, sustainable development, spatial development, migration.

Сельские территории составляют основу пространственно-территориального каркаса большинства стран, выполняя не только производственно-экономические (аграрные, рекреационные, природоохранные), но и жизненно важные социально-демографические, культурно-исторические и геополитические функции. Однако на протяжении последних десятилетий они сталкиваются с устойчивой тенденцией сокращения и старения населения, вызванной миграционным оттоком, прежде всего, молодежи и экономически активных граждан в города. Этот процесс носит глобальный характер, но его острота и последствия наиболее значимы для стран с обширной сельской периферией, включая Российскую Федерацию. Как подчеркивают С.В. Митрофанов, Р.Г. Янбых, Н.В. Орлова и Д.В. Николаев, демографические и институциональные вызовы сельских территорий России приводят к сокращению трудовых ресурсов в сельском хозяйстве [10].

По данным Росстата на 1 января 2025 г., городское население России составляет 109,8 млн человек (75,1%), а сельское — всего 36,3 млн человек (24,9%). В сравнении с 2024 годом сельское население в России сократилось на 0,3 млн человек, когда показатель был равен 36,6 млн жителей [17].

Миграционный отток приводит к целому ряду системных проблем: сокращению трудового потенциала, закрытию социальной инфраструктуры (школы, ФАПы, культурные учреждения), росту нагрузки на оставшееся население, деградации жилого фонда и инженерной инфраструктуры, уменьшению налоговой базы муниципалитетов и, как следствие, к усилению их зависимости от межбюджетных трансфертов. Возникает «порочный круг»: ухудшение условий жизни провоцирует новый виток миграции.

Традиционные подходы к развитию села, сфокусированные в основном на поддержке крупных агрохолдингов, оказываются недостаточными для решения этой комплексной социально-демографической проблемы. В этой связи актуализируется потребность в новых принципах и инструментах стратегического управления, способных не просто смягчить последствия оттока, но и переломить негативную тенденцию, превратив вызов в возможность для качественной трансформации сельских территорий.

Цель исследования — разработать концептуальные основы и практические рекомендации по стратегическому управлению развитием сельских территорий в условиях хронического миграционного оттока населения.

Миграция из села в город (урбанизация) — объективный исторический процесс, связанный с индустриализацией и перераспределением трудовых ресурсов. Однако в современных условиях он приобретает характер «вымывания» населения, угрожающий самим основам существования многих сельских сообществ.

Структурные особенности оттока:

- Возрастная селективность: основной миграционный потенциал сосредоточен в возрастной группе 15-35 лет (получение образования, поиск работы, создание семьи). Стоит подчеркнуть, что современное развитие российского аграрного сектора происходит в условиях масштабной депопуляции сельских территорий, характеризующейся устойчивой миграцией населения в городские агломерации, снижением рождаемости в сельской местности и прогрессирующим старением сельского населения [19].

- Гендерная асимметрия: чаще мигрируют молодые женщины, что ведет к дисбалансу половой структуры в сельской местности и проблемам формирования семей.

- Образовательная и профессиональная селективность: территорию покидают наиболее образованные и профессионально амбициозные жители, что ведет к истощению человеческого капитала.

– Цикличность: в ряде случаев формируется маятниковая или временная трудовая миграция, когда население физически проживает в селе, но экономически связано с городом.

Анализируя миграционные процессы в Сибири, Д.Е. Брызгина, Ф.А. Сметанин и А.А. Волошин выявили тенденции к устойчивому оттоку населения из сельских территорий сибирских регионов и к концентрации переезжающих сельских жителей в городах областного или районного подчинения [3]. В свою очередь, Е.М. Щербакова в аналитическом обзоре на платформе «Демоскоп Weekly» констатирует, что «городское население продолжает расти за счет миграции, сельские поселения преимущественно теряют население в миграционном обмене» [18].

Системные причины оттока носят комплексный характер и образуют взаимосвязанный кластер:

– Экономические — преобладание низкопродуктивной занятости; низкий уровень и нерегулярность доходов; монопрофильность экономики (зависимость от одного-двух предприятий или агрохолдинга); дефицит качественных рабочих мест вне аграрного сектора; недоступность кредитов для малого бизнеса.

– Социальные — существенный разрыв в качестве и доступности социальных услуг (образование, здравоохранение, культура) по сравнению с городом; деградация социальной инфраструктуры; ограниченные возможности для профессиональной и личностной самореализации.

– Инфраструктурные — низкое качество и высокая стоимость жилья; отсутствие или износ инженерных сетей (водопровод, канализация, газификация); плохое состояние дорог; ограниченный доступ к высокоскоростному интернету (цифровое неравенство).

– Воспринимаемые/психологические — ощущение социальной исключенности, «заброшенности» государством; негативный образ села как места без будущего, транслируемый СМИ и образовательной системой; разрыв социальных связей в результате предыдущих волн миграции.

Таким образом, миграционный отток — это не самостоятельная проблема, а индикатор глубоких системных диспропорций в развитии «центра» и «периферии». Стратегическое управление должно быть нацелено на устранение этих коренных причин.

Анализ успешных практик позволяет выделить эффективные инструменты стратегического управления.

– Опыт Европейского Союза. В рамках Единой аграрной политики (ЕАП) реализуется комплекс мер по развитию сельских территорий (Pillar II). Акцент сделан на диверсификации экономики, поддержке молодых фермеров и локальных лидеров, улучшении качества жизни [12].

– Опыт Японии. Делается ставка на внедрение высоких технологий в сельское хозяйство (роботизация, IoT), что компенсирует нехватку рабочих рук и создает высокотехнологичные рабочие места. Активно развивается сельский туризм и «зеленый» туризм. Реализуются программы переселения горожан в село («возвратная миграция») с предоставлением жилья, земли и консультационной поддержки [5].

Отечественный опыт (отдельные успешные кейсы):

– Развитие агротуризма и локальных брендов: Республика Алтай и Республика Карелия, где на основе природного и культурного потенциала созданы устойчивые туристические кластеры. В 2025 году Республика Алтай получила субсидии на развитие сельского туризма в размере 16,39 млн рублей, поддержано 120 проектов в сельском хозяйстве, создано 8 туробъектов и 8 площадок по переработке молока, мяса, древесины [6, 14]. Размер гранта «Аг-

ротуризм» составляет от 3 до 10 млн рублей ежегодно [1]. В Карелии три заявителя получили гранты на развитие сельского туризма; в 2025 году республике выделено 7 178,0 тыс. рублей из федерального бюджета на эти цели [16]. В Республике Алтай в 2025 году также поддержано 22 проекта малого и среднего предпринимательства и 4 проекта туристской инфраструктуры [4].

– Программа «Земский доктор/учитель»: попытка точечного решения кадрового дефицита в социальной сфере путем предоставления подъемных выплат. По данным на 2025 год, в Хабаровском крае по этой программе трудоустроились 57 новых специалистов (направлено 88 млн рублей из федерального и краевого бюджетов) [8]; в Крыму 70 врачей получили по 1 млн рублей [2]; в Карелии за пять лет участниками программы стали 314 человек [15].

– Проект «умной деревни»: в Челябинской области началось строительство первого в России умного поселка, включающего умный замок, датчики открытия на окнах, датчики протечек, удаленный контроль работы газового котла, регулируемые термоголовки на радиаторах отопления и датчики температуры [7, 9]. В Костромской области успешно функционирует животноводческий комплекс с роботами-дойярками и «умными стойлами» [13].

Общим для успешных кейсов является отход от универсальных решений, опора на внутренний потенциал и активное вовлечение местного сообщества в процесс разработки и реализации стратегии.

На основе исследования предлагается многоуровневая модель стратегического управления. Основные принципы модели:

1. Адаптивность и дифференциация — стратегии должны варьироваться в зависимости от типа территории (пригородные, агропромышленные, удаленные депрессивные, рекреационные).
2. Соучаствующее планирование — ключевая роль в разработке стратегии отводится местным жителям, бизнесу, НКО.
3. Проактивность и ориентация на будущее — управление должно не реагировать на последствия, а формировать желаемый образ будущего территории.
4. Проектный подход и межведомственная координация — консолидация ресурсов различных ведомств (экономика, социальная политика, строительство, цифровое развитие) вокруг конкретных, измеримых проектов.
5. Открытость и привлечение «новых поселенцев» — стратегия должна быть нацелена не только на удержание, но и на привлечение новых человеческих и финансовых ресурсов извне.

На основе проведенного анализа предлагаются следующие реальные, конкретные меры для органов государственной власти, регионального и муниципального управления, а также для местных сообществ.

1. В сфере экономической диверсификации:

– Расширить линейку грантов для несельскохозяйственных видов деятельности: ввести отдельное направление «Сельский digital-коворкинг» (с финансированием до 2 млн руб. на создание рабочего пространства для удалённых сотрудников).

– Субсидировать создание цепочек переработки местного сырья (молоко, мясо, дикоросы) с нулевой ставкой налога на прибыль для кооперативов в первые 3 года работы.

– Обязать крупные агрохолдинги отчислять не менее 1% выручки в муниципальные фонды развития сельских сообществ (по аналогии с соглашениями о социально-экономическом партнёрстве).

2. В сфере развития человеческого капитала:

- Модернизировать программу «Земский доктор/учитель»: добавить жилищный сертификат (не просто подъёмные, а целевые средства на строительство или покупку дома), а также включить в программу специалистов по цифровым технологиям (системных администраторов, IT-специалистов для школ и ФАПов).

- Ввести для сельских школьников обязательные профорientационные выездные модули (4-5 дней) на успешные агропредприятия и туристические объекты внутри своего и соседних регионов.

3. В сфере инфраструктуры и пространственного развития:

- Законодательно закрепить понятие «опорный населённый пункт» и критерии его отбора (численность, наличие школы/ФАПа, транспортная доступность), а также утвердить перечень гарантированных услуг (не подлежащих закрытию). Все свободные бюджетные средства на социальную инфраструктуру направлять исключительно в опорные пункты.

- Внедрить пилотный проект «Умная деревня» не менее чем в 10 регионах с софинансированием 70% за счёт федерального бюджета (как это сделано в Челябинской области), с последующим тиражированием лучших практик.

- Обеспечить 100% покрытие широкополосным интернетом (не менее 100 Мбит/с) всех опорных населённых пунктов к 2028 году — за счёт перенаправления части средств универсальной услуги связи.

4. В сфере управления миграцией и маркетинга территорий:

- Запустить общероссийский портал «Живи на селе» с интерактивной картой вакансий, свободных домов, грантов и мерами поддержки для потенциальных переселенцев. Обязать регионы ежеквартально обновлять данные.

- Предоставлять «пилотные переезды» (оплата проезда и проживания на 7–10 дней) для горожан, рассматривающих переезд в сельскую местность, — по заявкам муниципалитетов с последующим возмещением из регионального бюджета.

- Ввести рейтинг «Сельское гостеприимство» для муниципальных районов по критериям: темпы сокращения оттока, количество новых семей с детьми, число созданных рабочих мест вне АПК.

Таким образом, миграционный отток из сельских территорий России носит системный характер и не может быть преодолен точечными мерами. Успешные международные и отечественные практики показывают, что эффективная стратегия должна строиться на диверсификации экономики, цифровизации, развитии агротуризма и поддержке местных сообществ. Ключевой вектор — переход от политики «удержания» населения к созданию условий для качественной жизни и привлечения новых жителей (удалённые работники, экопоселенцы). Реализация предложенных рекомендаций позволит стабилизировать сельские территории и сохранить их социально-экономический потенциал.

Литература

1. Об утверждении решения о порядке предоставления грантов в форме субсидии на финансовое обеспечение затрат, связанных с реализацией проектов развития сельского туризма (грант «Агротуризм») : Приказ Министерства сельского хозяйства Республики Алтай от 16.05.2025 № П-08-01/0163. URL: https://altai-republic.ru/upload/iblock/898/406dsig44h4u652s5ji1h8ecreei0t53/minagriculture_p_08_01_0163_2025.pdf#4#1 (дата обращения: 28.05.2026).

2. В Крыму 70 врачей получили по миллиону рублей по программе «Земский доктор» // Аргументы и Факты: [сайт]. URL : <https://krym.aif.ru/society/v-krymu-vveli-limit-na-ai-95-20-litrov-v-sutki-na-cheloveka> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Внутрирегиональная и межрегиональная миграция населения Сибири: сравнительный анализ Иркутской, Томской областей и Красноярского края / Д. Е. Брызгина, Ф. А. Сметанин, А. А. Волошин, А. С. Самарин // Вестник Томского государственного университета. 2024. № 500. С. 137–149.
4. Власти Республики Алтай поддержат в 2025г проекты в АПК и туризме — Турчак // Сетевое издание «Интерфакс-Россия» : [сайт]. URL: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/main/vlasti-respubliki-altay-podderzhat-v-2025g-proekty-v-apk-i-turizme-turchak> (дата обращения: 26.05.2026).
5. Воробьева Н. А. Трансформации аграрного сектора Японии в рамках полномасштабной цифровизации / Н. А. Воробьева, М. В. Колесников // Известия Восточного института. 2022. № 3(55). С. 144-158.
6. В Республике Алтай освоено 33,7% средств господдержки АПК и сельских территорий // ФГБУ «ЦЕНТР АГРОАНАЛИТИКИ»: [сайт]. URL: <https://specagro.ru/news/202506/v-respublike-altay-osvoeno-337-sredstv-gospodderzhki-apk-i-selskikh-territoriy> (дата обращения: 26.05.2026).
7. В 15 минутах от Челябинска построят первый в России умный поселок // Сетевое издание «Губерния — Южный Урал»: [сайт]. URL: https://gubernia74.ru/articles/society/1135207/?sphrase_id=226832 (дата обращения: 27.05.2026).
8. В Хабаровском крае 57 врачей устроились по программе «Земский доктор» // Аргументы и Факты : [сайт]. URL : <https://hab.aif.ru/society/v-habarovskom-krae-57-vrachey-ustroilis-po-programme-zemskiy-doktor> (дата обращения: 26.05.2026).
9. В Челябинской области началось строительство первого в России умного поселка // Коммерсантъ : [сайт]. URL : <https://www.kommersant.ru/doc/7974022> (дата обращения: 27.05.2026).
10. Демографические вызовы развитию сельских территорий и кадровое обеспечение АПК / С. В. Митрофанов, Р. Г. Янбых, Н. В. Орлова, Д. В. Николаев // Крестьяноведение. 2025. Т. 10, № 3. С. 38-67.
11. Карагулян, Е. А. Международный и российский опыт внедрения концепции «умная деревня» / Е. А. Карагулян, Е. Л. Андреева, А. А. Фролов // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 10. С. 6983-7004.
12. Пряжникова О. Н. Единая аграрная политика ЕС на современном этапе // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2. Экономика. Реферативный журнал. 2020. № 2. С. 28–33.
13. Телячья «деревня», роботы-доярки, «умные» стойла: Настоящая ферма будущего процветает на костромской земле // Сетевое издание «Комсомольская правда»: [сайт]. URL: <https://www.kostroma.kp.ru/daily/27749.5/177355/> (дата обращения: 28.05.2026).
14. Турчак и Мишустин обсудили результаты и планы развития Республики Алтай // Сетевое издание «ТОЛК»: [сайт]. URL : <https://tolknews.ru/respaltay/obsestvo/196709-mishustin-i-turchak-obsudili-klyuchevie-voprosi-razvitiya-respubliki-altay> (дата обращения: 28.05.2026).
15. Участниками программы «Земский доктор» в Карелии стали 314 человек // Сетевое издание Информационное агентство «Республика»: [сайт]. URL: <https://rk.karelia.ru/social/zdravoohranenie/uchastnikami-programmy-zemskij-doktor-v-karelii-stali-314-chelovek/> (дата обращения: 30.05.2026).
16. Фермер открыл благодаря гранту сыроварню и кафе в Карелии // Сетевое издание Информационное агентство «Республика»: [сайт]. URL : <https://rk.karelia.ru/production/fermer-otkryl-blagodarya-grantu-syrovarnyu-i-kafe-v-karelii/> (дата обращения: 30.05.2026).
17. Численность населения на 2025 год по данным Росстата // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. URL : <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 30.05.2026).
18. Щербакова, Е. М. Динамика численности городского и сельского населения России / Е. М. Щербакова // Демоскоп Weekly. 2025. № 1093-1094. С. 1-20.

19. Экономические последствия депопуляции сельских территорий для развития аграрного сектора / Д. Е. Морковкин, Д. И. Ряховский, Ю. А. Симагин, Н. А. Назарова // Народонаселение. 2025. Т. 28, № 4. С. 93–104.

Статья поступила в редакцию 01.06.2026; одобрена после рецензирования 03.06.2026; принята к публикации 11.06.2026.