

*В. Г. Карасев*

**РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В РЕВИТАЛИЗАЦИИ МАЛЫХ ГОРОДОВ НЕЧЕРНОЗЕМЬЯ  
(на примере г. Боровичи Новгородской области)**

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Поступила в редакцию 02.11.2026 г.

Принята к публикации 15.02.2026 г.

doi: 10.5922/vestniknat-2026-2-3

42

**Для цитирования:** *Карасев В. Г.* Роль предпринимательства в ревитализации малых городов нечерноземья (на примере г. Боровичи Новгородской области) // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Естественные науки. 2026. № 2. С. 42–58, doi: 10.5922/vestniknat-2026-2-3.

*Исследование направлено на изучение малых городов Нечерноземной зоны России, в фокусе внимания – город Боровичи Новгородской области, динамика социально-экономического развития которого во многом схожа с другими аналогичными городами (депопуляция, сокращение человеческого капитала, сжатие рынка труда и т.д.). В работе проведен полимасштабный анализ проблем социально-экономического развития малых городов Нечерноземья. Проанализированы история формирования и эволюция функционального развития Боровичей с целью выявления предзаданности современных тенденций пространственного развития. Для определения роли предпринимательства в оживлении города выполнена оценка современного состояния и перспектив развития бизнеса в отраслевом и территориальном аспектах. На основе данных официальной статистики и экспертных интервью, проведенных автором в феврале 2025 г., представлена качественная и количественная характеристика МСП в Боровичах. По результатам натурных наблюдений и анализа проектной документации выделены основные ареалы и акторы средовой ревитализации, рассмотрены кейсы социально-экономической ревитализации под эгидой бизнеса. Установлено, что МСП, различающиеся по отраслевой принадлежности и масштабу, по-разному воздействуют на процессы оживления городского пространства, а эффективность предпринимательской деятельности во многом определяется сочетанием формальных и неформальных институциональных условий, обеспечивающих развитие бизнеса как драйвера позитивных городских трансформаций.*

**Ключевые слова:** Малые города, ревитализация, Нечерноземье, предпринимательство, местные инициативы

### **Введение**

В настоящее время в России численно преобладают малые города, вектор развития которых отличен от основных тенденций развития крупных городов. При этом многие исследователи последних, считают,



что темпы наращивания демографического и экономического потенциала — это универсальные критерии оценки успешности и эффективности городского развития. Но важно понимать, что хоть в малых городах и происходят позитивные трансформации, на фоне крупных городов они не выглядят столь значительными, при этом, по мнению географа М.С. Гунько с соавторами, зона трансформации и развития уникальна для каждого малого города и возникает, потому что города находятся в поиске своего собственного пути выхода из структурного кризиса [6].

Исторически территория Нечерноземья, ранее имевшая плотную сеть расселения, со временем теряла свой социально-экономический потенциал, его пространство постепенно поляризовалось, большинство малых городов стали периферией. Часть из них являются монопрофильными. Важно отметить, что большинство градообразующих предприятий потеряли в постсоветское время экономическую устойчивость, это, в свою очередь, приводило к ухудшению социально-экономической ситуации всего города. Однако с переходом на рыночные отношения появились новые акторы, способные поддерживать постепенно «тающие» малые города [6]. В данной работе эффективное функционирование объектов предпринимательства выделяется как один из ключевых факторов улучшения социально-экономической ситуации малых городов. Развитость малого и среднего бизнеса может быть индикатором не только витальности городского поселения, но и благоприятных институциональных условий их существования.

Цель работы — выявить роль предпринимательства в ревитализации Боровичей как примера малого города Нечерноземья.

### Материалы и методы

На первом этапе исследования был проведен анализ научной литературы, посвященной концепции «ревитализации» городских территорий, что позволило сформировать теоретическую основу для изучения оживления малых городов. Особое внимание уделено источникам, раскрывающим значение предпринимательства в развитии территорий. Акцент сделан на работах российских географов и экономистов, в которых подчеркивается роль малого и среднего предпринимательства (далее — МСП) в устойчивом развитии городской среды [2; 3; 6; 8].

В контексте настоящего исследования, следуя методологическому приему К.В. Аверкиевой, для установления границ Нечерноземья использовались как ландшафтный, так и историко-географический подходы [1]. Под Нечерноземьем в работе понимается территория Брянской, Владимирской, Вологодской, Ивановской, Калужской, Кировской, Костромской, Нижегородской, Новгородской, Псковской, Смоленской, Тверской, Ярославской областей.

Социально-экономическая ситуация в малых городах будет оцениваться с опорой на индекс качества городской среды, разработанный Минстроем России совместно с институтом развития «ДОМ.РФ». На его основе проведен пространственный анализ качества среды малых горо-



дов Нечерноземья. Посчитаны средние показатели по малым городам в каждом из регионов и выделены наиболее типичные города в разной людности (менее 10 тыс. чел., 10–35 тыс. чел., 35–50 тыс. чел.).

Проведен анализ социально-экономического и функционального развития Боровичей, что позволяет установить периоды старта процессов социально-экономической ревитализации. Источниками информации послужили историко-краеведческая литература, материалы с сайтов администрации муниципального района и Боровичского комбината огнеупоров, материалы городского музея, базы данных муниципальных образований Росстата. В выборку вошли все доступные показатели, которые в совокупности позволяют отразить общую картину изменений в городской среде и экономике во времени. Динамика регистрации ИП в Боровичах будет проанализирована на основе сведений открытого портала *list-org*. Начало средовой ревитализации было зафиксировано на основе данных экспертных интервью.

44

Для оценки текущего положения бизнеса и его влияния на ревитализацию Боровичей адаптирована методика, предложенная Д. Ю. Землянским [7] и составлена матрица бизнес-структуры города Боровичи, а также проведена оценка местного бизнес-сообщества.

Согласно методике Д. Ю. Землянского, масштаб бизнеса внутри города оценивается по показателю средней численности сотрудников. Для этого выбраны диапазоны, основанные на критериях МСП: микро — менее 15 сотрудников, малый — от 16 до 100, средний — от 101 до 250 и крупный — более 251. Масштаб деятельности вне города оценивался по размеру выручки также в соответствии с методикой Д. Ю. Землянского и классификацией МСП: локальный — менее 120 млн рублей, региональный — от 120 до 800 млн рублей, межрегиональный — от 800 млн до 2 млрд рублей и федеральный — более 2 млрд рублей.

В рамках полевого этапа исследования проведено 12 полуструктурированных экспертных интервью с представителями малого и среднего бизнеса различных отраслей, а также 1 с представителями органов местного самоуправления.

Оценка условий развития бизнеса и активность местного бизнес-сообщества проведена по трехбалльной шкале, где результат по каждой из групп фиксирует позитивное / негативное влияние или его отсутствие. Анализ пространственной концентрации бизнеса, институциональных условий для развития и его отраслевой принадлежности позволит сделать выводы о роли предпринимательства в ревитализации Боровичей.

### Результаты исследования

По состоянию на 1 января 2024 г. на территории Нечерноземья насчитывалось 192 малых города. Сопоставление данных о малых городах показывает, что в ряде регионов (Владимирская, Костромская, Новгородская, Тверская, Ярославская, Калужская, Брянская, Кировская области) увеличение общего числа городов происходило за счет преобразования сел в города, несмотря на общее сокращение населения и понижение статуса некоторых городов. Особая ситуация сложилась в Новгородской и Ярославской областях, где всего по 9 малых городов, некоторые из ко-

торых динамично развиваются (Старая Русса, Боровичи, Тутаев). Вологодская и Псковская области не показали изменений, а в Нижегородской области образование новых городов компенсировалось переходом других в разряд средних или снижением их статуса, сохраняя общее число малых городов неизменным. Устойчивая тенденция к снижению численности населения угрожает некоторым населенным пунктам потерей статуса города в будущем.

Таким образом, малые города сегодня появляются как в результате негативной динамики «сверху», так и в результате попадания в хинтерланд столицы «снизу». В совокупности на территории Нечерноземья во второй половине XX в. в результате урбанизационных процессов было образовано 25 новых малых городов, а в постсоветский период — еще 3. Все находятся в Калужской области (Ермолино, Кремёнки, Сосенский), что служит эмпирическим подтверждением включенности Калужской области в зону непосредственного влияния Москвы (рис. 1).

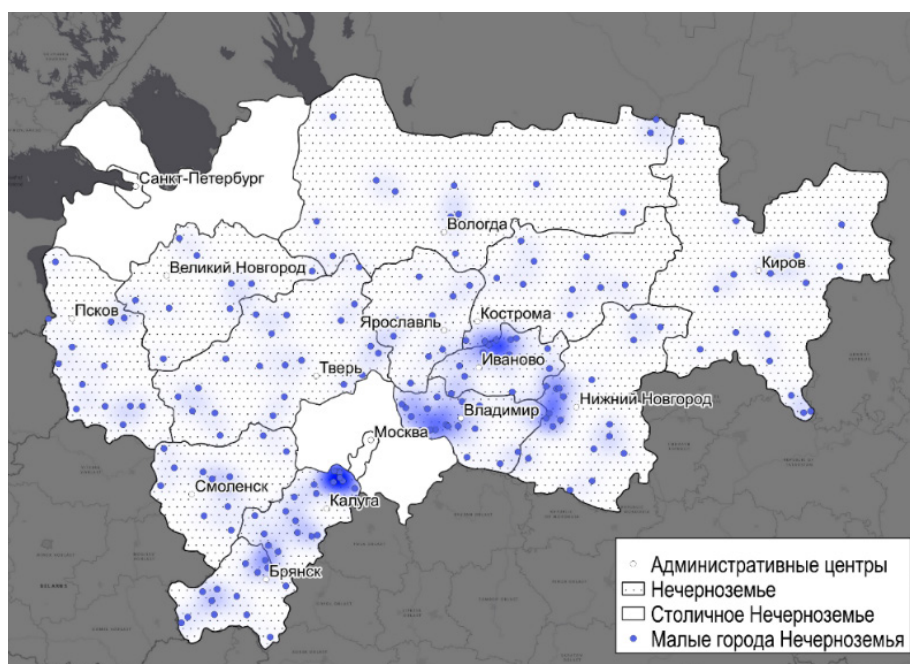


Рис. 1. Пространственная концентрация малых городов Нечерноземья

Положительная динамика индекса качества городской среды показывает, что развитие малых городов Нечерноземья в последние годы демонстрирует отчетливую положительную тенденцию, коррелирующую с общероссийским трендом «улучшения». Особенно отличились малые города Новгородской, Ярославской и Нижегородской областей (более 225 баллов). Среднее значение индекса превышает общероссийское (220 баллов), что делает их исключением в структуре Нечерноземья и указывает на наличие устойчивых положительных трансформаций городского пространства.



Особый интерес представляет монопрофильный город Боровичи Новгородской области, где позитивные трансформации происходят не так очевидно, в отличие от историко-культурных центров, в первую очередь, рассчитывающих на свой туристический потенциал.

История Боровичей демонстрирует сложную многослойную эволюцию: от погоста до индустриального центра [4], от промышленного моногорода к малому культурно-рекреационному [5]. Изменения функциональной специализации на протяжении столетий позволяют рассматривать его как уникальный пример малого города Нечерноземья, пережившего фазы пространственного и урбанизационного роста, индустриального освоения, последующего спада и попыток постиндустриальной адаптации [9]. Современная социально-экономическая ситуация города в значительной степени предопределена исторически сложившимся огнеупорным производством, при этом среди городов Новгородской области именно в Боровичах наблюдается наиболее активный процесс ревитализации.

В ходе исследования была определена отправная точка социально-экономической ревитализации, соотносимая с 2017–2018 гг., когда в динамике социально-экономических показателей наметился устойчивый рост (табл. 1). Многие городские бизнесмены считают, что старт средовой ревитализации приходится на период последних 5–7 лет. В зависимости от сферы занятости мнения практически не различаются, при этом, поскольку облагораживание городской среды происходило довольно оперативно, некоторые предприниматели, да и в целом жители города, даже не задумывались о том, когда начался процесс этой активной ревитализации.

Таблица 1

## Точки роста социально-экономических показателей

Год	Сальдо миграции	Протяженность дорог	Ввод жилых домов	Высокая доля ИЖС	Количество точек общественного питания	Количество магазинов	Общее количество ИП	Новые регистрации ИП
2006	–	–	+	–	+	+	–	–
2007	–	+	–	–	+	+	–	–
2008	–	+	–	–	+	+	–	–
2009	–	+	+	–	–	+	–	–
2010	–	+	+	+	–	+	–	–
2011	–	+	+	+	+	+	–	–
2012	–	+	+	+	+	+	–	–
2013	–	+	–	–	+	+	+	–
2014	–	+	+	–	+	–	+	–
2015	–	+	–	–	+	+	+	–
2016	–	–	–	–	+	+	+	–
2017	–	–	–	+	–	–	+	–
2018	+	–	+	+	–	–	+	+
2019	+	+	+	+	–	–	–	+



Год	Сальдо миграции	Протяженность дорог	Ввод жилых домов	Высокая доля ИЖС	Количество точек общественного питания	Количество магазинов	Общее количество ИП	Новые регистрации ИП
2020	+	+	+	+	—	—	+	+
2021	—	+	+	+	—	—	+	+
2022	—	+	+	+	—	—	+	+

Примечание: + – рост показателя; Цвет – одновременный рост 5 показателей, Цвет – 4 показателя, Цвет – 3 показателя (2020 – рост 6 показателей).

47

В городе насчитывается более 450 коммерческих организаций. Наибольшая концентрация – в кластере локального микробизнеса (более 70 %) (рис. 2). Здесь доминируют предприятия промышленности (33,5 %) и торговли (26,9 %). Существенную часть промышленного сегмента составляют юридические лица, созданные как ответвления от уже действующих крупных предприятий. Подобная практика является характерной для «локальных»<sup>1</sup> индустриальных акторов: несмотря на то, что фактические масштабы деятельности и численность работников превышает установленные критерии для субъектов МСП, такие предприятия стремятся сохранить формальный статус малого или среднего бизнеса. Это позволяет им использовать меры государственной поддержки, предусмотренные в рамках федеральных проектов, в том числе территории опережающего социально-экономического развития «Боровичи». Аналогичная практика распространена и в торговле, где относительно крупные местные сети создают несколько юридических лиц для сохранения льгот. Второй по объему – кластер малого локального бизнеса (около 12 %). Он имеет похожую отраслевую структуру. Важный сегмент здесь – ЖКХ, где несколько компаний, связанных между собой, работают в условиях слабой конкуренции, что сказывается на тарифах. Микро-региональный кластер (около 2 %) имеет меньшие масштабы в городе, но значимое влияние в регионе.

По состоянию на 1 января 2024 г. в Боровичском районе зарегистрировано 2135 субъектов МСП, включая 1598 индивидуальных предпринимателей. Большая часть бизнеса сосредоточена в самом городе Боровичи, где расположена и основная промышленность района. В период пандемии COVID-19 наблюдалось снижение числа зарегистрированных субъектов МСП, что отражает негативные последствия кризиса: многие предприниматели прекратили деятельность из-за жестких ограничений и сложной экономической ситуации. В последующий период (2021 – 2022) произошел резкий рост числа МСП, связанный с фазой постковидного восстановления. Однако в дальнейшем темпы роста замедлились,

<sup>1</sup> Де-факто по внегородскому масштабу деятельности многие из них скорее региональные.



что обусловлено активным распространением самозанятости — новой формы предпринимательской деятельности, введенной в 2019 г., но ставшей массовой именно к 2022 г. Самозанятые, как правило, не входят в официальные критерии субъектов МСП, поэтому значительная часть новых предпринимателей в 2021–2024 гг. не учитывается в соответствующих реестрах. По состоянию на начало 2024 г. в Боровичском районе было зарегистрировано 3773 самозанятых.

48

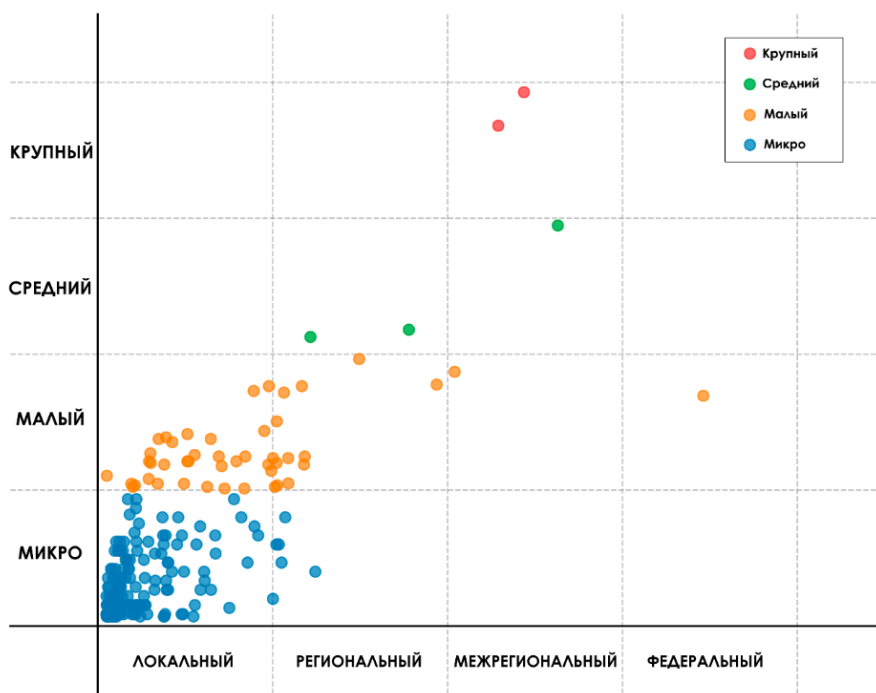


Рис. 2. Матрица бизнес-структуры Боровичей по состоянию на 01.01.2024 г. по данным Единого реестра МСП, порталов «Чекко» и «СПАРК»

Самозанятые составляют менее 1% от МСП в Боровичах. Основная его часть — микропредприятия, а наиболее распространенная форма — индивидуальное предпринимательство (около 75%). Более 50% МСП ориентирована на торговлю и услуги. Востребованы общественное питание, гостиничный бизнес, туризм и индустрия красоты. Розничная торговля отстает из-за конкуренции с федеральными сетями. Развитие бьюти-индустрии в городе получило заметный импульс благодаря внедрению меры государственной поддержки в виде социальных контрактов. Эта инициатива способствовала легализации значительной части теневого сектора, позволив представителям индустрии красоты официально оформить свою деятельность и получить доступ к базовым формам государственной поддержки.

Общественное питание и гостиничный бизнес растут благодаря туристам, которые едут в Боровичи преимущественно из Санкт-Петербурга и Москвы. В 2024 г. владельцы ресторанной сети «Антонио» провели очередной ежегодный гастрономический фестиваль «Крошево» с ре-



кордными (на 2024 г.) 9000 посетителей. Другие предприятия общественного питания и гостиницы также способствуют ревитализации города. Самый малый бизнес в свою очередь жалуется на отсутствие поддержки со стороны администрации и низкую вовлеченность как в инициативы по средовым трансформациям, так и в городские мероприятия.

Некоторые крупные промышленники отмечают трудности во взаимодействии с администрацией: «Администрация спит! Раньше содействовали и помогали, теперь практически нет,» (ж., предприниматель в сфере разработки общераспространенных полезных ископаемых). Тем не менее во взаимоотношениях между бизнесами есть поддержка и диалог: «В принципе мы нормально общаемся... палки в колеса не вставляем,» (ж., предприниматель в сфере общественного питания). Некоторым горизонтальные связи помогли выжить в пандемию, а современные методы господдержки (особенно на старте) предпринимателями оцениваются крайне положительно: «В ковид ни один цветочный не закрылся, все друг другу помогали... Сейчас с этими соцконтрактами открыть бизнес довольно просто!» (ж., предприниматель в сфере цветочного бизнеса). Главная проблема – дефицит кадров и высокая текучесть персонала, усугубляемые демографическим кризисом и геополитикой. Безработица минимальна (около 0,2%), а потребность в работниках существенно превышает предложение.

Бизнес-сообщество Боровичей слабо структурировано, но устойчиво. Опорой является крупный общепит. Малый общепит – сообщество с «семейными / товарищескими» связями и взаимопомощью, но работает в режиме выживания и мало вовлечено в городскую жизнь. Розничная торговля и гостиничный бизнес тоже преимущественно автономны, самые малые и активные пользуются господдержкой, крупные – нет. В сфере розничной торговли признаки единого бизнес-сообщества проявляются только на уровне самых малых предпринимателей, тогда как остальные участники демонстрируют пассивность и находятся на стадии постепенного угасания (табл. 2). Это связано как с ограниченным вниманием со стороны городской администрации, так и с низким уровнем горизонтальных связей в самой сфере.

Таблица 2

### Условия развития местного бизнес-сообщества

Условия	Малый общепит	Крупный общепит	Малый гостиничный	Крупный гостиничный	Розничная торговля	Промышленность
Двусторонняя потребность в общении (Бизнес-Бизнес)	+	+/-	+	+/-	-	-
Готовность к открытому диалогу	+	+	+	+	+	+/-
Участие в бизнес-сообществе	+/-	+	-	+/-	+/-	+/-
Неформальное взаимодействие (Власть-Бизнес)	-	+	-	+/-	-	+/-
Участие в жизни города	-	+	-	+/-	+/-	+/-



Промышленность минимально интегрирована в процессы средовых трансформаций города (за исключением градообразующего предприятия). Особое положение занимает предприятие «Мстинская гончарная», которое до прошлого года практически не участвовало в локальной предпринимательской активности и не взаимодействовало с другими представителями бизнеса. Сейчас предприятие имеет коллаборации с «Антонио» (организации реализуют совместные мероприятия, где в глиняной посуде от гончарной подается продукция ресторана). Тем не менее на межрегиональном уровне оно всегда формировало положительный имидж города, представляя свою продукцию на выставках и внешних мероприятиях.

Промышленность обеспечивает значительную часть занятости и деловой активности, поэтому Боровичи пока сохраняют облик преимущественно промышленного, а не туристического города. При этом все более заметным становится развитие сферы услуг, особенно в общественном питании и гостиничном бизнесе. Это связано с ростом туристического потенциала города и сопровождается активизацией малого бизнеса, в том числе в форме самозанятости. Внутри предпринимательской среды складывается, пусть еще не совсем устойчивое, но уже заметное сетевое взаимодействие. Малые предприниматели нередко сотрудничают друг с другом на основе горизонтальных связей, помогают и поддерживают друг друга, действуют гибко и неформально. Крупный бизнес, особенно в сфере общественного питания, чаще взаимодействует с местной администрацией и играет более заметную роль в общественной жизни, инициируя различные проекты. Основная предпринимательская активность сосредоточена в руках отдельных инициативных акторов, которые стали своего рода локомотивами развития для других участников рынка.

Развитие предпринимательства в Боровичах существенно опирается на государственную поддержку, без которой интенсивный рост бизнеса был бы маловероятен, как отмечают сами владельцы бизнесов. Особенно важным стал период с 2020-х гг., когда в городе начали реализовываться программы поддержки МСП. При этом институциональные условия все больше влияют на формирование локальной предпринимательской среды. Однако есть примеры успешных бизнесов, запущенных преимущественно за счет собственных ресурсов и инициативы. Они активно участвуют в социальной жизни города, реставрируя исторические здания и поддерживая культурные проекты, что способствует формированию института социально ориентированного предпринимательства. Эта практика становится примером для других, включая новых предпринимателей, и стимулирует их вовлеченность в городское развитие. Вместе с тем часть крупного бизнеса остается слабо интегрированной и пассивной в этих процессах.

Взаимодействие предпринимателей с местной администрацией варьируется: крупные игроки, проявляют активность и получают поддержку, тогда как малый бизнес ощущает недостаток внимания и возможностей для участия в городских инициативах, хотя в целом отношение к администрации остается положительным. Промышленники демонстрируют более сдержанную или критическую позицию с но-



стальгией по прошлым периодам эффективного управления. Крупный гостиничный бизнес занимает нейтральную позицию частично из-за политических факторов.

Формальные меры поддержки играют ключевую роль в развитии бизнеса. Основной инструмент — программа социального контракта, предоставляющая малообеспеченным гражданам безвозмездные субсидии на открытие бизнеса при условии регистрации ИП или самозанятого. Это позволяет легализовать ранее скрытый предпринимательский потенциал и расширить налоговую базу. Льготное налогообложение для социальных предпринимателей и креативных индустрий действует, но заметного роста в этих сферах не наблюдается. Значимым фактором является также льготное кредитование через Новгородский фонд поддержки предпринимательства, позволяющее бизнесу запускать и масштабировать проекты с минимальными финансовыми рисками. В 2024 г. в Боровичах открылся центр «Мой бизнес», что значительно упростило доступ к консультациям и сопровождению предпринимателей без необходимости выезда в региональный центр.

Для промышленности важна субсидия на покупку оборудования (до 80 % стоимости) и возмещение затрат по лизингу. Однако в 2024 г. объемы поддержки сократились, а количество получателей упало из-за ужесточения условий, при этом некоторые промышленники связывают резкое сокращение круга заявителей на программы поддержки с появлением непрозрачных практик отбора. Значимым событием стало создание в 2019 г. территории опережающего социально-экономического развития «Боровичи», где резиденты получают налоговые льготы, что повысило инвестиционную привлекательность города. На Боровичский район приходится более 66 % инвестиционных проектов вне регионального центра — Великого Новгорода, а доля района в общем объеме инвестиций в основной капитал области выросла с 34 % в 2021 г. до 46,6 % в 2022 г. и достигла 58,3 % в 2023 г.<sup>1</sup>, подтверждая его статус ключевого экономического узла.

Учитывая разнообразие предприятий, их участие в ревитализации города проявляется в двух основных формах: **средовой** и **социально-экономической**. Средовая ревитализация преимущественно характерна для малого и среднего бизнеса сферы услуг. Их вклад в благоустройство городской среды объясняется не только стремлением к улучшению общего облика города, но и прагматическими соображениями: повышение качества среды способствует росту потребительской активности, за счет привлечения внимания к предпринимателю и, как следствие, капитализации собственного бизнеса. Социально-экономическая ревитализация чаще осуществляется крупными промышленными предприятиями, которые за счет открытия новых и модернизации существующих производств способствуют росту занятости, налоговой

<sup>1</sup> Министерство экономического развития Новгородской области. Инвестиционный профиль Боровичского муниципального района : презентация. 12.11.2024. URL: [https://borovichskij-r49.gosweb.gosuslugi.ru/netcat\\_files/userfiles/Ekonomika/investicii/Borovichskiy\\_m\\_r\\_12.11.2024.pptx](https://borovichskij-r49.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/Ekonomika/investicii/Borovichskiy_m_r_12.11.2024.pptx) (дата обращения: 14.04.2025).

базы и поддержке социальной инфраструктуры. Средовая ревитализация, инициируемая бизнесом в сфере услуг, также оказывает опосредованное влияние на социально-экономическую сферу. В связи с этим эффект социального и экономического «оживления» города трактуется как включенный в категорию средовой ревитализации. Однако терминологически различие сохраняется: средовая ревитализация связана с преобразованием городской среды. Для понимания данных процессов важно определить, где сосредоточен бизнес, какие зоны развиваются и как это связано с инфраструктурой и историко-культурным контекстом города.

52

На картосхеме представлен город Боровичи с административно-территориальными границами, включающими историческое ядро и прилегающие территории, присоединенные в ходе расширения городской черты (рис. 3). Среди них бывшие поселки, ныне микрорайоны: Вельгия (включенный в 1966 г.), Коммунистический на востоке и Польшовка на юге. Западнее Польшовки расположен затопленный карьер, ранее разрабатываемый Боровичским комбинатом огнеупоров (далее – БКО). Северо-западнее находится микрорайон Сосновка, также бывший самостоятельный поселок. Таким образом, современная городская территория объединяет исторический центр и зоны поздней урбанизации, что влияет на размещение и характер предпринимательской деятельности.

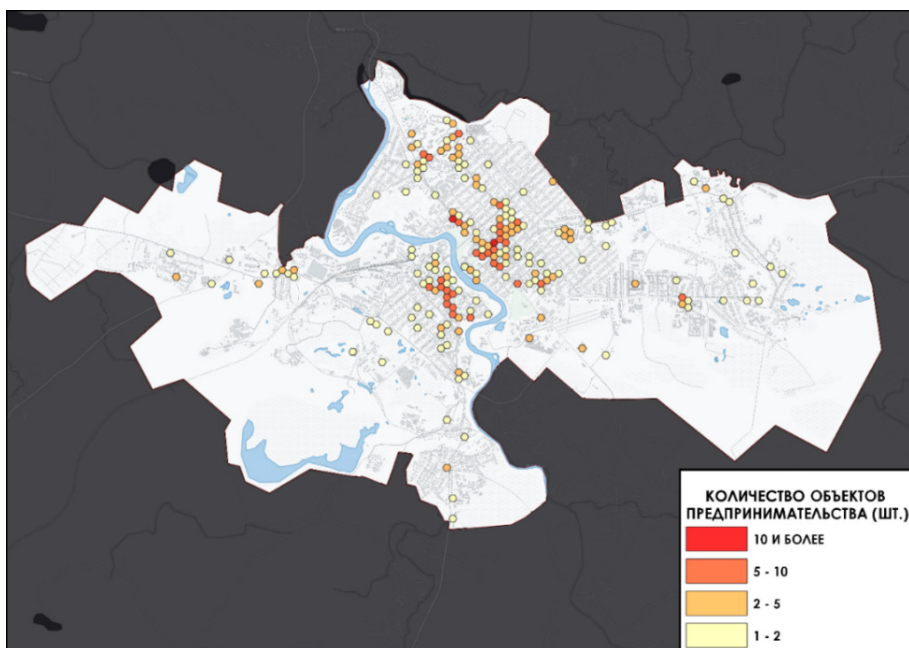


Рис. 3. Размещение объектов предпринимательства в городе Боровичи по данным 2ГИС

Наибольшая концентрация бизнеса сосредоточена в историческом центре, где выделяются две основные деловые зоны. Первая — на левом берегу реки Мсты, на Спасской (заводской) стороне, исторически сфор-

мировавшейся как промышленный кластер с градообразующим предприятием и связанными объектами. Здесь размещены и независимые производства («Петерпайп» и др.), а основная предпринимательская активность сосредоточена вдоль Ленинградской улицы с федеральными торговыми сетями и сервисными организациями малого бизнеса. Вторая зона — на правом берегу, на Торговой стороне, в исторически торгово-купеческом центре города, преимущественно вдоль улицы Коммунарной и соседней улицы Подбельского. Северо-западнее центра, вдоль улицы Софьи Перовской, расположены крупный торговый центр «Пирос» и производственное предприятие ЗАО «Боровичи-Мебель». Таким образом, исторический центр характеризуется большей предпринимательской активностью в торговле и сфере услуг.

Кроме центра, локальные очаги бизнеса отмечаются на севере вдоль улицы Сушанская, а также в микрорайонах Коммунистический, Сосновка и Полюновка, где бизнес ориентирован преимущественно на обслуживание населения и повседневные нужды. Исторически центральная часть города выполняет ключевые функции: здесь сосредоточены бизнес-структуры, административные учреждения, туристическая инфраструктура и объекты культурного наследия, что делает ее наиболее значимой и функционально насыщенной. В связи с этим основные очаги средовой ревитализации сосредоточены именно в центральной части города.

В исследовании выделены пять типов акторов, участвующих в средовой ревитализации Боровичей (рис. 4).

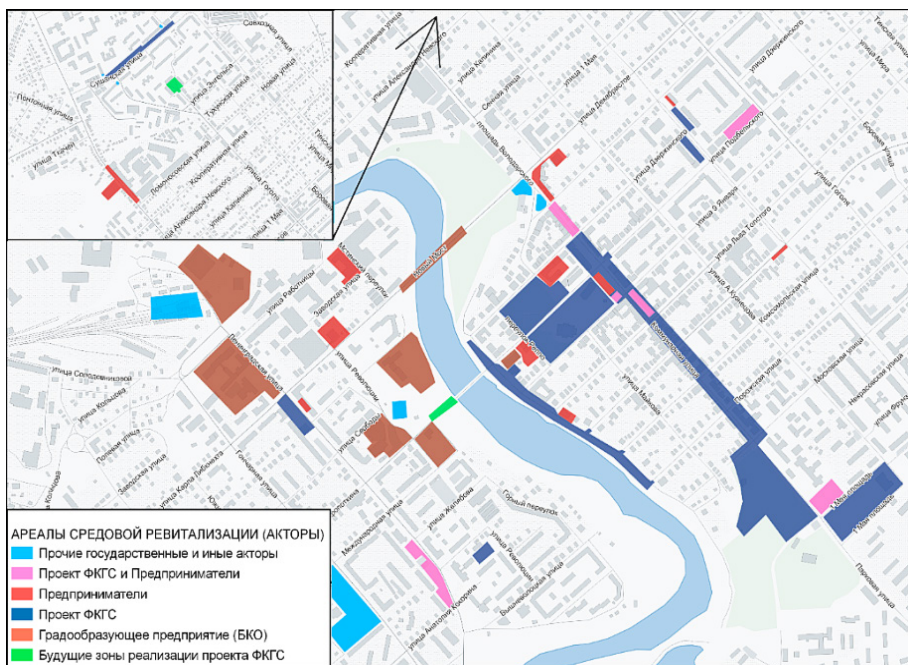


Рис. 4. Ареалы средовой ревитализации по типу акторов, согласно плану проекта ФКГС Боровичского района и полевым наблюдениям



Государственные структуры и внешние участники (голубой ареал) — это проекты, реализованные местными властями и внешними организациями вне федеральной программы «Формирование комфортной городской среды» (далее — ФКГС). Например, реставрация железнодорожного вокзала «Боровичи», благоустройство школы №8 в рамках проекта «Образование», реконструкция Дома народного творчества, установка стелы «Город трудовой доблести», перемещение памятника Суворову (сопровождалось благоустройством прилегающей территории), а также тематические граффити и муралы по городу.

Федеральный проект ФКГС (синий ареал), запущенный в 2017 г. и продленный в 2024 г., направлен на улучшение городской среды с участием жителей через голосование. В Боровичах реализовано более десяти крупных и свыше ста локальных благоустройств: реставрация улицы Коммунарной, Екатерининской площади, парка 30-летия Октября, Парка Победы, набережной Октябрьской революции и создание новых общественных пространств с арт-объектами и детскими площадками. Также в рамках ФКГС идут подготовительные работы для благоустройства территорий на пересечении улицы Гоголя и проезда Титова, а также подхода к пешеходному мосту Белелюбского (зеленый ареал).

Градообразующее предприятие БКО (коричневый ареал) во многом «оживляет» заводскую сторону города, например, на территории спортивного комплекса «Металлург» в 2018 г. открылся ледовый дворец. Это привлекло внимание не только горожан, но и внешних посетителей. Один из местных предпринимателей отметил, что с появлением ледового дворца у его бизнеса системно увеличилось ежегодное сезонное количество клиентов: *«Когда комбинат открыл ледовый дворец, каждое лето туда стали приезжать тренироваться москвичи, а поскольку у меня единственный четырехзвездочный отель в городе, жить поехали они именно ко мне,»* (м., предприниматель в сфере гостиничного бизнеса); Также под эгидой БКО открыты спортивный комплекс «Олимп» (2007), Дом культуры БКО, среднеспециальное учебное заведение и городской мост через Мсту (2008). БКО обустроил сквер, примыкающий к зданию управления комбината и городскую набережную близ собственного санатория-профилактория на заводской стороне, сделал ее комфортным пространством для отдыха.

Предприниматели (красный ареал) с физической точкой присутствия практически всегда влияют на городскую среду, стремясь повысить ее эстетическую привлекательность и, как следствие, интерес к собственному бизнесу. Однако в исследовании внимание сосредоточено на предпринимателях, чья деятельность по преобразованию среды носит масштабный характер — выходит за пределы собственных участков и включает поддержку более широких проектов благоустройства. Также рассматриваются и случаи, когда инвестиции в собственную территорию достигали высоких пространственных и качественных показателей.



Мелкие локальные изменения без признаков комплексной ревитализации (например, замена вывески без сопутствующего благоустройства) в анализ не включались.

Выделены коммерческие участники, иницирующие масштабные проекты по улучшению городской среды. Крупные примеры: ЗАО «Боровичи-Мебель» с рекреационной зоной и высотной инсталляцией в виде стула, клуб-ресторан «Giza» и современное производственное предприятие «Мяжиши» на Заводской улице. В центре Торговой стороны семья Антоновых реализовала масштабный проект по восстановлению исторического здания — усадьбы купцов Митрофановых под ресторан «Антонио» (2017). Здание представляет собой памятник архитектуры XIX в., находящийся в одной из «лучших локаций» города, в непосредственной близости от популярной туристической достопримечательности — моста Белелюбского. На момент начала проекта постройка находилась в аварийном состоянии и использовалась как жилой дом. Рестораторы выкупили у жильцов квартиры и инициировали восстановление исторического объекта. Таким образом, ими не только была реализована предпринимательская инициатива, но и осуществлен масштабный вклад в сохранение историко-культурного наследия. В последующие годы деятельность «Антонио» расширилась: был открыт ресторан «Most», а также частично благоустроены участки в квартале между улицами Дзержинского и Физкультуры, вблизи площади Володарского. Здесь были открыты гастрономическая лавка «Деликатесы Antonio» и пекарня «Antonio Bakery» (розовый ареал).

Отдельного внимания заслуживает гостиничный комплекс «Ткачи», расположенный на улице Дзержинского, открытый предпринимателями, ранее реализовывавшими себя в сфере общественного питания. Новый объект был создан на месте бывших цехов швейной фабрики «Большевичка». На набережной Октябрьской революции на личные средства одного из предпринимателей был реализован проект гостиницы «Виктория». Отель, построенный до начала благоустройства по ФКГС, органично вписался в обновленное пространство, сформировав с ним целостную и визуально согласованную среду.

Сочетание ФКГС и деятельности предпринимателей (розовый) заключается в совместном влиянии (в виде инвестиций, идей или непосредственного участия в реализации проекта) на создание комфортных, привлекательных для жителей и туристов пространств («Вилина»<sup>1</sup> и др.).

Таким образом, процессы **средовой** ревитализации в городском пространстве Боровичей реализуются по различным траекториям: с одной стороны, при участии государственных институтов в рамках программ и инициатив, таких как ФКГС (**ревитализация под воздействием институционального фактора**); с другой, — на основе личных инициатив местных предпринимателей (**ревитализация под влиянием развития**

<sup>1</sup> ООО «Вилина» (VILINA) — крупный российский производитель и поставщик товаров для дома. Резидент TOP «Боровичи». Во время благоустройства улицы Коммунарной (по ФКГС) учувствовали в финансировании строительства центрального городского фонтана.



предпринимательства), стремящихся не только улучшить окружающую среду родного города, но и облагородить пространство вокруг своих объектов для привлечения интереса к собственному бизнесу. Также ревитализация осуществляется в формате смешанных партнерств, когда государственные и частные структуры объединяют усилия для достижения общего положительного средового эффекта.

Не стоит забывать, что далеко не все предприниматели начинают свое дело исключительно на собственные средства. Значительная часть малого бизнеса в Боровичах возникает благодаря инструментам государственной поддержки, таким как льготные кредиты, субсидии или социальные контракты. Получив стартовый капитал, предприниматели не просто запускают основную деятельность, но и почти всегда инвестируют во внешнюю составляющую своей точки. Это может выражаться в оформлении фасада, создании малых архитектурных форм, озеленении прилегающей территории и иных улучшениях, способствующих формированию привлекательной городской среды. Таким образом, начальные инвестиции, реализуемые за счет государственных механизмов, также становятся фактором локальной средовой ревитализации (**ревитализация под влиянием развития предпринимательства — развитие предпринимательства под влиянием институционального фактора**).

**Активная** социально-экономическая ревитализация города включает участие ранее перечисленного бизнеса, который, ориентируясь на собственную капитализацию, способствует оживлению городской экономики («Антонио», «Ткачи», «Ларико», и др.). **Пассивная** социально-экономическая ревитализация характерна для промышленных предприятий, чей вклад менее визуален, но не менее важен. Под влиянием институциональных факторов, таких как льготное кредитование и лизинг, они модернизируют производство и повышают экономическую эффективность города.

### Выводы

Таким образом, развитие предпринимательства оказывает значительное влияние на процессы ревитализации города. Бизнес-среда в Боровичах представлена как индивидуальными предпринимателями, так и организациями, вклад которых зависит от ресурсов и мотивации. Важную роль играют институциональные условия: как формальные (государственные программы поддержки, льготное налогообложение, кредитование, субсидии), так и неформальные (общественные ожидания, связи между бизнесами). Без этого активное участие, особенно малого бизнеса, было бы затруднено. Однако некоторые предприниматели добились успеха на основе собственных ресурсов, демонстрируя возможности автономного роста. Интенсивность процессов ревитализации зависит от ключевых бизнес-фигур — самых активных и инициативных предпринимателей.

Вместе с тем начинающие и микро-бизнесы испытывают недостаток внимания со стороны власти и институтов развития, несмотря на готов-



ность участвовать в преобразованиях. Дальнейшие процессы ревитализации могут зависеть от внимания к этим малым акторам, чье участие при институциональной поддержке может стать ключом к устойчивому развитию их самих и, как следствие, города в целом. При этом градообразующее предприятие (БКО) остается важным драйвером как средовой, так и социально-экономической ревитализации.

Таким образом, в современных условиях предпринимательская активность в разнообразных формах становится важнейшим двигателем городского развития, функционируя в тесной взаимосвязи с институциональной средой. Характер участия бизнеса в ревитализации во многом зависит от отраслевой принадлежности. Промышленники в большей степени вовлечены в социально-экономическое развитие, тогда как предприятия сферы услуг воздействуют преимущественно на средовую составляющую, оживляя городское пространство и повышая его привлекательность.

### Список литературы

1. *Аверкиева К. В.* Сельская местность Нечерноземья: депопуляция и возможные пути адаптации к новым условиям // Вопросы географии. 2013. №135. С. 108–125. EDN: UXXYIL.
2. *Барина В. А., Земцов С. П., Демидова К. В., Леваков П. А.* Малое и среднее предпринимательство России в кризисные периоды. М., 2023. 116 с. EDN: XFHLIO.
3. *Барина В. А., Земцов С. П., Царева Ю. В.* В поисках предпринимательства в России. М., 2023. EDN: GMNEBQ.
4. *Боровичи : городской очерк / В. В. Гарновский, Г. И. Ивановский, Л. А. Коновалова [и др.].* Боровичи, 1985.
5. *Боровичи (Новгородская область) // Мы здесь живем. Социальная антропология малого российского города.* М., 2013. Гл. 5. С. 89–104.
6. *Гулько М. С., Пивовар Г. А., Аверкиева К. В.* Ревитализация в малых городах европейской России (на примере Боровичей, Выксы, Ростова) // Известия Российской академии наук. Сер. географическая. 2019. №5. С. 18–31. doi: 10.31857/S2587-55662019518-31.
7. *Землянский Д. Ю.* Бизнес-среда как новая форма самоорганизации экономики городов // Региональные исследования. 2009. №3 (24). С. 3–14. EDN: NEAUCF.
8. *Земцов С. П.* Источники роста деловой активности в регионах России в условиях внешних шоков // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. №1 (66). С. 291–300. doi: 10.31737/22212264\_2025\_1\_291-300. EDN: MMFVNX.
9. *Подобед Л. В.* Боровичи. Страницы истории. СПб., 2013.

### Об авторе

Виктор Георгиевич Карасев — студ., Институт наук о Земле, Санкт-Петербургский государственный университет, Россия.

ORCID: 0009-0005-9559-129X

E-mail: viktorgetsby@mail.ru

SPIN-код: 4540-5144



V. G. Karasev

THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP IN THE REVITALIZATION  
OF SMALL TOWNS IN THE NON-CHERNOZEM REGION  
(on the example of Borovichi, Novgorod region)

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Received 02 November 2025

Accepted 15 February 2026

doi: 10.5922/vestniknat-2026-2-3

58

**For cite this article:** Karasev V. G., 2026, The role of entrepreneurship in the revitalization of small towns in the non-chernozem region (on the example of Borovichi, Novgorod region), *Vestnik of Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Natural Sciences*, № 2. P. 42 – 58. doi: 10.5922/vestniknat-2026-2-3.

*The study is aimed at examining small towns in the Non-Chernozem zone of Russia, with particular attention focused on the town of Borovichi in the Novgorod Region, whose socio-economic development dynamics largely resemble those of other similar towns (depopulation, reduction of human capital, contraction of the labor market, etc.). The paper presents a multi-scale analysis of the socio-economic development problems of small towns in the Non-Chernozem zone. The history of the formation and evolution of the functional development of Borovichi is analyzed in order to identify the predetermined nature of contemporary trends in spatial development. To determine the role of entrepreneurship in revitalizing the town, an assessment of the current state and development prospects of business was carried out in both sectoral and territorial dimensions. Based on official statistical data and expert interviews conducted by the author in February 2025, qualitative and quantitative characteristics of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Borovichi are presented. Drawing on field observations and the analysis of project documentation, the main areas and actors of environmental revitalization are identified, and cases of socio-economic revitalization under the auspices of business are examined. It has been established that SMEs differing in sectoral affiliation and scale exert different influences on the processes of urban space revitalization, while the effectiveness of entrepreneurial activity is largely determined by the combination of formal and informal institutional conditions ensuring the development of business as a driver of positive urban transformations.*

**Keywords:** Small towns, Revitalization, Non-Chernozem region, entrepreneurship, local initiatives

**The author**

Viktor G. Karasev, student, Institute of Earth Sciences, St. Petersburg State University, Russia.

ORCID: 0009-0005-9559-129X

E-mail: viktorgetsby@mail.ru

SPIN-code: 4540-5144