

DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1887](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1887)



Е. В. Фролова, О. В. Рогач, В. Ю. Шалашникова

РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ «СИТИ-МЕНЕДЖЕР» В РОССИИ: ОГРАНИЧЕНИЯ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Правильная ссылка на статью:

Фролова Е. В., Рогач О. В., Шалашникова В. Ю. Реализация модели «сити-менеджер» в России: ограничения и преимущества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6. С. 506—527. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1887>.

For citation:

Frolova E. V., Rogach O. V., Shalashnikova V. Y. (2021) Implementing the «City Manager» Model in Russia: Limitations and Advantages. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 6. P. 506–527. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1887>. (In Russ.)

РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ «СИТИ-МЕНЕДЖЕР» В РОССИИ: ОГРАНИЧЕНИЯ И ПРЕИМУЩЕСТВА

ФРОЛОВА Елена Викторовна — доктор социологических наук, профессор, профессор Департамента социологии, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
E-MAIL: efrolova06@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8958-4561>

РОГАЧ Ольга Владимировна — кандидат социологических наук, доцент, доцент факультета управления, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия
E-MAIL: rogach16@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3031-4575>

ШАЛАШНИКОВА Валентина Юрьевна — старший преподаватель факультета управления, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия
E-MAIL: dublerprefekta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4326-9208>

Аннотация. В статье представлен анализ преимуществ и ограничений реализации модели «сити-менеджер» в практике муниципального управления в современной России. Основной метод исследования — опрос руководителей органов местного самоуправления ($N = 582$). Определены следующие преимущества назначения сити-менеджера по контракту: разделение политических и административных функций в местном самоуправлении, обеспечение прозрачности деятельности главы местной администрации, профессионализация муниципального управления. Проблемы реализации модели: недостаточный

IMPLEMENTING THE «CITY MANAGER» MODEL IN RUSSIA: LIMITATIONS AND ADVANTAGES

Elena V. FROLOVA¹ — Dr. Sci. (Soc.), Professor of the Department of Sociology
E-MAIL: efrolova06@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8958-4561>

Olga V. ROGACH² — Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor of the Faculty of Management
E-MAIL: rogach16@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3031-4575>

Valentina Yu. SHALASHNIKOVA² — Senior Lecturer at the Faculty of Management
E-MAIL: dublerprefekta@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4326-9208>

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

² Russian State Social University, Moscow, Russia

Abstract. The paper analyzes advantages and limitations of the implementation of the «city manager» model in municipal management. The main research method is a survey of experts (local government leaders; $N = 582$). The study reveals the following advantages of appointing a city manager under a contract: separation of political and administrative functions in local government, transparency of the activities of a local administration leader, and professionalization of municipal government. Problems in the implementation of the model are insufficient level of legitimacy engaging a contract manager, corruption risks, strengthening the influence of regional authorities, conflict

уровень легитимности практик привлечения контрактного менеджера, наличие коррупционных рисков, усиление влияния региональной власти, конфликтные риски, отсутствие четкой системы критериев отбора кандидата на должность главы администрации.

Авторы приходят к выводу, что условное разделение полномочий между наемным менеджером и главой города на «хозяйственные» и «представительские» создает предпосылки для политической борьбы и конфликтов между двумя ключевыми фигурами муниципального управления. Сужение полномочий главы города, получившего поддержку населения на выборах, до представительских не соответствует его политическим ожиданиям, затрудняет построение партнерских отношений с сити-менеджером. В статье выдвигается предположение о направлениях совершенствования процедуры конкурсного отбора сити-менеджера, фиксации ситуации найма и закрепления подчиненности нанимаемого по контракту менеджера главе муниципального образования. Авторы также обосновывают вывод о том, что введение нового способа избрания главы муниципального образования представительным органом из числа кандидатов, отобранных комиссией по результатам конкурсного отбора, не может рассматриваться как жизнеспособная альтернатива модели «сити-менеджер».

Ключевые слова: модель «сити-менеджер», муниципальные служащие, муниципальное образование, местное население, власть, местное самоуправление

risks, and a lack of clear criteria for selecting a candidate for the post of head of administration.

Authors come to the conclusion that the conditional separation of powers between the hired manager and the head of administration for «economic» and «representative» creates preconditions for political struggle conflicts. This separation of powers hinders the development of a partnership between the head of administration and the city manager. The authors believe that improving the procedure for the competitive selection of the city manager, fixing the hiring situation, and securing the subordination of the city manager to the head of the municipality can solve this problem. The study argues that the introduction of a new way of electing the Head of a municipal formation cannot be a viable alternative to the «city manager» model.

Keywords: model “city manager”, municipal employees, municipal formation, local population, authority, local government

Введение

Система муниципального управления в РФ переживает кризисный этап своего развития. Наиболее значимыми проблемами в данном контексте являются дистанцированность населения от местной власти и низкий уровень доверия к ней, обусловленный недостаточностью или отсутствием позитивных результатов в работе муниципальных органов управления. Результаты социологических исследований иллюстрируют неудовлетворенность населения деятельностью муниципальных чиновников по вопросам развития дорожно-транспортной системы, модернизации жилищного фонда, решения традиционно острых социальных проблем местных сообществ [Фролова, Медведева, 2018].

Сложившаяся ситуация в системе муниципального управления не позволяет обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие муниципальных образований, способствовать эффективному реагированию местных властей на потребности и запросы населения. Следствием сложившихся дисфункций муниципального управления становятся рост безработицы, снижение уровня и качества жизни, отток населения в мегаполисы, низкий инвестиционный климат муниципальных образований. По мнению экспертов, устойчивые проблемы в социально-экономическом профиле российских территорий отражают рост их инфраструктурной и финансовой уязвимости [Меркулова, 2018]. Взятый в России курс на централизацию бюджетной системы не позволяет прогнозировать увеличение доходов муниципалитетов в ближайшей перспективе. Привлечение средств регионального уровня и частных инвестиций рассматривается главами муниципальных образований как одна из возможных стратегических альтернатив решения проблем на местах. При этом для финансового оздоровления территории специалисты считают необходимыми налаживание практик социального партнерства с бизнес-структурами, межмуниципальное сотрудничество, развитие производственных мощностей и создание благоприятного инвестиционного климата. Реализация данных инициатив требует высокого уровня профессионализма муниципальных органов власти [Martynova, Feoktistova, 2020]. По результатам многочисленных международных исследований [Hawkins et al., 2021; Méndez-Lemus et al., 2017; Siegel, 2020], эффективность управленческих практик локального уровня имеет прямую корреляционную зависимость от профессиональной подготовки муниципальных служащих. Примером могут служить результаты анализа характеристик муниципального управления в греческих городах, которые продемонстрировали взаимосвязь между эффективностью стратегии городского развития и уровнем профессионализма муниципальных чиновников при осуществлении таких управленческих действий, как планирование территориального развития, управления финансовыми активами, реализация программ территориального маркетинга [Deffner et al., 2020]. Ряд современных исследований позволяет сделать заключение, что глава местного сообщества в целях эффективной реализации муниципальной политики должен быть компетентным в области бизнес-планирования, организации финансово-хозяйственной деятельности территории [Большаков, 2019; Галазова, 2019; Karpi, Vakkuri, 2020; Timeus et al., 2020]. Применение бизнес-моделей в муниципальном управлении доказывает свою эффективность за счет учета опыта коммерческих организаций, деятельность которых направ-

лена на повышение качества управленческих решений и оптимизацию процесса предоставления услуг [Timeus, Vinaixa, Pardo-Bosch, 2020].

Цифровизация также существенно расширяет перечень компетенций руководителей муниципальных органов управления, обеспечивая последних инструментарием по формированию комфортной городской среды, развитию креативных пространств для различных социальных групп населения, а также активному вовлечению местных жителей в решение вопросов социально-экономического развития муниципальных образований. «Умные города» стали направлением развития, которому следуют городские лидеры для решения проблем, связанных с урбанизацией территорий [Lan et al., 2020]. Стремление властей к устойчивому развитию городов посредством информационно-коммуникативных технологий стало приоритетным элементом муниципальной политики по всему миру [Karppi, Vakkuri, 2020]. Вместе с тем большинство муниципальных чиновников не обладают высоким уровнем цифровой грамотности, имеют некоторые сложности с применением современных информационно-коммуникативных средств при планировании и проведении политики на местах [Goshovska et al., 2021; Москвитина, 2020].

Таким образом, можно сделать заключение, что кадровый потенциал и управленческие навыки сотрудников муниципалитета обеспечивают устойчивость городского развития [Ciasullo et al., 2020]. Эффективность муниципального управления достигается за счет привлечения профессиональных управляющих, которые обладают высоким уровнем компетенции в таких сферах, как экономика, право, городское хозяйство, финансы, информационно-коммуникационные технологии. Несмотря на сложности разделения политического и экономического аспектов в функционировании властных структур, политическая борьба и хозяйственная практика в работе управленческого аппарата должны быть разграничены. Смещение акцентов в сторону политических приоритетов в деятельности руководителей муниципальных органов власти несет в себе существенные риски снижения экономической эффективности от проводимой на местах политики [Дятлов, Ковалев, Чигрин, 2019]. В связи с этим актуальны контрактно-договорные отношения между «хозяйственным руководителем города» и муниципалитетом. Договорные обязательства предполагают проведение профессионального отбора на должность руководителя муниципальной администрации, в том числе оценку уровня профессиональной подготовки кандидатов.

Концепт сити-менеджера в современном научном дискурсе представлен различными точками зрения. Несмотря на некоторую дискуссионность вопроса эффективности модели «сити-менеджер» в современных российских условиях, ученые сходятся во мнении, что преимуществами практики привлечения профессиональных управляющих являются: оптимизация хозяйственной деятельности, повышение экономической эффективности и компетентности в принятии управленческих решений [Роздольская, Осадчая, Мозговая, 2018], снижение числа коррупционных правонарушений [Nelson, Afonso, 2019], внедрение успешных бизнес-моделей и других управленческих инноваций в управление городом [Liao, Ma, 2019; Pardo-Bosch, Cervera, Ysa, 2019]. Ряд экспертов полагают, что избрание главы города по результатам выборной процедуры несет в себе существенные риски. В частности, критерием отбора кандидата может стать популизм выдвигает-

мых идей, уровень финансовых вложений в проведение избирательной кампании, известность кандидата.

В противовес позитивным оценкам последствий использования модели сити-менеджера в практике современного муниципального управления многие ученые концентрируют свое внимание на следующих негативных аспектах привлечения профессиональных управленцев: недостаточный уровень легитимности контрактной формы найма управляющего [Ковалев, Чигрин, 2018], усиление давления на муниципалитеты со стороны региональной власти [Fuenzalida, Riccucci, 2019], сужение демократических процедур участия населения [Колодина, 2017]. Вызывает опасения отсутствие прозрачности в практике выбора кандидата, смещение конкурсных критериев от оценки профессионализма к политической целесообразности [Подвинцев, Витковская, 2014], риски центрирования деятельности сити-менеджера на выстраивании связей с местной элитой, реализации ее интересов [Камоликова, 2014: 84]. Одной из наиболее значимых проблем выступают конфликтные риски во взаимодействиях главы муниципального образования и сити-менеджера [Петрова, 2016].

Следует отметить, что введение в 2015 г. нового способа избрания главы муниципального образования представительным органом из числа кандидатов, отобранных комиссией по результатам конкурсного отбора (Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ, в ред. Федерального закона от 03.02.2015 N 8-ФЗ), позволяет частично интегрировать идею профессионализации городского управления в современную практику при минимизации рисков двоевластия и противоборства. Однако, как показывают результаты анализа, в российских условиях сохраняется общественный запрос на традиционную модель выборов главы [Вискулова, 2017]. Как население, так и муниципальные служащие ориентированы на сохранение демократических элементов в системе местного самоуправления [Майкова, Симонова, 2019]. Если введение фигуры сити-менеджера при всенародно избранном мэре только создает предпосылки для лоббирования интересов региональных властей, то конкурсная модель выборов главы муниципального образования прямо «усиливает влияние губернаторов, давая возможность самостоятельно определять институциональную структуру МСУ» [Панов, 2018: 42]. Анализ приведенных выше точек зрения позволяет сделать вывод, что конкурсная процедура выбора главы муниципального образования не может рассматриваться в качестве более привлекательной альтернативы, нежели модель сити-менеджера.

Таким образом, актуальность поднимаемой проблематики, ее дискуссионность в современном научном дискурсе требует расширения эмпирического поля исследований преимуществ и ограничений реализации модели «сити-менеджер» в современных российских муниципалитетах. Несмотря на достаточно высокое внимание российских и зарубежных исследователей к вопросам муниципального управления, большинство из них рассматривают модель профессионального управляющего с точки зрения политологического или экономического анализа. В то же время представляется важным дать социологическую интерпретацию данных практик.

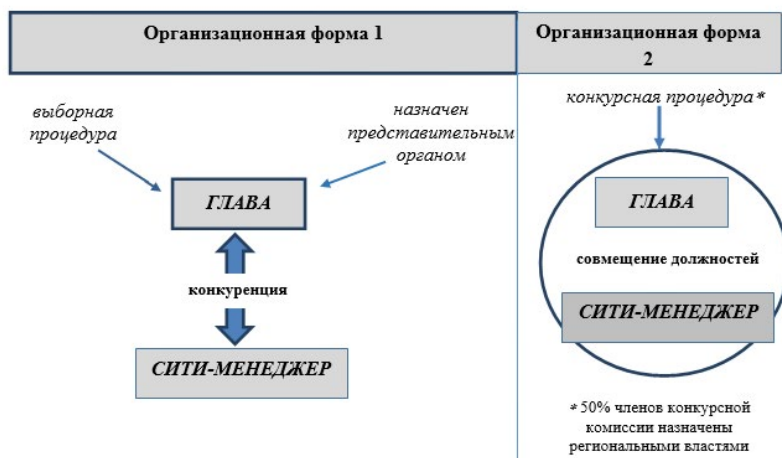
Метод

Цель исследования заключается в социологическом анализе организационных вопросов реализации модели «сити-менеджер» в России, определении ее

ограничений и преимуществ в современных условиях. Авторами ставятся задачи: выделить преимущества использования данной модели, определить проблемы и барьеры, лимитирующие практики привлечения профессиональных управляющих, дать оценку перспективам реализации модели «сити-менеджер» в российских условиях.

Объектом изучения выступает модель «сити-менеджер», реализуемая в муниципальных образованиях РФ. Несмотря на разнообразие типов муниципальных образований, привлечение главы муниципалитета по контракту опирается на единую правовую основу, определенную Федеральным законом № 131-ФЗ. Согласно данному нормативному акту, реализация модели «сити-менеджер» представлена рядом вариантов (см. рис. 1).

Рис. 1. Организационные формы реализации модели «сити-менеджер».



Вариант 2 (введен в практику в 2015 г.) представляет собой способ избрания главы муниципального образования представительным органом из числа кандидатов, отобранных конкурсной комиссией. Данная практика зачастую носит название «назначаемый мэр», ее отнесение к модели «сити-менеджер» обусловлено использованием механизмов конкурсного отбора в противовес выборам. Несмотря на то, что типы муниципальных образований РФ различаются уровнем бюджетной обеспеченности, вопросами местного значения, функциями органов местного самоуправления, специфика привлечения контрактного управляющего является в достаточной степени универсальной. Это связано с тем, что преимущества и риски реализации модели «сити-менеджер» детерминированы не столько статусом муниципального образования, сколько спецификой взаимодействия ключевых субъектов управления (конфликт интересов, сотрудничество, конкуренция и пр.).

Эмпирической базой исследования послужили муниципальные образования РФ. Использовалась многоступенчатая выборка. На первой ступени было отобрано 76 субъектов РФ, обеспечивающих представительство восьми федераль-

ных округов. Выборка муниципальных образований по федеральным округам воспроизводит общую совокупность объектов в пропорциональном соотношении численности муниципальных образований в федеральных округах.

Ключевым методом исследования определен анкетный опрос. В ходе опроса была проведена централизованная интернет-рассылка анкет руководителям органов местного самоуправления. Итоговая выборка включала в себя 582 респондента.

По типам муниципальных образований выборка представлена в следующем распределении:

- муниципальные районы — 198 респондентов;
- городские округа — 51 респондент;
- городские поселения — 121 респондент;
- сельские поселения — 212 респондентов.

В ходе рассылки анкет значительная часть руководителей сельских поселений отказались от участия в опросе, апеллируя к недостаточному уровню своей осведомленности. Следует отметить, что, несмотря на отсутствие правовых ограничений реализации модели «сити-менеджер» в сельских поселениях, данная практика применяется в них крайне редко. Таким образом, в ходе исследования произошло некоторое смещение выборки и увеличение представительства руководителей муниципальных районов и городских округов. Данное обстоятельство можно рассматривать как ограничение исследования. С другой стороны, большой объем властных полномочий, концентрация кадровых и организационных ресурсов в городских округах и муниципальных районах формируют более высокий уровень «экспертности» мнений руководителей данных типов муниципальных образований при оценке модели «сити-менеджер».

Для достижения целей исследования анкета была разбита на несколько блоков, которые позволили эмпирически описать кадровый и финансовый потенциал муниципальных образований, преимущества и ограничения использования модели, предлагаемые меры по совершенствованию ключевых положений привлечения профессиональных управляющих в практику муниципального управления.

Результаты исследования

Первый блок исследования был посвящен эмпирическому описанию кадрового и финансового потенциала муниципальных образований. В частности, установлено, что большая часть муниципальных образований РФ испытывает острую нехватку собственных финансовых ресурсов: 74,9% респондентов сообщили, что «потребность в финансах превышает ассигнования, предусмотренные бюджетом». Более того, 58,2% опрошенных отметили уменьшение доходов муниципального образования по сравнению с прошлым периодом. Ввиду данного обстоятельства вопросы государственной поддержки из регионального бюджета и привлечения частных инвестиций остро стоят на повестке дня. Большинство респондентов отметили необходимость пересмотра практик межбюджетных трансфертов, значимость привлечения дотаций и субвенций региональной власти. 66,3% респондентов назвали необходимым совершенствование межбюджетных отношений.

С кадровыми ресурсами муниципальных образований ситуация обстоит несколько лучше: количество штатных сотрудников назвали «вполне достаточным» 38 % респондентов. Вместе с тем около двух третей муниципальных образований в той или иной степени испытывают недостаток в квалифицированных кадрах. Недостаточность кадровых ресурсов в современных муниципалитетах РФ детерминирована не столько отсутствием квалифицированных сотрудников, сколько общими дисфункциями локального уровня управления. В частности, негативное влияние оказывает недостаточность местных бюджетов, инициирующая низкий уровень оплаты труда муниципальных служащих, а также напряженный и стрессовый характер трудовой деятельности. Последний фактор во многом обусловлен завышенным количеством контрольно-надзорных мероприятий, проводимых органами государственной власти [Фролова, Погач, 2018].

Результаты исследования показали недостаточный уровень стабильности кадрового состава органов местного самоуправления: только каждый четвертый респондент (25,1 %) оценил ее как высокую. В ходе опроса руководители муниципалитетов также высказались по поводу среднемесячной заработной платы сотрудников. Результаты исследования показывают высокий уровень дифференциации ответов, определяемый типом муниципального образования. Более высокие оценки характерны для городских поселений (69,1 % считают ее достаточной, что выше средних значений на 41,9 п. п.). Наиболее критичная ситуация складывается в администрациях сельских поселений РФ. Уровнем образования муниципальных служащих в полной мере удовлетворены только чуть более трети руководителей органов местного самоуправления (37,7 %). Более благоприятная ситуация по данному параметру складывается в городских поселениях и городских округах, вариант ответа «удовлетворены в полной мере» выбрали более половины опрошенных (62 % и 54,7 %, соответственно).

Для решения задач исследования представляет интерес общее восприятие проблем управления, характерных для муниципальных образований. В частности, по мнению респондентов, имеют место: систематические конфликтные риски во взаимодействии представительного и исполнительно-распорядительного органов власти (11,8 %), отсутствие системы показателей эффективности их взаимодействия (15,3 %), отсутствие полномочного разделения политических и административно-хозяйствующих функций (31 %), отсутствие профессионализма управленческих кадров муниципальной службы (32,3 %). По мнению респондентов, требуется повышение квалификации муниципальных кадров в части организационного и правового обеспечения кадровой деятельности органов местного самоуправления (17,5 %), организации и проведения торгов на размещение заказов для государственных и муниципальных нужд (22 %), управление государственными и муниципальными заказами (13,7 %).

Полученные в ходе исследования данные актуализируют необходимость привлечения профессиональных управляющих, которые бы обладали необходимыми навыками и умениями, позволяющими проводить эффективную политику на местах. Почти половина респондентов (41,9 %) разделяют мнение о высокой эффективности использования модели «сити-менеджер» в современной практике муниципального управления. Вместе с тем почти треть респондентов затрудняются

с ответом, что косвенно указывает либо на низкий уровень их осведомленности, либо на дискуссионную позицию данной практики (неготовность респондентов к четкой формулировке своей позиции). Среди руководителей сельских поселений доля затруднившихся с ответом составила 49 %, что выше средних значений по выборке в 1,7 раза.

Анализ полученных данных (см. рис. 2) позволяет сделать заключение об отсутствии единого мнения по вопросу о преимуществах модели «сити-менеджер». В ответах респондентов сложно проследить общий тренд, который бы позволил составить рейтинг достоинств применения данной модели в практике муниципального управления. Возможно, это связано с недостаточной распространенностью данной модели в современных муниципальных образованиях, что не позволяет проследить долгосрочные преимущества от заключения контракта с профессиональным управляющим. Существенной дифференциации в ответах респондентов, представляющих различные типы муниципальных образований, не выявлено. Единственным исключением является более высокая доля затруднившихся с ответом среди руководителей сельских поселений (31 %, что выше средних значений в 2,5 раза).

Рис. 2. Распределение ответов на вопрос: «Какие Вы видите преимущества назначения по контракту сити-менеджера на должность главы местной администрации?» (возможен выбор нескольких вариантов ответов), %



Респондентам также было предложено определить недостатки привлечения сити-менеджера в современной практике муниципального управления. Здесь ответы иллюстрируют уверенность большинства опрошенных в росте «конфликтности во взаимодействии представительного и исполнительно-распорядительного органов власти» (47,6%). Результаты исследования подтверждаются практически примерами конфликтов во взаимодействиях таких субъектов управления, как глава муниципального образования, городская дума, сити-менеджер, региональные власти. В качестве примера можно привести отсутствие консенсуса по кадровым вопросам между главой города и сити-менеджером в Мурманске¹, борьбу за кабинет и привилегии пользования служебным автомобилем в Назарово Красноярского края², практики неконструктивного взаимодействия сити-менеджера с городской думой в Иркутске³, конфликты между сити-менеджером и губернатором в Калининградской⁴ и Владимирской областях⁵.

Респонденты отмечают и другие недостатки привлечения сити-менеджера в современных условиях. По мнению 29,5% опрошенных, возможно «лоббирование политических интересов региональных властей, их влияние на главу местной администрации по контракту, назначаемого путем конкурсной процедуры». Еще 19,8% респондентов в качестве недостатка использования модели «сити-менеджера» отмечают «наличие коррупционных рисков в процессе взаимодействия главы муниципального образования и главы местной администрации».

Анализ полученных ответов говорит о серьезных опасениях относительно качества муниципального управления, вызванного смещением фокуса внимания сити-менеджера с решения реальных социально-экономических проблем территории на поддержание «хороших» отношений с региональными властями и иными политическими группами, лоббирующими продвижение собственных интересов на конкретных территориях.

В связи с этим вполне обоснованно выглядят ответы на вопрос: «Как Вы считаете, каковы главные проблемы реализации модели „сити-менеджер“ в современных муниципальных образованиях?». Наибольшая доля ответов пришлась на вариант «руководить местной администрацией должен всенародно избранный глава муниципального образования» (21,3%). Коррелирует с полученным результатом и второй по популярности вариант — «Низкий уровень доверия населения к сити-менеджеру» (19,5%). Таким образом, материалы исследования иллюстрируют недостаточный уровень легитимности практик привлечения контрактного менеджера в сознании муниципальной политической элиты. При этом процедур-

¹ Конфликт как традиция: почему в Мурманске мэр спорит с сити-менеджером и при чем здесь губернатор? // Региональные комментарии. 2020. 3 сентября. URL: <http://regcomment.ru/regions/murmansk/konflikt-kak-traditsiya-pochemu-v-murmanske-mer-sporit-s-siti-menedzherom-i-pri-chem-zdes-gubernator/> (дата обращения: 03.11.2021).

² В Назарово между мэром и сити-менеджером зреет конфликт из-за кабинета // Newslab. 2015. 3 марта. URL: <https://newslab.ru/news/640549> (дата обращения: 03.11.2021).

³ Депутаты назначили сити-менеджером Иркутска Руслана Болотова. Жителей лишили прямых выборов в 2014 году // Тайга.инфо. 2020. 30 апреля. URL: <https://tayga.info/154560> (дата обращения: 03.11.2021).

⁴ Киселев М. Конфликт элит в Калининграде довел до «виртуального Хабаровска» // Деловой Петербург. 2020. 20 октября. URL: https://www.dp.ru/a/2020/10/20/Konflikt_jelit_v_Kaliningr (дата обращения: 11.02.2021).

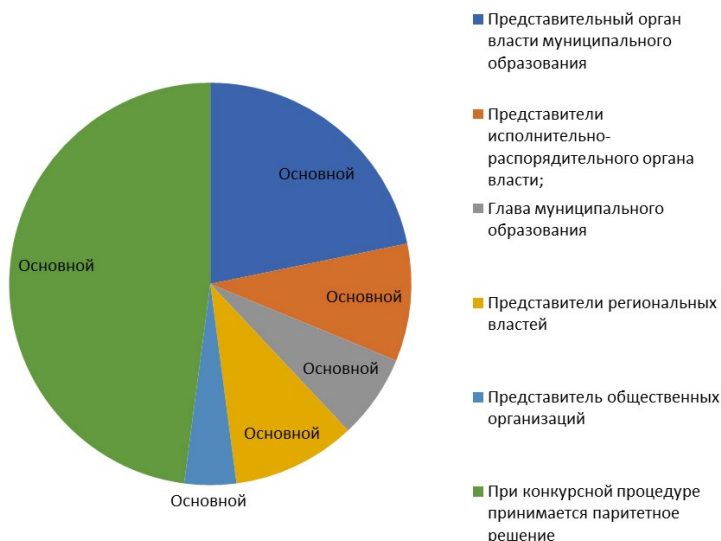
⁵ Головинов С. Конфликт губернатора с сити-менеджером приближает Сипягина к статусу «всероссийского аутсайдера» // ЗЕБРА.ТВ. 2019. 7 июля. URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/vlast/konflikt-gubernatora-s-siti-menedzherom-priblizhaet-sipyagina-k-statusu-vserossiyskogo-outsaydera> (дата обращения: 03.11.2021).

ные вопросы руководителей муниципалитетов волнуют в меньшей степени. Только каждый десятый (12,5%) считает, что «отсутствие четкой системы критериев отбора кандидата на должность главы администрации» является проблемой реализации модели «сити-менеджер» в современных условиях.

Возможный способ устранения данных дисфункций — обоснованный выбор кандидата на должность главы местной администрации (сити-менеджера). В качестве критериев отбора указаны: опыт работы (53,8%), образование (27,3%), практика взаимодействия с региональными властями (17,8%). Последний вариант ответа в большей степени характерен для руководителей городских округов и муниципальных районов. Данная закономерность вполне логична, учитывая более высокую интенсивность взаимодействий данных муниципальных образований с региональными властями. Ответы респондентов позволяют сделать заключение, что при выборе профессионального управляющего более высокую значимость имеют его практические навыки, чем полученное ранее образование. Можно предположить, что профессионализм сити-менеджера в глазах респондентов связан с наличием навыков практического решения задач социально-экономического развития территорий и умением взаимодействовать с вертикалью власти, которые позволят добиться реального эффекта от проводимой муниципальной политики. Вместе с тем к образованию профессионального управляющего также предъявляется ряд требований. Предпочтительными для эффективной работы в статусе главы местной администрации выглядят такие направления подготовки, как государственное и муниципальное управление — 31,8%, экономическое образование — 26,3%, юридическое образование — 25,8%.

Обратимся теперь к вопросам конкурсной процедуры при отборе сити-менеджера (см. рис. 3).

Рис. 3. Распределение ответов на вопрос: «Кто оказывает решающее воздействие на выбор кандидатуры главы местной администрации по контракту (сити-менеджера)?», %



Паритетное решение представляется самой оптимальной альтернативой, но остается открытым вопрос о механизмах достижения консенсуса, который обеспечил бы реализацию всех преимуществ привлечения профессионального управляющего при минимизации конфликтных рисков.

Дискуссия

Эффективность социально-экономического развития территории определяет «состояние муниципального аппарата, методы и стиль управляющей деятельности, профессионализм, уровень доверия населения к властям» [Оганесян, Веселова, 2015: 65]. Муниципалитеты, имеющие устойчивый квалифицированный кадровый состав, обладают большими возможностями в реализации инициативных проектов развития территории [Burrier, 2019; Grissom, Harrington, 2012]. По результатам международных исследований, тенденции снижения расходов на содержание бюрократического аппарата власти не всегда приводят к ожидаемой эффективной экономии ресурсов, тем самым ограничивая возможности муниципалитетов в решении стратегических задач [Drew, Kortt, Dollery, 2014].

Высокий уровень сложности и многоаспектность задач, стоящих сегодня перед органами местного самоуправления, формируют общественный запрос на профессионализацию муниципального управления. По оценке ARUP / Rockefeller Foundation, обеспечение устойчивости городского развития включает в себя направления деятельности по таким сферам, как здоровье и благополучие, экономика и общество, инфраструктура и окружающая среда, а также лидерство и стратегия [Therrien, Usher, Matyas, 2020]. В ряде международных исследований выделяются критические факторы, обеспечивающие успешность муниципального управления: компетенции руководителя, консолидация усилий заинтересованных сторон, поддержка рынка, планирование городского развития, учет вызовов внешней среды [Liu, Low, Wang, 2018].

Современные вызовы внешней среды, определяемые недостаточностью местных бюджетов, необходимостью решения вопросов жизнеобеспечения территории и привлечения инвестиций, фокусируют управленческие практики на приоритетах экономической эффективности, рационального хозяйствования. Данные выводы подтверждаются результатами исследований [Поварова, 2016; Лунякова, 2020; Карамнова, Трунова, 2018], которые иллюстрируют дисбалансы, связанные с недостаточностью финансовых ресурсов в местных бюджетах, низким уровнем заработной платы муниципальных служащих. Проблемы финансовых и кадровых ресурсов местного самоуправления РФ детерминируют общественный запрос на профессионализацию муниципального управления, обеспечение оптимизации хозяйственных практик, центрирование интересов руководства на вопросах социально-экономического развития территории.

Повышение профессионализма муниципального управления может обеспечиваться конкурсной процедурой назначения главы местной администрации (сити-менеджера). Менеджер, нанимаемый по контракту, может выступать гарантом эффективности муниципального управления вне зависимости от политической ситуации [Константинов, 2018]. Также в качестве преимущества использования модели «сити-менеджер» выступает возможность привлечения к процессам муни-

ципального управления высокопрофессиональных специалистов, обладающих соответствующей подготовкой и профильными компетенциями в области администрирования, хозяйственной деятельности. Дополнительным преимуществом модели «сити-менеджер» каждый десятый респондент видит разделение политических и административных функций в муниципальном управлении. Однако данное утверждение может рассматриваться как дискуссионное. Во-первых, ожидания всенародно избранного главы муниципального образования связаны в том числе с полнотой властных полномочий, интегрирующих финансово-экономические, политические, хозяйственные, административные и иные функции. Сужение роли главы до представительских функций не может не вызывать чувства ущемления собственных прав, принижения профессиональной роли. В данных условиях можно прогнозировать рост напряженности во взаимодействиях двух ключевых фигур муниципального управления, нивелирование преимуществ командной работы.

Обращает на себя внимание амбивалентность оценок роли региональных властей в реализации практик сити-менеджмента в современных российских условиях. В частности, чуть более трети опрошенных (35%) склоняются к оптимистичным сценариям, считая, что участие представителей региональных властей в назначении главы администрации по контракту позволит снизить конфликтные риски по линии «губернатор — мэр», консолидировать усилия местных и региональных органов власти. В противовес данным мнениям примерно такая же доля респондентов (29,5%) критично воспринимает роль региональных властей в практике реализации данной модели. Главной проблемой они считают возможность лоббирования политических интересов региональных властей. Можно предположить, что сити-менеджер, имеющий свое представление о механизмах и векторе территориального развития, чувствуя поддержку со стороны региональных властей, не будет ориентирован в «сверке» своей системы координат с главой муниципального образования. Его подотчетность Совету депутатов и региональным властям ставит под сомнение роль главы в решении вопросов местного значения. Несмотря на всенародное избрание, глава муниципального образования имеет уязвимую позицию при «сильном» сити-менеджере, обладающем региональной поддержкой. В данной ситуации преимущества разделения политических и хозяйственных функций практически нейтрализуются. Идею сотрудничества двух ключевых фигур местного самоуправления сложно реализовать в условиях, когда глава муниципального образования воспринимает успешную деятельность партнера как потенциальную угрозу собственному статусу и власти. Можно прогнозировать развитие двух тенденций: либо сужение полномочий главы до номинальных представительских функций (представление интересов муниципального образования, подписание и обнародование муниципальных актов и пр.), либо резкое противостояние, конкуренция и борьба за иерархический статус в муниципальной власти.

С 2015 г. началась практика конкурсного отбора и назначения главы муниципального образования. Данная новация, с одной стороны, нивелирует ряд негативных последствий реализации модели «сити-менеджер», в частности происходит слияние в одной должности двух ключевых фигур — главы и профессионального управляющего. С другой стороны, данная практика не нашла массовой поддержки в муниципальных образованиях, сохраняется общественный запрос

на демократические процедуры голосования, легитимное народное избрание главы города. Кроме того, практика конкурсного отбора и назначения главы муниципального образования актуализирует проблему ограничения автономии местного самоуправления, усиливая влияние региональных элит на кадровые решения и вопросы внутренней политики города. Ввиду сказанного выше данная практика не может рассматриваться как жизнеспособная альтернатива модели «сити-менеджер», что ставит задачу поиска путей выхода из сложившейся ситуации.

Отметим, что профессионализация муниципального управления при очевидных преимуществах имеет ряд ограничений, обусловленных спецификой российских социально-политических условий. Нельзя не задаться вопросом: каковы инструменты поддержания жизнеспособности данной модели и обеспечения баланса интересов двух ключевых фигур: главы и сити-менеджера? Ответ видится в совершенствовании процедуры конкурсного отбора и назначения на должность сити-менеджера. В частности, представляется целесообразным формирование конкурсной комиссии и четких критериев оценки кандидатов. Обратим внимание, что оценочные критерии должны включать в себя как формальные требования к уровню образования, так и ситуационные показатели, которые бы учитывали специфику развития конкретных территорий. После отбора нескольких претендентов, удовлетворяющих данным требованиям, представляется целесообразным оставить право окончательного выбора и утверждения кандидатуры сити-менеджера за главой муниципального образования. Фиксация ситуации найма позволит закрепить иерархические статусы двух ключевых фигур местного самоуправления, устранить элемент соревнования и противоборства.

Выводы

Преимущества реализации модели «сити-менеджер» связаны со следующими факторами: привлечение профессионалов высокого уровня, разделение хозяйственных и политических функций в деятельности руководителя муниципалитета, формирование более широких возможностей контроля за его работой, обеспечение прозрачности муниципального управления.

Однако в современных условиях российская практика реализации данной модели наталкивается на серьезные противоречия и конфликтные риски во взаимодействиях главы муниципального образования и сити-менеджера. Проведенное исследование показало неоднозначность отношения руководителей органов местного самоуправления к сити-менеджеру, в частности, опасения по поводу нарастания конфликтности во взаимодействии ключевых фигур местного самоуправления, лоббирования политических интересов региональных властей. Отмечается низкий уровень доверия населения к сити-менеджеру, большинство респондентов полагают, что руководить городом должен всенародно избранный глава муниципального образования. Можно предположить, что проблемы рассматриваемой модели связаны со следующими дисфункциями:

1. *Конкуренция.* Политическая борьба между назначаемым по контракту профессиональным менеджером и главой муниципального образования нивелирует эффективность реализации данной модели. По результатам проведенного исследования делается вывод, что условная ситуация двуначалия создает предпосылки

для борьбы за иерархический статус, поддержку региональных властей и главенствующую позицию в определении вектора/механизмов территориального развития. Сужение полномочий главы муниципального образования до представительских функций на церемониях «перерезания красных ленточек» не может в полной мере соответствовать статусу «всенародно избранного» мэра, имеющего высокие ожидания и амбиции в отношении своей должности. В этой ситуации хозяйственные и экономические успехи сити-менеджера могут восприниматься как угроза политической позиции главы муниципального образования. Можно прогнозировать выстраивание барьеров и ограничений для успешной деятельности сити-менеджера со стороны мэра.

2. *Полномочия.* Исходя из материалов проведенного исследования, можно сделать вывод о неоднозначном отношении руководителей органов местного самоуправления к распределению полномочий главы муниципального образования и сити-менеджера. В теории введение фигуры профессионального управленца призвано снять дополнительную нагрузку с главы, перераспределив ее на квалифицированного специалиста. На практике условное разделение полномочий между наемным менеджером и главой на «хозяйственные» и «представительские» не может быть в полной мере принято последним, выстраивающим свою политическую карьеру на определенных амбициях и ожиданиях. В этом контексте сужение полномочий главы муниципального образования до представительского формата создает угрозу для его политического статуса и затрудняет построение партнерских отношений с сити-менеджером.

3. *Процедура конкурсного отбора.* Размытость границ кадровой политики детерминирует условия для возникновения конфликтных рисков и конкуренции во взаимодействии сити-менеджера и главы муниципального образования. В частности, отсутствие у него реальных механизмов влияния на выбор кандидатуры сити-менеджера создает предпосылки для развития дисфункций в процессе выстраивания их партнерских отношений, организации командной работы, доверия друг к другу. По сути, создаются два политических лагеря, которые начинают борьбу за политическое влияние, оставляя на периферии своего внимания реальные интересы муниципального образования. Конечно, данная ситуация распространена не повсеместно, однако сама возможность ее возникновения представляется опасной и неблагоприятной для развития муниципальных образований.

Перспективы развития идей профессионализации муниципального управления видятся авторами в снижении конфликтных рисков реализации модели «сити-менеджер», оптимизации организационных процедур. Для устранения ограничений представляется целесообразным формирование конкурсной комиссии и четких критериев оценки кандидатов. Право окончательного выбора и утверждения кандидатуры сити-менеджера за главой муниципального образования позволит зафиксировать иерархические статусы двух руководителей. Закрепленная условная подчиненность нанимаемого по контракту менеджера главе муниципального образования с некоторой долей вероятности обеспечит основу для их партнерских и доверительных взаимодействий.

Следует отметить, что даже формирование благоприятных политико-административных условий, обеспечивающих эффективность процедур назначения и отбора

сити-менеджера, а также результативность практик его взаимодействия со всеми заинтересованными субъектами, нейтрализация конфликтных рисков не являются гарантом устойчивого развития муниципальных образований. Модернизация практик местного самоуправления может быть достигнута только при условии институциональных изменений, способствующих формированию ресурсного обеспечения деятельности современных муниципалитетов.

Резюмируя представленные материалы исследования, можно отметить, что вклад авторов в разработку поднимаемой проблематики заключается в систематизации преимуществ и ограничений реализации модели «сити-менеджер» в муниципальных образованиях РФ; определении перспективных направлений оптимизации организационных процедур профессионального отбора и назначения на должность сити-менеджера.

Список литературы (References)

Большаков С. Н. Повышение эффективности государственного и муниципального управления на основе мониторинга стратегий социально-экономического развития // Вопросы управления. 2019. № 2. С. 82—91. URL: <https://journal-management.com/issue/2019/02/10> (дата обращения: 29.12. 2021).

Bolshakov S. N. (2019) Improving the Efficiency of State and Municipal Administration based on Monitoring Strategies for Socio-Economic Development. *Management Issues*. No. 2. P. 82—91. URL: <https://journal-management.com/issue/2019/02/10> (accessed: 29.12. 2021). (In Russ.)

Вискулова В. В. О «конкурсном» порядке избрания глав муниципальных образований: некоторые обобщения двухлетней практики // Журнал Российского права. 2017. № 6. С. 26—37. https://doi.org/10.12737/article_592409b76646a1.89966646.

Viskulova V. V. (2017) About a «Competitive» Order of Municipality Heads Election: Two Years' Practice Generalization. *Journal of Russian Law*. No. 6. P. 26—37. https://doi.org/10.12737/article_592409b76646a1.89966646. (In Russ.)

Галазова М. В. Программное бюджетирование как инструмент управления муниципальными финансами // Вестник университета. 2019. № 12. С. 11—16. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-11-16>.

Galazova M. V. (2019). Program Budgeting as a Tool of Municipal Finance Management. *University Bulletin*. No. 12. P. 11—16. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-11-16>. (In Russ.)

Дятлов А. В., Ковалев В. В., Чигрин В. А. Институционализация сити-менеджмента в муниципальном управлении республики Крым: оценки экспертов // НОМОТНЕТИКА. Философия. Социология. Право. 2019. Т. 44. № 1. С. 37—49.

Dyatlov A. V., Kovalev V. V., Chigrin V. A. (2019) Institutionalization of City Management in Municipal Administration of the Republic of Crimea: Estimation of Experts. *НОМОТНЕТИКА: Philosophy. Sociology. Law*. T. 44. No. 1. P. 37—49. (In Russ.)

Камоликова В. Р. Модель «сити-менеджера»: успешность модели в социально-экономической динамике (на примере городов Алтайского края) // Бизнес. Общество. Власть. 2014. № 20. С. 83—94. URL: <https://www.hse.ru/mag/27364712/2014--20/136208196.html> (дата обращения: 29.12.2021).

Kamolikova V. R. (2014) Model of City Manager: The Success of the Model in Socio-Economic Dynamics (On the Example of the Cities of Altai Krai). *Business. Society. Authority*. No. 20. P. 83—94. URL: <https://www.hse.ru/mag/27364712/2014--20/136208196.html> (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Карамнова Н. В., Трунова С. Н. Совершенствование системы мотивации труда муниципальных служащих // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 9. С. 237—244. URL: <https://www.kgsha.ru/upload/iblock/292/292c5de6cb51eee7aee2e3eba0bd640b.pdf> (дата обращения: 29.12.2021).

Karamnova N. V., Trunova S. N. (2018) Improving the System of Motivation for the Work of Municipal Employees. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. No. 9. P. 237—244. URL: <https://www.kgsha.ru/upload/iblock/292/292c5de6cb51eee7aee2e3eba0bd640b.pdf> (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Ковалев В. В., Чигрин В. А. Политико-административные основания для модели «сити-менеджмента» в системе российского муниципального управления // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2018. Т. 4. № 2. С. 30—38. URL: <http://sn-spp.cfuv.ru/arhiv/tom-4-70-2-2018-g/> (дата обращения: 29.12. 2021).

Kovalev V. V., Chigrin V. A. (2018) Political and Administrative Bases for the Model of “City Management” in the System of Russian Municipal Management. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Sociology. Pedagogy. Psychology*. Vol. 4. No. 2. P. 30—38. URL: <http://sn-spp.cfuv.ru/arhiv/tom-4-70-2-2018-g/> (accessed: 29.12. 2021). (In Russ.)

Колодина Е. А. Исследование тенденций развития местного самоуправления в современной России // Известия Байкальского государственного университета. 2017. Т. 27. № 2. С. 162—170. URL: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=21426> (дата обращения: 29.12. 2021).

Kolodina E. A. (2017) Research on Trends in the Development of Local Self-Government in Modern Russia. *Bulletin of Baikal State University*. Vol. 27. No. 2. P. 162—170. URL: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=21426> (accessed: 29.12. 2021). (In Russ.)

Константинов К. В. Институт сити-менеджера: проблемы теории и практики // Сибирский юридический вестник. 2018. № 2. С. 21—27.

Konstantinov K. V. (2018) Institute of City Manager: Theoretical and Practical Problems. *Siberian Law Herald*. No. 2. P. 21—27. (In Russ.)

Луныкова Н. А. Обеспечение финансовой основы местного самоуправления в Российской Федерации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3. С. 12—21. URL: <http://fbi.cfuv.ru/arhiv/%e2%84%96-3-52-2020-%d0%b3/> (дата обращения: 29.12.2021).

Lunyakova N. A. (2020) Financial Basis Ensuring for the Local Self-Government in the Russian Federation. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*. No. 3. P. 12—21. URL: <http://fbi.cfuv.ru/arhiv/%e2%84%96-3-52-2020-%d0%b3/> (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Майкова Э. Ю., Симонова Е. В. Институт муниципальных выборов в современной России: проблемы и перспективы развития. 2019. Т. 27. № 5. С. 19—27. <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i5.6713>.

Maikova E. Yu., Simonova E. V. (2019) The Institute of Municipal Elections in Modern Russia: Problems and Development Prospects. *Vlast' (The Authority)*. Vol. 27. No. 5. P. 19—27. <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i5.6713>. (In Russ.)

Меркулова К. Г. Развитие института местного самоуправления в современной России: основные этапы и актуальные проблемы // Вестник Поволжского института управления. 2018. Т. 18. № 6. С. 137—144. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2018-6-137-144>.

Merkulova K. G. (2018) Local Self-Government Institution Development in Modern Russia: The Main Stages and Topical Problems. *Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*. Vol. 18. No. 6. 137—144. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2018-6-137-144>. (In Russ.)

Москвитина Н. В. Информационная культура муниципальных служащих // Социология. 2020. № 3. С. 211—221. URL: http://soziologi.ru/archive/?ELEMENT_ID=25993 (дата обращения: 29.12.2021).

Moskvitina N. V. (2020) Information Culture of Municipal Employees. *Sociology*. No. 3. P. 211—221. URL: http://soziologi.ru/archive/?ELEMENT_ID=25993 (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Оганесян Т. Л., Веселова Н. Ю. Конструкция и эффективность управления деятельностью органов местного самоуправления // Научный вестник Южного института менеджмента. 2015. № 1. С. 64—67.

Oganesyan T. L., Veselova N. Yu. (2015) Construction and Management Efficiency of Local Government. *Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*. No. 1. P. 64—67. (In Russ.)

Панов П. В. Рекрутирование глав муниципальных образований: кроссрегиональная вариативность в выборе институциональных моделей // Вестник Пермского федерального исследовательского центра. 2018. № 2. С. 39—47. URL: <http://journal.permisc.ru/index.php/pscj/article/view/PSCJ2018n2p5> (дата обращения: 29.12.2021).

Panov P. V. (2018) Recruitment of Heads of Municipalities: Cross-Regional Variability in the Choice of Institutional Design. *Perm Federal Research Centre Journal*. No. 2. P. 39—47. URL: <http://journal.permisc.ru/index.php/pscj/article/view/PSCJ2018n2p5> (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Петрова Е. В. Вариативность избрания органов местного самоуправления в сибирских регионах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 40. <https://doi.org/10.7242/10.7242/1998-2097/2018.2.7>.

Petrova E. V. (2016) Variability of local self-administration elections in Siberian regions. *Public administration issues*. No. 2. P. 40. <https://doi.org/10.7242/10.7242/1998-2097/2018.2.7>. (In Russ.)

Подвинцев О. Б., Витковская Т. Б. Институциональный дизайн и модели власти как факторы успеха инкубентов на выборах глав МСУ (по материалам Пермского края, Кировской и Свердловской областей) // Вестник Пермского университета. Политология. 2014. № 1. С. 22—39.

Podvintsev O. B., Vitkovskaya T. B. (2014) Institutional Design and Models of Power as Factors of Success of Incumbents in the Elections of Heads of Local Self-Government (Based on Materials from the Perm Krai, Kirov Oblast and Sverdlovsk Oblast). *Bulletin of Perm University. Political Science*. No. 1. P. 22—39. (In Russ.)

Поварова А. И. Почему не растет самообеспеченность бюджетов городских округов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 1. С. 108—121. <https://doi.org/10.15838/esc/2016.1.43.7>.

Povarova A. I. (2016) Why Is the Self-Sufficiency of the Budgets of Urban Districts Not Growing? *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. No. 1. P. 108—121. <https://doi.org/10.15838/esc/2016.1.43.7>. (In Russ.)

Роздольская И. В., Осадчая С. М., Мозговая Ю. А. Сити-менеджмент как новый институт системы муниципального управления в условиях институциональных изменений местного самоуправления // Экономическая система современного общества: экономика и управление Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. 2018. С. 83—88.

Rozdol'skaya I. V., Osadchaya S. M., Mozgovaya Yu. A. (2018) City Management as a New Institution of the Municipal Management System in the Context of Institutional Changes in Local Self-Government. *Economic System of Modern Society: Economics and Management Collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference*. P. 83—88.

Фролова Е. В., Медведева Н. В. Сотрудничество бизнеса и местной власти: проблемы и новые возможности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 1. С. 181—196. URL: <https://vgmu.hse.ru/2018--1/217689291.html> (дата обращения: 29.12.2021).

Frolova E. V., Medvedeva N. V. (2018) Cooperation Between Business and Local Authorities: Problems and New Opportunities. *Public administration issues*. No. 1. P. 181—196. URL: <https://vgmu.hse.ru/2018--1/217689291.html> (accessed: 29.12.2021). (In Russ.)

Фролова Е. В., Рогач О. В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 369—385. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.19>.

Frolova E. V., Rogach O. V. Staffing of Local Government in Modern Russian Conditions. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 369—385. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.19>. (In Russ.)

Burrier G. (2019) Politics or Technical Criteria? The Determinants of Infrastructure Investments in Brazil. *Journal of Development Studies*. Vol. 55. No. 7. P. 1436—1454. <https://doi.org/10.1080/00220388.2018.1438596>.

Ciasullo M. V., Troisi O., Grimaldi. M., Leone D. (2020) Multi-Level Governance for Sustainable Innovation in Smart Communities: An Ecosystems Approach. *International entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 16. P. 1167—1195. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00641-6>.

Deffner A., Karachalis N., Psatha E., Metaxas T., Sirakoulis K. (2020) City Marketing and Planning in Two Greek Cities: Plurality or Constraints? *European Planning Studies*. Vol. 28. No. 7. P. 1333—1354. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701291>.

Drew J., Kortt M. A., Dollery B. (2014) Economies of Scale and Local Government Expenditure: Evidence From Australia. *Administration & Society*. Vol. 46. No. 6. P. 632—653.

Fuenzalida J., Riccucci N. M. (2019) The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 39. No. 4. P. 544—569. <https://doi.org/10.1177/0734371X18758378>.

Goshovska V., Danylenko L., Hachkov A., Paladiiichuk S., Dzeha V. (2021) Problems of Applying Information Technologies in Public Governance. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 8. P. 71—78. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.10>.

Grissom J. A., Harrington J. R. (2012) Local Legislative Professionalism. *American Politics Research*. Vol. 41. No. 1. P. 76—98. <https://doi.org/10.1177/1532673x12448212>.

Hawkins C. V., Krause R. M., Deslatte A. (2021) Staff Support and Administrative Capacity in Strategic Planning for Local Sustainability. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1999667>.

Karppi I., Vakkuri J. (2020) Becoming Smart? Pursuit of Sustainability in Urban Policy Design. *Public Management Review*. Vol. 22. No. 5. P. 746—766 <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718188>.

Lan S. L., Tseng M. L., Yang C., Huisingh D. (2020) Trends in Sustainable Logistics in Major Cities in China. *Science of the Total Environment*. Vol. 712. 136381. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.136381>.

Liao Y. G., Ma L. (2019) Do Professional Associations Make a Difference? Linking Municipal Managers' Association Participation and Attitudes Toward Citizen Participation. *Public Management Review*. Vol. 21. No. 12. P. 1824—1847. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577907>.

Liu J. Y., Low S. P., Wang L. F. (2018) Critical Success Factors for Eco-City Development in China. *International Journal of Construction Management*. Vol. 18. No. 6. P. 497—506. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1351731>.

Martynova M. Yu., Feoktistova D. M. (2020) The Russian Political Elite in the Context of Modern Political Development. *Contemporary Problems of Social Work*. Vol. 6. No. 3. P. 85—91. <https://doi.org/10.17922/2412-5466-2020-6-3-85-91>.

- Méndez-Lemus Y, Vieyra A, Poncela L. (2017) Peri-Urban Local Governance? Intra-Government Relationships and Social Capital in a Peripheral Municipality of Michoacán, Mexico. *Progress in Development Studies*. Vol. 17. No. 1. P. 1—23. <https://doi.org/10.1177/1464993416674297>.
- Nelson K. L., Afonso W. B. (2019) Ethics by Design: The Impact of Form of Government on Municipal Corruption. *Public Administration Review*. Vol. 79. No. 4. P. 591—600. <https://doi.org/10.1111/puar.13050>.
- Pardo-Bosch F., Cervera C., Ysa T. (2019) Key Aspects of Building Retrofitting: Strategizing Sustainable Cities. *Journal of Environmental Management*. Vol. 248. No. 109247. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.07.018>.
- Siegel D. (2020) Public Servants and Politics: Developing Political Acuity in Local Government. *Canadian Public Administration*. Vol. 63. No. 4. P. 620—639. <https://doi.org/10.1111/capa.12381>.
- Therrien M. C., Usher S., Matyas D. (2020) Enabling Strategies and Impeding Factors to Urban Resilience Implementation: A Scoping Review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 28. No. 1. P. 83—102. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12283>.
- Timeus K., Vinaixa J., Pardo-Bosch F. (2020) Creating Business Models for Smart Cities: A Practical Framework. *Public Management Review*. Vol. 22. No. 5. P. 726—745. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718187>.