

11. *Неживенко, Е. А., Головихин, С. А., Неживенко, Г. В.* Прогнозирование потребности промышленного региона в кадрах // *Фундаментальные исследования*. — 2019. — № 9. — С. 49–53.

12. Спрос на рабочую силу и востребованность профессий в 2021–2022 гг.: Результаты анализа вакансий [Электронный ресурс]. — URL: <https://vcot.info>.

Bibliographic list

1. *Abuzyarova, D., Belousova, V., Krayushkina, Zh., Lonshchikova, Yu., Nikiforova, E., Chichkanov, N.* Role of human capital in science, technology and innovation // *Foresight*. — 2019. — Vol. 13, № 2. — P. 107–119.

2. *Golovanova, N.* What was the labor market like in 2021 and what awaits us in 2022: results of year and SuperJob forecasts [Electronic resource]. — URL: <https://presscentr.rbc.ru>.

3. *Kaprielova, S.* Results of mobilization: personnel challenges [Electronic resource]. — URL: <https://uprav.ru>.

4. *Zolin, I. E.* A modern view on problem of advanced training and training of personnel in context of development of labor market // *Society: sociology, psychology, pedagogy*. — 2019. — № 8. — P. 31–35.

5. *Syupova, M. S., Bondarenko, N. A.* The main forms of interaction between universities and enterprises // *Scientific notes of TOGU*. — 2014. — Vol. 5, № 4. — P. 111–116.

6. *Schiller, A., Tyumeneva, T., Sibina, S.* Universities open joint departments with enterprises for strategic industries [Electronic resource]. — URL: <https://rg.ru>.

7. *Boloshko, M.* From college to enterprise — how Rosatom raises young specialists [Electronic resource]. — URL: <https://trends.rbc.ru>.

8. *Sergeev, I. B.* Training for real, not virtual economy [Electronic resource]. — URL: <https://roscongress.org>.

9. *Tyumeneva, T.* Student projects are being implemented [Electronic resource]. — URL: <https://rg.ru>.

10. Labor hunger: shortage of workers reached a maximum in 7 years [Electronic resource]. — URL: <https://finexpertiza.ru>.

11. *Nezhivenko, E. A., Golovikhin S. A., Nezhivenko G.V.* Forecasting the needs of industrial region in personnel // *Fundamental research*. — 2019. — № 9. — P. 49–53.

12. Demand for labor force and demand for professions in 2021–2022: Results of analysis of vacancies [Electronic resource]. — URL: <https://vcot.info>.

DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.80.4.009

Н. А. Костянян

РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ В МЕТОДОЛОГИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация

В статье рассмотрены основные этапы планирования муниципальных образований, отличительной особенностью управленческой деятельности которых является активное участие граждан в формировании и реализации планов. Повысить степень участия граждан в процессах планирования можно с помощью приемов менеджмента, которые ориентированы на максимально полный учет интересов участников деятельности, обеспечивая преодоление конфликтов, которые могут возникнуть в процессе общей деятельности. Данные приемы менеджмента включают специальные процедуры согласования, которые должны стать обязательными компонентами планирования на муниципальном уровне. Максимально полный учет интересов граждан инициирует их участие не только в про-

цессах планирования, но и в реализации планов развития, что может стать основой для привлечения внебюджетных средств и иных дополнительных ресурсов для осуществления запланированных мероприятий.

Ключевые слова

Муниципальное управление, местное самоуправление, менеджмент, планирование.

N. A. Kostanyan

IMPLEMENTATION OF MECHANISMS FOR COORDINATING INTERESTS IN METHODOLOGY OF MUNICIPAL PLANNING

Annotation

Article discusses the main stages of planning municipalities, distinctive feature of management activities of which is active participation of citizens in formation and implementation of plans. It is possible to increase the degree of participation of citizens in planning processes with help of management techniques that are focused on fullest possible consideration of interests of participants in activity, ensure the overcoming of conflicts that may arise in course of general activities. These management techniques include special approval procedures that should become mandatory components of planning at municipal level. The fullest possible consideration of interests of citizens initiates their participation not only in planning processes, but also in implementation of development plans, which can become the basis for attracting extra-budgetary funds and other additional resources for implementation of planned activities.

Keywords

Municipal administration, local self-government, management, planning.

Введение

Явным и самым значимым отличием муниципального управления от других систем руководства и власти является близость к населению, что констатируется во многих учебных и научных публикациях. Наиболее ярко эта особенность представлена в следующей абсолютной формулировке: «В современных условиях граждане России живут только в муниципальных образованиях» [1, с. 66], соответственно, властные полномочия муниципалитетов осуществляются непосредственно «по месту жительства» и затрагивают самые насущные потребности населения.

Прямые управленческие воздействия на условия жизни населения требуют использования самых эффективных приемов и методов управления, поскольку непосредственно влияют на качество жизни, на отношение граждан к власти, на устойчивость общества. Современный управленческий инструментариий разрабо-

тан в рамках менеджмента и ориентирован на совершенствование процессов управления организациями, их производственной, коммерческой, административной деятельности. Данная корпоративная ориентация менеджмента является источником определенного противопоставления муниципального управления и менеджмента, поскольку муниципальная социально-экономическая система является значительно более сложным образованием, нежели корпорация, что порождает предложения по отказу от термина «муниципальный менеджмент» [2, с. 465].

Принципиально с такой позицией можно согласиться, поскольку понятие муниципального управления более емкое и широкое, нежели муниципальный менеджмент, который зачастую сводится к внутриорганизационной работе местных администраций, но в то же время и полный отказ от термина «муниципальный менеджмент» представляется нецелесо-

образным, поскольку его использование позволяет осуществить трансфер управленческих технологий корпоративного руководства.

Основанием для такого трансфера является глубокая разработка и широкая апробация приемов и методов корпоративного управления, которые уже активно реализуются в практике управления на муниципальном уровне: «Понятие «менеджмент» традиционно ассоциируется с бизнесом и коммерческими предприятиями. Однако все базовые принципы и закономерности менеджмента присущи и муниципальным организациям» [3, с. 139]. Наиболее распространенным концептуальным подходом в понимании муниципального менеджмента является выделение отдельных сфер муниципального управления в качестве области реализации данного вида менеджмента. Так, в качестве ведущих сфер менеджмента выделяют руководство: процессами жизнеобеспечения в коммунальной сфере, коммуникациями, общественным порядком, предоставлением образовательных и муниципальных услуг [4, с. 108]. Отдельные исследователи дополняют данный перечень медицинскими услугами [5, с. 26] или, наоборот, сводят муниципальный менеджмент к управлению определенным имущественным комплексом, в частности жилищно-коммунальным хозяйством [6, с. 5].

Подходы могут быть различны, но очевидно, что богатый опыт менеджмента должен быть использован в муниципальном управлении — с этим фактически соглашаются и авторы, выступающие за отмену понятия «муниципальный менеджмент», указывая на необходимость «формирования института менеджеров проектов», реализуемых муниципальным образованием [2, с. 465]. Одним словом, опыт руководства организациями и процессами, накопленный в рамках менеджмента, необходимо максимально полно использовать в системе муниципального управления, но для этого следует четко понимать специфику данной сферы

управления, в том числе и особенности системы планирования.

Материалы и методы

Система плановых показателей основывается на оценке исходного состояния и прогнозах ожидаемых результатов реализуемых мероприятий. Используемые методы получения данных оценок — опросы населения, математическое моделирование, анализ статистических данных, сведения местных властей и экспертные заключения. Для муниципального уровня управления плановые показатели характеризуют уровень благоустроенности территории, обеспеченность процессов жизнедеятельности населения, привлекательность для проживания и ведения бизнеса. Значимыми характеристиками эффективности местного самоуправления выступает наличие проектов развития, в которых активно участвует население. Процессы разработки и реализации данных проектов включают приемы и методы современного менеджмента.

Обсуждение

Основным отличием муниципального управления от других сфер руководства является направленность на население территории, которое: «выступает одновременно в трех ролях: как цель управления, как объект управления и как субъект управления. Такого нет ни в одном другом виде управленческой деятельности» [2, с. 485]. Управление муниципальным образованием нацелено на формирование механизмов самоуправления территорией — это определено на законодательном уровне в виде обязанности органов публичной власти: «Создать реальный организационно-правовой механизм непосредственного участия в управлении муниципальными территориями» [7, с. 51–52].

Механизмы самоуправления являются наиболее сложными системами, обеспечение функционирования которых требует использования максимально широкого спектра приемов и методов руководства, в том числе и менеджмента. Отдельные исследователи пытаются непо-

средственно заимствовать корпоративные элементы самоуправления, проводя аналогии между функционированием выборных органов акционерных обществ и представительными структурами местной власти, обращая внимание на то, что в процессе функционирования каждой из данных сфер управления в результате процедур голосования создаются органы управления, нацеленные на решение задач своих избирателей [1, с. 68]. Развитие такой аналогии приводит к взгляду на муниципальное управление как на подобие корпоративного руководства: «Местное самоуправление по существу является системой корпоративного управления муниципальным образованием» [1, с. 68]. Такой подход авторы обозначили как «инновационно-корпоративный» [1, с. 68], но, несмотря на значительную общность механизмов самоуправления в корпорации и в муниципалитете, данные системы достаточно различны. Также представляется неточным и сужение значимости механизмов самоуправления и сведения их к «самофинансированию» [5, с. 27], что также сближает муниципальное управление с корпоративным, но упускается из виду то, что руководство на муниципальном уровне имеет дело с огромным числом разнонаправленных интересов, и задача данного вида управления — согласовать разнонаправленные позиции: «Система управления муниципальным образованием призвана обеспечить компромисс между противоположными интересами» [1, с. 68].

Муниципальное управление нацелено на развитие условий проживания и хозяйствования на определенной территории, что предполагает учет интересов всех находящихся на данной территории субъектов. Для этого необходимо вести системную и комплексную работу в плановом порядке, и именно планирование является той сферой, где противоположные интересы могут начать согласовываться до наступления конфликтной ситуации. Планирование является важной сферой для реализации компромиссов, в которой уже

разработаны соответствующие приемы и методы действий в рамках менеджмента, которые могут быть эффективно применены на муниципальном уровне.

Необходимость планирования на муниципальном уровне, как и в целом в системе публичного управления, определяется Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [8]. В данном законе закреплены ключевые понятия планирования, определены его основные этапы: целеполагание, прогнозирование, планирование и программирование. Также в законе определены полномочия органов местного самоуправления, состав участников плановой деятельности. Таким образом, планирование является обязательной функцией органов муниципальной власти, но реализация данной функции еще недостаточно эффективна — на это указывают исследователи: «Многие муниципальные образования не владеют технологиями стратегического планирования. В существующих планах и программах развития целевые ориентиры зачастую не отвечают реальным потребностям местного населения. Отдельные планы и программы развития, разработанные местными организациями, не содержат проработанного механизма реализации, что приводит к возникновению противоречий в системе целей и недостаточной обеспеченности ресурсами процесса управления развитием» [1, с. 66]. Указанные недостатки являются результатом отставания методологии муниципального планирования от существующих потребностей управления социально-экономическими процессами. Для преодоления данного отставания необходимо использовать самые передовые технологии планирования, в том числе и те, которые разработаны в рамках корпоративного менеджмента и включают приемы и методы точного установления целей и обеспечения ресурсами. Такой трансфер управленческих технологий обогатит методологию муниципального планирования.

Следует отметить, что, несмотря на имеющиеся недостатки, технологии муниципального планирования постоянно развиваются и совершенствуются, уже разработано несколько методологических подходов к составлению муниципальных планов, в которых акцентируется внимание на различных аспектах формирования и последующей реализации плана. Так, одна группа ученых концентрирует внимание на финансовых механизмах планирования, предлагая в составе семи этапов стратегического планирования в рамках отдельных этапов формировать финансовые центры, определять бюджет плана [9, с. 66–81]. Другие разработчики подчеркивают важность учета общественного мнения, привлечения консультантов и реализации системы мониторинга — эти составляющие формируют три из пяти предлагаемых этапов стратегического планирования муниципального образования [10, с. 92–93].

Наиболее распространенные подходы воспроизводят зафиксированные в законе базовые этапы планирования, включающие анализ ситуации, определение целей и направлений развития, разработку способов их достижения и собственно утверждение стратегии [11, с. 86–87]. Также вполне обоснованным представляется дополнение данных этапов работой по оценке результатов и обеспечению обратной связи по достигнутым эффектам, что также предлагается различными разработчиками методологии стратегического планирования муниципального образования [12, с. 265].

Среди широкого разнообразия подходов к стратегическому планированию особенно следует выделить те, которые содержат процедуры согласования деятельности субъектов хозяйствования, реализуемые в процессе составления планов. Данные подходы представлены в научной литературе, и включают [13, с. 67]: оценки взаимодействия власти и субъектов хозяйствования, оценки взаимодействия различных властей уровней.

Данные подходы являются важными для методологии планирования, поскольку они позволяют учесть рассмотренную выше специфику муниципального управления, которое должно обеспечивать эффективное взаимодействие с населением и бизнесом территории. Современное муниципальное управление нацелено на активизацию участия граждан в управлении, в деятельности по развитию территории. Предпринимаемые меры в данном направлении носят практический характер. Так, существует целый ряд проектов и программ по улучшению благоустроенности территории, которые основываются на поддержке инициатив граждан.

Для отдельного типа территорий — сельских поселений — принята программа благоустройства, в рамках которой инфраструктурные проекты получают государственное финансирование, если часть проектных затрат несут граждане или бизнес территории. Показательным примером такой работы является возведение за счет бюджета фельдшерско-акушерского пункта в селе Гармашевка Воронежской области. Для полноценного функционирования данного объекта местное сельхозпредприятие «РАВ Агро Про» выделило 1 млн рублей на благоустройство территории и подключение к инженерным сетям, другие фермеры сельского поселения участвовали в возведении объекта техникой и трудовыми ресурсами [14].

Существующие программы финансирования возведения социальной инфраструктуры в большей степени ориентированы на привлечение бизнеса к развитию территории. Для стимулирования участия граждан в развитии территорий проживания в последние годы разработаны специальные механизмы, обеспечивающие выделение бюджетных средств на муниципальные проекты, инициированные жителями территории. Так, в 2019 г. в Ростовской области был принят закон «Об инициативных проектах» [15], который определил условия для получения

финансовой поддержки проектов, разработанных инициативными группами граждан по решению проблем, входящих в компетенцию органов местного самоуправления. Целью данной работы является вовлечение жителей в решение вопросов местного значения, причем сами граждане софинансируют реализацию проектов, участвуют в выполнении работ, контролируют их качество. Проводимые мероприятия являются непосредственной реализацией самоорганизации и самоуправления на местном уровне.

В год принятия закона было реализовано 176 проектов на 243,7 млн руб. [16]. В следующем, 2020 г. в рамках инициативного бюджетирования, которое получило название «Сделаем вместе!», было реализовано 160 проектов в 50 городских округах и муниципальных районах [17], а в 2021 г. — 190 инициативных проектов в 12 городских округах и 38 муниципальных районах [18].

Полученный опыт взаимодействия с гражданами и активизации их вовлечения в управление территорией должен быть учтен в процессе планирования, которое также должно стать той сферой деятельности, в которой участие жителей территории позволит достичь эффекты по привлечению дополнительных ресурсов и в обеспечении соответствия реализуемых мер существующим запросам и потребностям жителей. Но для реализации данных подходов необходимо уточнить и дополнить существующие подходы в сфере муниципального планирования.

Как было отмечено выше, уточнение состава и структуры основных этапов планирования происходит постоянно, но крайне важно, чтобы в процессе этого уточнения усиливались механизмы самоуправления, раскрывался потенциал активного участия граждан в делах муниципального образования. Для этого вносимые коррективы в процесс планирования должны охватывать все стадии данного вида управленческой деятельности. Применительно к рассмотренным выше основным этапам планирования

муниципального развития могут быть предложены следующие мероприятия, обеспечивающие учет интересов граждан и формирующие условия для проявления инициатив населения.

На этапе анализа условий формирования и реализации плана необходимо обеспечить максимально полное выяснение интересов групп населения, выявить основные проблемы проживания на территории. Можно с достаточно большой уверенностью предположить, что уже на этапе анализа проявятся основные противоречия в интересах различных групп, которые необходимо будет преодолеть в процессе общего одобрения плана и его последующей реализации.

На этапе разработки плана необходимо формирование нескольких вариантов решений основных проблем, учитывающих интересы различных групп населения. Даже сам факт учета существования проблемы может положительно сказаться на процессах одобрения планов, даже если они не предполагают немедленного решения данных проблем. Многовариантное планирование позволяет вести работу по согласованию интересов, отбору лучших способов их учета в последующей деятельности.

Разработка и последующее совершенствование нескольких вариантов плана является одним из инструментов согласования интересов, которые должны применяться в комплексе приемов и методов гармонизации целей и задач деятельности различных субъектов муниципального образования. Приходится констатировать, что в настоящее время инструменты согласования интересов на муниципальном уровне развиты недостаточно, необходимо максимально полно использовать опыт подобной деятельности, который накоплен в менеджменте, в различных сферах управления региональными процессами, в частности в сфере экономического медиаторства. Необходимо как теоретическое обоснование механизмов, обеспечивающих баланс интересов, так и методологические подходы к осуществлению данной

управленческой деятельности, а также практические приемы организации согласительных мероприятий, выработки общего управленческого решения, что представлено в соответствующих видах менеджмента, в частности в менеджменте потребительских организаций.

Повышение степени участия граждан в местном самоуправлении в целом и в процедурах планирования в частности важно не только с точки зрения повышения народовластия, но и имеет практические эффекты в виде формирования условий для привлечения внебюджетных ресурсных источников реализации запланированных мероприятий. Заинтересованность граждан в осуществлении запланированных мероприятий является стимулирующим фактором для последующего участия в данной работе в различной форме — от передачи материальных или финансовых ресурсов до собственной деятельности по исполнению планов. Финансовое участие граждан уже рассматривается как важный критерий выделения государственной поддержки проектов, реализуемых на муниципальном уровне.

Данные действия граждан не только должны являться важной положительной характеристикой проекта, но и поддерживаться созданием институциональных и инфраструктурных условий для участия гражданина в жизни муниципалитета. Современные коммуникационные средства обеспечивают информационную поддержку участия граждан в муниципальной жизни, и данные средства должны совершенствоваться и развиваться как значимый фактор доверия к местному самоуправлению. Тенденции цифровизации поддерживают данные процессы развития, предоставляя мощные средства как для коммуникации субъектов, так и для формирования открытого информационного поля, обеспечивающего контроль за формированием и реализацией планов, создающего атмосферу доверия и распространяющего передовой опыт местного самоуправления.

Открытость и готовность к сотрудничеству в процессе планирования являются ключевыми факторами успеха реализации составленных планов, учитывающих разнонаправленные интересы.

Как было отмечено выше, для поиска компромисса при учете интересов населения муниципального образования необходимо использовать подходы современного менеджмента, которые ориентированы на совершенствование регулирования систем регионального уровня, к которым относятся муниципалитеты. Прежде всего, необходимо отметить разработки в области формирования практических инструментов управления процессами согласования интересов в виде экономического медиаторства и менеджмента потребительских организаций.

Теоретической основой экономического медиаторства является выделение в системе управления хозяйственной системой мезоэкономического уровня специального блока согласования, который нацелен на поиск наилучших решений, удовлетворяющих интересы различных субъектов хозяйствования [19]. Причина выделения такого блока — невозможность согласовать интересы субъектов хозяйствования в региональной системе только рыночными методами на основе обмена. Улучшение социального обеспечения населения, оздоровление экологической обстановки, формирование инфраструктуры общего пользования — решение всех этих задач предполагает взаимодействие субъектов хозяйствования в самых разных сферах (технологической, финансовой, административной, инфраструктурной, информационной и пр.) в рамках региона и нуждается в специальных процедурах и способах взаимодействия. Такие процедуры предлагается реализовывать в рамках деятельности структур по экономической медиации, которые создаются органами региональной власти и обеспечивают согласование интересов субъектов хозяйствования территории [19]. Данный подход нацелен на согласование интересов предприятий, которые находятся в

рамках единого производственно-хозяйственного комплекса региона и должны сотрудничать, но в силу различных причин их интересы стали противоположными и порождают хозяйственные конфликты [19].

Для муниципального управления развитие такого подхода представляется перспективным, поскольку оно также нацелено на поиск наилучшего решения по удовлетворению интересов всех субъектов хозяйствования, а также населения, находящегося на территории муниципального образования. Более того, сфера жилищно-коммунального хозяйства и сфера благоустройства территорий являются областями пересечения огромного числа интересов, которые противоречат друг другу (доступность и ограждение мест общего пользования, функциональное назначение отдельных зон муниципальной территории, расположение коммуникаций и пр.). Поэтому экономическая медиация крайне важна для муниципального управления, и соответствующие механизмы необходимо развивать, в том числе и в рамках планирования, когда учет интересов производится не на стадии уже образовавшегося конфликта, а на этапе предварительного согласования и составления планов.

Для реализации экономического медиаторства необходимо дополнить и уточнить существующие проблемы муниципального планирования, дополнить его соответствующими инструментами менеджмента.

Управленческие инструменты согласования интересов разработаны в рамках менеджмента потребительских организаций [20, 21] — вида менеджмента, ориентированного на управление организациями, деятельность которых заключается в обеспечении совместного потребления ее членов.

К таким организациям отнесены садоводческие товарищества, гаражные кооперативы, товарищества собственников жилья, иные некоммерческие организации потребителей различных благ [20].

При кажущейся незначительности управленческой активности в сфере потребления и работы подобных организаций, их деятельность носит массовый характер и во многом определяет качество жизни. Один из наиболее распространенных видов потребительской организации — товарищество собственников жилья — обеспечивает функционирование огромного числа коллективных домохозяйств в городах и других видах муниципальных образований. От качества управления подобными организациями во многом зависит качество жизни населения муниципалитета, в также его безопасность, учитывая высокие техногенные риски эксплуатации современных инфраструктурных систем. В то же время теоретико-методологических разработок в данной области крайне мало — они носят единичный характер.

Муниципальное управление имеет много общего с данным видом менеджмента, прежде всего, это управление процессами потребления совокупности людей, проживающей на определенной территории, ведение хозяйственной деятельности для удовлетворения конкретных потребностей.

Управление потреблением осуществляется с помощью специально выделенных ресурсов (технических, финансовых, информационных), исполнителями определенных специальностей, в рамках установленных процедур и договорных отношений. Нацеленность на обеспечение процессов потребления является общей для менеджмента потребительской организации и муниципального управления, также общим является ключевая специфическая проблема данных видов управленческих активностей — полное совпадение интересов в группе людей является редкой ситуацией и преимущественно приходится сталкиваться с противоречащими интересами. Наличие этих противоречий определено природой и уникальностью каждого человека, его бытовыми, социальными и культурными запросами, экономическими возможностями.

Для обеспечения функционирования процессов совместного потребления в рамках одной организации необходимо искать решения, которые устроят всех или большинство членов данной организации. Более того, обеспечение процессов потребления связано с распределением ресурсов, которые всегда ограничены, а в случае потребительской организации формируются преимущественно за счет средств самих участников организации. Поэтому распределение данных средств является одним из наиболее сложных аспектов управления, требует применения специально разработанных приемов.

В рамках менеджмента потребительской организации в качестве таких приемов предлагается система мер по предотвращению конфликтов, способы математического выбора наилучшего решения по распределению средств потребительской организации для удовлетворения запросов ее членов [20]. Менеджер в данном случае выступает в качестве посредника между сторонами, имеющими различие в своих интересах, при этом он должен обеспечить эффективность функционирования организации, в чем также заинтересованы ее члены, которые должны соотносить личные интересы с общественными.

Данные методы необходимо реализовывать в системе муниципального управления, в том числе и в рамках планирования. Для этого необходимо формировать несколько вариантов плана и осуществлять выбор решения, в наибольшей степени удовлетворяющего большинство членов организации. Для выявления потребностей населения и отражения данных потребностей в планах, а также их последующего согласования необходим эффективный механизм обратной связи, который может быть сформирован с помощью современных сетевых технологий. Улучшение коммуникаций, обеспечение доступности и достоверности информации являются решающими факторами для ведения работы по

согласованию интересов в процессе планирования. Каждый из рассмотренных выше этапов планирования деятельности муниципального образования обязательно должен быть дополнен процедурами верификации соответствия запланированных мероприятий интересам населения, уточнения состава и структуры предпринимаемых действий для учета имеющихся запросов.

Для использования приемов менеджмента потребительских организаций в более широкой сфере муниципального управления необходимо расширение институциональной среды, в которой находятся граждане муниципального образования. Учет интересов граждан в процессе формирования планов развития муниципального образования может осуществляться не только непосредственно в результате выяснения индивидуальных или групповых интересов, но и в процессе взаимодействия с общественными и некоммерческими организациями, которые выражают интересы граждан конкретного муниципального образования. Данный аспект крайне важен, поскольку реализация планов также может быть осуществлена не только с помощью привлечения граждан, их средств и ресурсов, но и в процессе взаимодействия с организациями, представляющими их интересы.

Сотрудничество с такими организациями должно строиться на долгосрочной основе в плановом порядке. При этом не исключен вариант разового сотрудничества с общественной или некоммерческой организацией в рамках реализации одного плана.

Существование организаций, выражающих интересы граждан, расширяет институциональную среду муниципального управления, позволяет привлечь административные и финансовые ресурсы для реализации планов, а также формализовать процедуры согласования интересов, что создаст условия для экономической медиации и повысит эффективность использования методов менеджмента потребительских организаций.

Результаты

Стимулирование инициативы граждан позволит не только корректировать планы развития, но и привлекать внебюджетные источники финансирования плановых мероприятий. В состав таких источников входят средства самих граждан.

Практика привлечения средств населения муниципального образования уже рассматривалась выше. В условиях цифровизации она может быть расширена использованием современных форм добровольного кратковременного объединения ресурсов граждан для совместного решения некоторой задачи. Одной из таких форм добровольного объединения является краудфандинг — способ «народного финансирования» проекта, который заинтересовал некоторую группу людей, согласившихся передать свои финансовые или иные ресурсы для его реализации. Побуждающим источником сбора средств является интересная идея, которая привлекает жертвователей средств, а основными условиями реализации данного механизма выступают доверие, которое основывается на максимально полной информационной открытости всех аспектов реализации проекта. Коммуникационной платформой краудфандинга является интернет, позволяющий оперативно и в полном объеме предоставлять всю информацию, связанную с проектом. Для сбора средств в данном формате создаются специализированные интернет-ресурсы или используются платформы, объединяющие ряд проектов с подобным способом финансирования.

В настоящее время примеров привлечения средств с помощью краудфандинга достаточно много, в том числе и при реализации мероприятий муниципального уровня, к которым может быть отнесен сбор средств на создание сельской библиотеки (проект «Котопомощь библиотеке деревни Тимково» [22, с. 665]) или проведение комплекса мероприятий «Восстановление лесов острова Ольхон на Байкале» [22, с. 665]. Каждый из краудфандинговых проектов достаточно

уникален как по сфере применения, так и по способам привлечения к сотрудничеству, которые варьируются от добровольного пожертвования, предоставления каких-либо символических подарков и благодарностей до полноценного финансового вознаграждения, что делает данную форму привлечения средств полноценным инвестиционным механизмом.

Механизмы краудфандинга уже достаточно многообразны и описываются в научной литературе [22, 23]. В то же время, специализированных решений для местного самоуправления нет. Возможно, это связано с тем, что в настоящее время добровольное объединение средств граждан осуществляется в процессе их непосредственного личного контакта, поскольку реализуемые проекты напрямую связаны с определенной территорией и людьми, проживающими на ней. Краудфандинг ориентирован на максимально полное использование сетевых глобальных коммуникаций и как раз нацелен на преодоление каких-либо территориальных ограничений участников проекта. Но эти возможности краудфандинга не являются ограничением, а выступают избыточным и для территориальной общности возможностями коммуникаций. В то же время информационные механизмы открытости и доверия к реализуемым краудфандинговым проектам крайне важны для интеграции усилий граждан. Более того, активно развивающаяся практика инициативного бюджетирования, существующие программы софинансирования местных проектов из бюджетов различных уровней формируют самые благоприятные условия для практической реализации гражданами самоуправления, использования краудфандингового механизма как способа реализации планов развития, поскольку формы данного вида привлечения средств многообразны и постоянно развиваются [23].

Выводы

Механизмы местного самоуправления постоянно развиваются и совершенствуются. Обязательным элементом управ-

ления на муниципальном уровне является планирование перспективной деятельности, являющееся сложным видом управленческой деятельности, требующей значительного теоретико-методологического обеспечения и учета специфики муниципального управления, предполагающего ориентацию на самоуправление граждан. Процессы планирования ориентированы на максимально полную реализацию интересов граждан, проживающих на территории муниципального образования, поэтому каждая из стадий процесса планирования должна включать процедуры учета интересов и их согласования в случае существования противоречивых запросов и ограниченности ресурсов для удовлетворения только некоторых интересов.

Для реализации учета и согласования интересов необходимо использовать приемы экономической медиации и методы менеджмента потребительских организаций. Данные приемы и методы позволят преодолеть возможные конфликты интересов, заинтересовать граждан в реализации сформированных планов. Наличие интересов граждан к планам муниципального развития формирует благоприятные условия для реализации самоуправления и участия граждан не только в выработке планов, но и в формировании ресурсной базы для их исполнения. Организационные формы реализации инициатив граждан уже существуют, они активно развиваются и поддерживаются за счет региональных бюджетов, а современные тенденции цифровизации предоставляют эффективные технологии координации усилий и объединения средств для воплощения планов, реализующих интересы граждан.

Развитие механизмов самоуправления в составе плановой деятельности системы муниципального управления повысит обоснованность и реализуемость планов, обеспечит устойчивость развития муниципальных образований, вовлеченность граждан в решение местных вопросов, что является ключевым элементом народовластия и общественного прогресса.

Библиографический список

1. *Мирошкин, П. П., Нестерова, Т. А.* Об инновационно-корпоративном управлении муниципальным образованием // Муниципалитет: экономика и управление. — 2018. — № 3 (24). — С. 66–71.
2. *Муниципальная экономика* / под ред. Я. П. Силина, Е. Г. Анимицы. — Екатеринбург, 2021.
3. *Серая, Н. Н., Агейчева, А. С., Лихота, У. А.* Формирование эффективного муниципального менеджмента // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 3 (73). — С. 139–141.
4. *Бережной, А. В., Савва, А. Ю.* Муниципальный менеджмент и местное самоуправление // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 6. — С. 107–109.
5. *Деменко, О. Г., Макарова, И. Г.* Муниципальный менеджмент и местное самоуправление в России: теория и перспективы развития // Вестник университета. — 2016. — № 11. — С. 25–27.
6. *Романова, А. И., Афанасьева, А. Н.* Муниципальный менеджмент в системе жилищно-коммунального хозяйства. — Казань, 2018.
7. *Гаврилов, А. И.* Муниципальное хозяйство: методологические аспекты менеджмента. — Н. Новгород, 2008.
8. Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
9. *Иванов, В. В., Коробова, А. Н.* Муниципальный менеджмент. — М., 2002.
10. *Шаховская, Л. С., Полякова, Т. В.* Специфика разработки стратегии развития муниципальных образований в малых городах России // Вестник Волгоградского гос. ун-та. Экономика. Экология. — 2009. — № 2 (15). — С. 91–95.
11. *Мясникова, Т. А.* Методический подход к оценке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований // Вестник ВГУ. Экономика и управление. — 2014. — № 4. — С. 83–92.
12. *Шмидт, А. Н., Банников, А. Ю.* О системе стратегического планирования

социально-экономического развития муниципального образования // Новый взгляд. — 2015. — № 10. — С. 262–272.

13. Каткова, М. А., Колядин, Н. П. Методологические аспекты разработки стратегии социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2013. — № 5 (49). — С. 66–70.

14. В кантемировском селе Гармашевка построили ФАП [Электронный ресурс]. — URL: <https://riavrn.ru>.

15. Областной закон Ростовской области «Об инициативных проектах» № 178-ЗС от 01.08.2019.

16. Об утверждении результатов отбора проектов инициативного бюджетирования на конкурсной основе в 2019 г. : Распоряжение Правительства Ростовской области № 124 от 17.03.2020.

17. Отчеты о реализации проектов инициативного бюджетирования в Ростовской области в 2020 г.

18. Отчеты о реализации инициативных проектов в муниципальных образованиях в Ростовской области в 2021 г.

19. Радина, О. И. Теоретико-методологические аспекты концепции экономического медиаторства как подсистемы управления региональным рынком услуг. — Ростов-на-Дону, 2005.

20. Альбеков, А. У., Шахгиреев, И. У. Управление системой потребительских организаций сферы услуг. — Ростов-на-Дону.

21. Бажжаева, Т. С. Развитие системы самоуправления в некоммерческих организациях жилищно-коммунального хозяйства : дисс. к. э. н. — СПб., 2011.

22. Латышева, А. Н. Это не просто бизнес: социальная составляющая российского краудфандинга // Журнал исследований социальной политики. — 2017. — № 4 (15). — С. 660–668.

23. Мотовилов, О. В. Феномен краудфандинга: исследование особенностей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2018. — Т. 34. — Вып. 2. — С. 298–316.

Bibliographic list

1. Miroshkin, P. P., Nesterova, T. A. On innovation and corporate governance of municipal education // Municipality: economics and management. — 2018. — № 3 (24). — P. 66–71.

2. Municipal economy / ed. by Ya. P. Silin, E. G. Animitsy. — Yekaterinburg, 2021.

3. Seraya, N. N., Ageicheva, A. S., Likhota, U. A. Formation of effective municipal management // Economics and Business: theory and practice. — 2021. — № 3 (73). — P. 139–141.

4. Berezhnoy, A. V., Savva, A. Yu. Municipal management and local self-government // International Journal of Humanities and Natural Sciences. — 2019. — № 6. — P. 107–109.

5. Demenko, O. G., Makarova, I. G. Municipal management and local self-government in Russia: theory and prospects of development // Bulletin of University. — 2016. — № 11. — P. 25–27.

6. Romanova, A. I., Afanasyeva, A. N. Municipal management in housing and communal services system. — Kazan, 2018.

7. Gavrilov A. I. Municipal economy: methodological aspects of management. — N. Novgorod, 2008.

8. Federal Law № 172-FZ from 28.06.2014 «On Strategic Planning in Russian Federation».

9. Ivanov, V. V., Korobova, A. N. Municipal management. — M., 2002.

10. Shakhovskaya, L. S., Polyakova, T. V. Specifics of development strategy of municipalities in small towns of Russia // Vestnik of Volgograd State University. Economics. Ecology. — 2009. — № 2 (15). — P. 91–95.

11. Myasnikova, T. A. Methodological approach to assessment of strategies of socio-economic development of municipalities // Vestnik VSU. Economics and Management. — 2014. — № 4. — P. 83–92.

12. Schmidt, A. N., Bannikov, A. Yu. About system of strategic planning of socio-economic development of municipality //

Novy vzglyad. — 2015. — № 10. — P. 262–272.

13. *Katkova, M. A., Kolyadin, N. P.* Methodological aspects of development of strategy of socio-economic development of municipalities in modern conditions // Bulletin of Saratov State Socio-Economic University. — 2013. — № 5 (49). — P. 66–70.

14. In Kantemirovsky village of Gar-mashevka, a FAP was built [Electronic resource]. — URL: <https://riavrn.ru>.

15. Law of Rostov region «On initiative projects» from 01.08.2019 № 178-ZS.

16. On approval of results of selection of initiative budgeting projects on a competitive basis in 2019 : Decree of Government of Rostov region № 124 from 17.03.2020.

17. Reports on implementation of initiative budgeting projects in Rostov region in 2020.

18. Reports on implementation of initiative projects in municipalities in Rostov region in 2021.

19. *Radina, O. I.* Theoretical and methodological aspects of concept of economic mediation as subsystem of regional services market management. — Rostov-on-Don, 2005.

20. *Albekov, A. U., Shakhgiraev, I. U.* Management of system of consumer organizations in service sector. — Rostov-on-Don.

21. *Bazhaeva, T. S.* Development of self-government system in non-profit organizations of housing and communal services : dis. of PhD in Economics. — SPb., 2011.

22. *Latysheva, A. N.* It's not just business: social component of Russian crowdfunding // Journal of Social Policy Research. — 2017. — № 4 (15). — P. 660–668.

23. *Motovilov, O. V.* Phenomenon of crowdfunding: study of features // Bulletin of SPb University. Economy. — 2018. — Vol. 34. — Issue 2. — P. 298–316.

DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.80.4.010

М. А. Рыбалко

ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

Маркетинговая деятельность была и остается актуальной для университетов, несмотря на ряд политических коллизий, отразившихся на изменениях в высшей школе. Постановка перед университетами в России амбициозных задач в части инновационного развития национальной экономики и подготовки соответствующих кадров продолжает планомерно проявляться и отражаться на их работе, что также актуализирует маркетинговую деятельность. В статье уточнено значение маркетинга устойчивости (для достижения экономических, экологических и социальных эффектов) и развития такого направления, как HR-брендинг при функционировании университетов, поскольку взаимодействие с целевыми аудиториями зависит от человеческого потенциала высшей школы. Отмечено, что маркетинговые активности вузов в рамках целостной парадигмы должны быть дифференцированы по направлениям образовательной, научно-исследовательской деятельности и направлениям преобразования социально-экономической сферы региона локализации университета.

Ключевые слова

Маркетинговая деятельность, университет, изменения, модель университета, миссии университета.