

Научная статья

УДК 35

DOI: 10.17323/1999-5431-2021-0-4-114-136

## СИТИ-МЕНЕДЖЕР В РОССИИ: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ ИЛИ КОНФЛИКТНЫЕ РИСКИ?

<sup>1</sup> **Фролова Елена Викторовна**, <sup>2</sup> **Рогач Ольга Владимировна**,  
<sup>3</sup> **Шалашникова Валентина Юрьевна**

<sup>1, 2, 3</sup> Факультет управления, Российский государственный социальный университет

<sup>1</sup> Доктор социологических наук, профессор. E-mail: efrolova06@mail.ru,  
ORCID ID 0000-0002-8958-4561

<sup>2</sup> Кандидат социологических наук, доцент. E-mail: rokach16@mail.ru,  
ORCID ID 0000-0002-3031-4575

<sup>3</sup> Старший преподаватель. E-mail: ShalashnikovaVJu@rgsu.net

**Аннотация.** Исследование направлено на развитие идей и подходов к реализации модели «сити-менеджер» в современных российских условиях. Предмет исследования – профессионализация муниципального управления, практика контрактного найма городских управляющих (сити-менеджеров). В последнее время много споров возникает о целесообразности использования модели «сити-менеджер» в современных российских условиях, что обусловлено случаями конфликтных взаимодействий с участием сити-менеджера. Задачей исследования стало определение возможностей обеспечения баланса интересов и нивелирования конфликтных рисков при оптимизации системы отбора и закрепления профессиональных кадров в местных органах власти. Для ее решения был проведен качественный анализ современных отечественных и зарубежных исследований, отобранных с учетом принципа дифференциации научных источников, а также экспертный опрос руководителей местных органов власти (582 эксперта из 76 субъектов РФ), что позволило устранить «разрыв» между теоретическим обоснованием модели сити-менеджера в научной литературе и реальной практикой ее применения в современных условиях. В результате исследования были выявлены преимущества и недостатки модели «сити-менеджер», определены ключевые механизмы снижения конфликтных рисков при ее реализации. В статье разработаны рекомендации по изменению практики найма сити-менеджера, которые позволят устранить элемент соревнования и противоборства в его взаимодействиях с главой города, определив иерархические статусы двух ключевых фигур городской администрации.

**Ключевые слова:** сити-менеджер, муниципальное управление, профессиональный управляющий, управление городом, конфликтные риски.

**Для цитирования:** Фролова Е.В., Рогач О.В., Шалашникова В.Ю. Сити-менеджер в России: баланс интересов или конфликтные риски? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 4. С. 114–136. DOI: 10.17323/1999-5431-2021-0-4-114-136.

**Финансирование:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-111-50451.

Original article

## CITY MANAGER IN RUSSIA: BALANCE OF INTERESTS OR CONFLICT RISKS?

<sup>1</sup> Elena V. Frolova, <sup>2</sup> Olga V. Rogach,  
<sup>3</sup> Valentine Yu. Shalashnikova

<sup>1,2,3</sup> The Department of Management and Administrative Management,  
Russian State Social University, Russia

<sup>1</sup> Doctor of Sociology, associate professor, professor, e-mail: efrolova06@mail.ru

<sup>2</sup> Ph.D. (in Sociological Sciences), associate professor, e-mail: rogach16@mail.ru

<sup>3</sup> Senior Lecturer, e-mail: ShalashnikovaVJu@rgsu.net

**Abstract.** The research is aimed at developing ideas and approaches to the implementation of the city manager model in modern Russian conditions. The research focuses on professionalization of municipal management, the practice of contractual hiring of city managers. There has recently been the acute controversy whether it is appropriate to implement the «city manager» model in modern Russian conditions, as there are cases of conflict interactions in political practice with the participation of a city manager. The current study aimed to determine whether it is possible to balance interests and level conflict risks while optimizing the system for selecting and retaining professional personnel in municipalities. In order to answer this question we carried out a qualitative analysis of modern domestic and foreign studies, selected with the principle of scientific sources differentiation, as well as an expert survey of the heads of local authorities (582 experts from 76 regions of the Russian Federation), which made it possible to eliminate the «gap» between the theoretical substantiation models of a city manager in scientific literature and its real application in modern conditions. As a result of the study, the advantages and disadvantages of the «city manager» model

were found, and the key mechanisms for reducing conflict risks during its implementation were identified. Based on the results obtained, we developed recommendations for changing the practice of hiring a city manager, which will eliminate the element of competition and confrontation in his interactions with the Head of the municipality, defining the hierarchical statuses of the two key figures of the municipality.

**Keywords:** city manager, municipal management, professional manager, city management, conflict risks.

**For citation:** Frolova, E.V., Rogach, O.V. and Shalashnikova, V.Yu. (2021) 'City manager in Russia: Balance of interests or conflict risks?', *Public Administration Issues*, 4, pp. 114–136 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2021-0-4-114-136.

**JEL Classification:** H19, H79, J31

**Acknowledgments.** The reported study was funded by RFBR, project number 20-111-50451

## Введение

Эффективность муниципального управления во многом определяется уровнем компетентности и профессионализма его кадрового обеспечения. Ключевая роль в данном контексте, безусловно, принадлежит главе муниципального образования. Именно он является, с одной стороны, общественным лидером, который определяет стратегию развития территории, объединяет местных жителей, а с другой стороны, менеджером, разрабатывающим конкретные механизмы решения социально-экономических проблем.

Учитывая высокий уровень сложности современного муниципального управления, характер тех вызовов, что стоят перед ним, обеспечение баланса между социально-экономическими и политическими направлениями деятельности городского управляющего представляется весьма трудной задачей. Это обстоятельство положило начало дискуссии о разграничении политической борьбы и хозяйственной практики в муниципальном управлении, факторах повышения экономической результативности местного самоуправления. Модель предполагает конкурсный отбор и заключение контракта с профессиональным менеджером, который будет руководить местной администрацией. Должность сити-менеджера впервые была закреплена в США. Исторически модель опиралась на идею деполитизации муниципального управления, достижения экономических результатов за счет привлечения новых финансовых ресурсов в условиях межмуниципальной конкуренции и стремительного роста городов в конце XIX – начале XX в., согласно которой руководители муниципалитета должны были обладать особыми компетенциями, позволяющими наладить диалог с бизнесом и повысить инвестиционную привлекательность территории.

Неоднозначное восприятие, дискуссионность позиций при оценке преимуществ и недостатков модели «сити-менеджер» в научной литературе, примеры конфликтных взаимодействий в российской политической практике с участием сити-менеджера свидетельствуют об актуальности темы, значимость которой состоит в разработке научно-обоснованных подходов к совершенствованию муниципального управления, оптимизации системы отбора и закрепления профессиональных кадров в муниципальном образовании, профессионализации управления, повышении эффективности взаимодействий региональной и местной власти.

Цель статьи – определение преимуществ и ограничений использования модели «сити-менеджер», выявление ключевых механизмов повышения ее результативности.

Авторами использовался в качестве ключевого метода исследования анализ российских и зарубежных научных публикаций, содержащихся в базах данных Web of Science, Scopus, РИНЦ. При подготовке обзора авторы придерживались следующего алгоритма:

- Отбор публикаций по ключевым словам: «сити-менеджер», «городское управление», «муниципальный лидер», «муниципальные кадры». Основаниями для исключения публикаций из выборки были следующие: отсутствие доступа к полному тексту статьи, косвенное отношение к теме, размещение в нерецензируемых изданиях. В российских изданиях анализировались публикации с 2009 г., в зарубежных – с 2006 г.
- Систематизация научной литературы по ключевым вопросам: основания профессионализации муниципального управления, специфика реализации модели сити-менеджера, преимущества модели, недостатки реализации модели, механизмы повышения результативности модели.
- Обобщение и сравнение результатов.

В целях верификации и устранения «разрыва» между теорией и практикой, авторами использовались результаты опроса руководителей местных органов власти при поддержке Общероссийской общественной организации «Всероссийский Совет местного самоуправления» (ВСМС). Было опрошено 582 эксперта (76 субъектов РФ, обеспечивающих представительство восьми федеральных округов). Анкеты рассылались по электронной почте через региональные отделения ВСМС.

## Профессионализация муниципального управления

В современных условиях остро стоит проблема интеграции разноплановых направлений деятельности муниципальных руководителей: с одной стороны – обеспечение контроля и организации высокотехнологичных отраслей городского хозяйства, экономическая эффективность; с другой – решение социальных проблем территории, обеспечение баланса интересов ключевых субъектов местных сообществ (Agun, 2008). В этой связи к профессиональным компетенциям местных лидеров отнесены их способности к сотрудничеству с гражданами, эффективному привлечению представителей местных сообществ к решению проблем территории,

обеспечению высокого уровня открытости своей политики (Schmidhuber, Hilgers, 2020; Lemos, 2019). Современные вызовы ставят перед сити-менеджерами такие задачи, как обеспечение безопасности, регулирование землепользования, оказание коммунальных услуг, управление муниципальным бюджетом и др. (Mani, 2014). В условиях социального неблагополучия жители возлагают особые надежды на местных руководителей, полагая, что их деятельность позволит создать рабочие места, повысить качество жизни и обеспечить инвестиции в социальную сферу (Dike, 2014; Thesari, Trojan, 2019).

Ухудшение эпидемиологической ситуации и ограничения, вызванные пандемией COVID-19, актуализировали роль сити-менеджера в решении нестандартных вопросов. Именно от компетенции городских управляющих зависит эффективность предотвращения вспышек заболевания и смягчение последствий локдауна. И особенно востребованными стали способности городского управляющего в деле обеспечения местного населения продовольствием, оказания помощи социально-уязвимым категориям граждан и такие коммуникативные навыки, как: активное лидерство, открытость и прозрачность принятия решений, обмен опытом (Funk, 2020). Исследования показали, что профессиональные лидеры местных сообществ в условиях кризиса играют значимую роль в организации карантина и изоляционных центров, диагностики заболевания, снабжении едой социально-уязвимых групп населения, оказании помощи в возвращении местных жителей, оказавшихся в трудном положении в других городах (Adhikari, Budhathoki, 2020).

Таким образом, современные глобальные вызовы и ключевые задачи, стоящие перед муниципальными органами власти, подтверждают необходимость профессионализации управленческих кадров. Вместе с тем результаты исследования, проведенного ранее авторами статьи (см.: Фролова, Рогач, 2018), показывают, что существует противоречие между требованиями к руководителям муниципального уровня и реальными профессиональными навыками, знаниями, которыми они обладают.

#### *Специфика и условия реализации модели «сити-менеджер»*

Анализируя специфику реализации модели сити-менеджера в российских условиях, ряд авторов делает вывод об «инкорпорировании муниципального звена управления государственным» (Ковалев, Чигрин, 2018, с. 36). Как отмечает К. Г. Меркулова (2018), в России наблюдается рост инфраструктурной и финансовой уязвимости муниципальных органов управления. В этих условиях сити-менеджер начинает выполнять роль «громоотвода»: именно к нему обращены все претензии местных жителей, их недовольство институтом публичной власти.

Деятельность же сити-менеджера, по мнению некоторых исследователей, во многом осложняется такими институциональными проблемами, как ограничения автономии местного самоуправления и недостаточность финансовых средств (Nared, 2018). И зарубежные, и российские ученые обосновывают необходимость инициирования концепции децентрали-

ции (Corpus, 2006; Nudzor, 2014; Ковалев, Чигрин, 2018), укрепления местной представительной демократии, что устранит «дефекты» в системе отношений между центральной и местной властью (Jones, Stewart, 2012; Carmeli, 2008).

Уточняя возможные варианты использования модели сити-менеджера, обратимся к положениям Федерального закона от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ (ред. от 29 декабря 2020 г.) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон N 131-ФЗ), которые позволяют определить несколько вариантов замещения должности главы муниципального образования. Следует отметить, что понятие «сити-менеджер», несмотря на свою распространенность в научной литературе и публицистике, не закреплено в правовых нормах (формулировка Федерального закона N 131-ФЗ звучит следующим образом: «лицо, назначаемое на должность главы местной администрации по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности»).

Введение в 2015 г. нового способа избрания главы муниципального образования представительным органом из числа кандидатов, отобранных комиссией по результатам конкурсного отбора, рассматривается как один из вариантов реализации модели. Однако данная правовая норма не стала универсальным решением муниципальных проблем. По мнению П. В. Панова (2018), этот вариант модели искажает концепцию институциональной автономии местного самоуправления, «усиливает влияние губернаторов на муниципальную власть» (с. 42). Ограничение самостоятельности местного самоуправления, расширение зоны влияния вышестоящих органов власти на него рассматривается как одна из негативных тенденций (Fuenzalida, Riccucci, 2019).

## Преимущества модели «сити-менеджер»

К преимуществам модели «сити-менеджер» ученые относят установление ограничений на сосредоточение всех властных полномочий в одних руках. В рамках реализации модели глава муниципального образования дистанцирован от экономических рычагов власти, делегированных сити-менеджеру (Ларичев, 2016), что обеспечивает снижение уровня коррупционных правонарушений (Nelson, Afonso, 2019).

По мнению ученых, модель «сити-менеджер» обеспечит перевод практики муниципального управления из сферы «политической демагогии в область профессионального менеджмента», ориентированного на решение острых вопросов территории (Дятлов, Ковалев, Чигрин, 2019).

Если всенародно избранный глава связан рамками предвыборной кампании, взаимодействием со СМИ и населением, то сити-менеджер может сконцентрироваться на выполнении хозяйственных задач, таких как строительство и ремонт дорог, развитие коммунальной инфраструктуры и др. Таким образом, преимуществом модели «сити-менеджер» является разграничение хозяйственных и политических функций в управлении

муниципальным образованием. Данная практика способствует социально-экономическому развитию территорий, эффективному управлению финансовыми активами (Deffner, 2020; Timeus, 2020), формированию благоприятной среды для предпринимательства (Константинов, 2018). Большинство зарубежных исследователей сходится во мнении, что позитивными последствиями привлечения профессиональных управляющих в местное самоуправление могут стать оптимизация хозяйственной системы муниципального образования и, как следствие, рост экономической эффективности управленческих практик (Миччи, 2014), повышение бюджетной обеспеченности (Nam, 2019). Профессиональные управляющие имеют возможность адаптировать и интегрировать бизнес-модели и другие экономические инновации в практику муниципального управления (Liao, Ma, 2019; Pardo-Bosch, Cervera, Ysa, 2019).

Анализ публикаций подтверждается результатами опроса руководителей местной администрации Российской Федерации (582 экспертов из 76 субъектов РФ, обеспечивающих представительство восьми федеральных округов) (табл. 1).

Таблица 1

**Распределение ответов на вопрос: «Какие вы видите преимущества назначения по контракту сити-менеджера на должность главы местной администрации?»  
(возможен выбор нескольких вариантов ответов)**

Варианты ответов	%
Возможность привлечения к управлению муниципальным образованием профессионала, обладающего специальными знаниями в области администрирования, хозяйственной деятельности	26
Разделение политических и административных функций в управлении	12,5
Прозрачность деятельности главы местной администрации	12,5
Затрудняюсь ответить	12,3
Более широкие возможности контроля за деятельностью главы местной администрации (сити-менеджера) со стороны депутатов представительного органа муниципального образования	10,8
Участие представителей региональных властей в назначении главы администрации по контракту позволяет снизить конфликтные риски по линии «губернатор-мэр», консолидировать усилия местных и региональных органов власти	9,8
Преимуществ у данной модели нет	9,3
Снижение риска противостояния муниципальных и региональных властей	6,5

**Источники:** и далее, если не указано иное: Составлена авторами по результатам опроса в 2018 г. в рамках проекта «Кадровые ресурсы местного самоуправления РФ» (2013–2018), проведенного при поддержке Всероссийского Совета местного самоуправления.

Согласно полученным данным, экспертами высоко оценивается возможность привлечения к управлению профессионала, обладающего специальными знаниями в области администрирования, хозяйственной деятельности (26%). Каждый десятый эксперт полагает, что такой подход обеспечивает более широкие возможности для контроля за деятельностью сити-менеджера. Данный вывод коррелирует с исследованием правовых основ процедуры расторжения контрактных отношений с главой местной администрации (Андреев, 2014).

Ряд исследований посвящен изучению именно позитивных последствий контрактного найма сити-менеджера и отмены непосредственных выборов главы города. В данном контексте процедура выборов рассматривается как дополнительная статья расходов, которая ложится бременем на дотационные муниципальные бюджеты (Кандрина, 2011). Кроме того, ряд ученых рассматривает выборы как инструмент политических технологий, имеющих косвенное отношение к реальной демократии (Дятлов, Сажин, 2015).

Реализация модели «сити-менеджер», по мнению А.В. Чигрина и А.В. Дятлова, опирается на социокультурные ценности российского общества, специфику менталитета. Муниципальная демократия не позиционируется данными учеными как значимая ценность для общества. «Концепция сильного государства, выполняющего патерналистские функции, присуща российскому политическому сознанию, соответственно, местные жители не станут активно сожалеть в случае отмены процедуры прямых выборов» (Дятлов, Чигрин, 2018, с. 8).

В ряде работ выдвигается предположение, что использование модели «сити-менеджер» позволяет снизить конфликтные риски во взаимодействии муниципальной и региональной власти. Такой результат достигается за счет использования неформальных каналов коммуникации, что позволяет эффективнее достигать договоренностей по распределению ресурсов, управлению активами и планированию процессов развития муниципального образования (Слатинов, 2012).

Привлечение сити-менеджера обеспечивает политическую «вертикализацию» и эффективную коммуникацию между органами власти, «оптимизацию распределения выделяемых бюджетных средств» (Дятлов, Попов, 2017, с. 231).

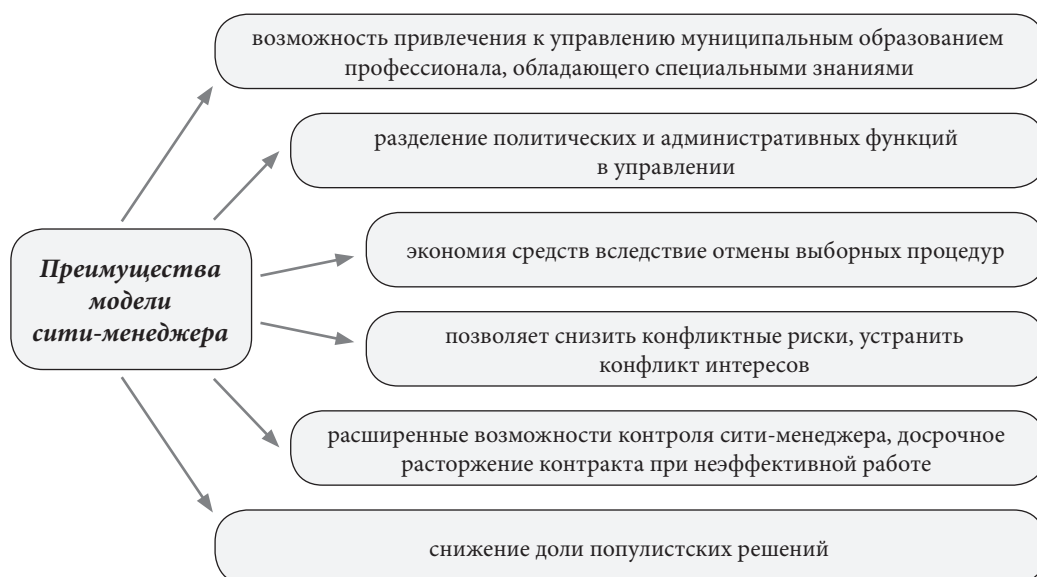
В идеале кандидатура сити-менеджера должна быть утверждена по итогам согласования между представительным органом муниципального образования и региональной властью (Слатинов, 2009). Успешность взаимодействий местной и региональной власти является преимуществом реализации модели, обеспечивая политическую централизацию (Уржа, 2017) и необходимый баланс интересов. Однако существует и противоположная точка зрения. Ряд ученых считает «вертикализацию» недостатком модели, поскольку, по их мнению, она ограничивает автономию местного самоуправления.

Основные преимущества модели сити-менеджера представлены на Рисунке 1.



Рисунок 1

### Основные преимущества использования модели «сити-менеджер» в современной практике муниципального управления



### Недостатки реализации модели «сити-менеджер»

Несмотря на отмечаемые в литературе преимущества, модель «сити-менеджер» часто подвергается критике. Наиболее неоднозначно российскими учеными воспринимается процедура конкурсного отбора сити-менеджера. Вызывает сомнение возможность обеспечения ее прозрачности, избежания конфликта интересов. Проблемой может стать смещение конкурсных критериев от оценки профессионализма к политической целесообразности (Подвинцев, Витковская, 2014). Часть авторов отмечает, что замещение должности главы муниципального образования на основе конкурсного отбора лишь предоставляет региональным элитам возможность сформировать на местах наиболее «удобную» им власть (Вартанян, 2018).

Основной акцент в анализе недостатков модели «сити-менеджер» ставится на вопросах нарушения принципов демократии в муниципальном управлении. В частности, отмечается высокий уровень влияния региональных элит на местную власть (Неустроев, 2015; Колодина 2017; Майкова, Симонова, 2019), а также риски отстранения населения от выборных процедур (Выдрин, 2011).

Отмена выборов трансформирует характер взаимодействия власти и местных жителей, ограничивает условия для формирования гражданской культуры населения. Ряд авторов отмечает следующие негативные последствия отмены выборных процедур: отсутствие опыта ответственного голосования, снижение уровня доверия населения к власти (Филимоненко, Муравьева, 2015). Учитывая сохранение общественного запроса на традиционную практику всенародных выборов мэра города (Вискулова, 2017; Майкова, Симонова, 2016), возможен рост социальной напряженности. Данный

вывод подтверждается результатами проведенного авторами статьи опроса руководителей местных администраций Российской Федерации (табл. 2). Большинство экспертов в качестве недостатка модели выбрали вариант ответа: «руководить местной администрацией должен всенародно избранный глава муниципального образования» – 21,3%.

Таблица 2

**Распределение ответов на вопрос: «Какие вы видите недостатки назначения по контракту сити-менеджера на должность главы местной администрации?»  
(возможен выбор нескольких вариантов ответов)**

Вариант ответа	%
Руководить местной администрацией должен всенародно избранный глава муниципального образования	21,3
Низкий уровень доверия населения к сити-менеджеру	19,5
Данная модель не является достаточно демократичной, учитывая высокий уровень влияния региональных элит при выборе кандидата на должность главы местной администрации	18,8
Выбор главы администрации сопряжен с высокими рисками конфликтных ситуаций внутри представительного органа муниципального образования	14
Отсутствует четкая система критериев отбора кандидата на должность главы администрации	12,5
Деятельность сити-менеджера сопровождается конфликтами и противостоянием с главой муниципального образования и/или представительным органом муниципального образования	12
<i>Другое</i>	<i>1,5</i>

Отдельного внимания заслуживает контрактная форма взаимодействия с сити-менеджером. Суть контрактного найма предполагает наличие договора между сити-менеджером и его нанимателем. Проблема видится в том, что решение о выборе кандидата на должность во многом определяется губернатором. В данном контексте местные жители исключаются из договорных взаимодействий и теряют прямые рычаги влияния на главу города. Как уже отмечалось, отсутствие возможности у населения демонстрации своей гражданской позиции может стать катализатором протестной активности. Сити-менеджер ориентирован на построение договорных отношений в первую очередь с властью региона, демонстрацию ей своей лояльности, тогда как запросы местного населения остаются на периферии управленческих интересов (Фролова, Рогач, Рябова, 2020). Указанное обстоятельство инициирует развитие имитационных практик в работе сити-менеджера (Акопов, 2015). Статус сити-менеджера, требующий быстрых успехов, ориентирует его на достижение сиюминутных, краткосрочных, а не долгосрочных целей развития территории (Авдонин, 2015). Ж.Т. Тощенко подчеркивает, что отсутствие обратной связи с народом приводит

к имитации деятельности власти, росту социальной апатии (Тощенко, 2013). Социальная имитация конструирует «симулятивную политическую реальность», в которой инновационный, креативный подход к решению проблем игнорируется (Волков, 2016).

Большие сложности в реализации модели связаны с размыванием ответственности и развитием конфликтных рисков (Меркулова, 2017). В ряде исследований убедительно доказывается, что между главой муниципального образования и сити-менеджером неизбежно возникновение конфликтов и обострение противоречий ввиду сложности разграничения их полномочий (Демидов, Степанова, 2015; Петрова, 2016; Роговая, 2019). Сужение функций главы до представительских полномочий порождает рост напряженности во взаимодействии между ним и сити-менеджером, конкурентная борьба за власть по сути может вытеснить реальную работу по решению насущных проблем территории из зоны приоритетного внимания ее первых лиц. В случае совмещения данных ролей одним должностным лицом указанные недостатки исключаются. Однако, как уже отмечалось, конкурсная процедура выбора главы муниципального образования не представляется жизнеспособной альтернативой из-за концентрации множества разноплановых функций в одних руках.

Основные недостатки модели «сити-менеджер» представлены на Рисунке 2.

Рисунок 2

### Недостатки использования модели «сити-менеджер» в современной практике



### Механизмы повышения результативности модели сити-менеджера

Проведенный анализ выявил противоречие между необходимостью привлечения высококвалифицированных специалистов к управлению го-

родским хозяйством и отсутствием пула профессиональных управляющих (Камоликова, 2014); отсутствие четких критериев отбора кандидатов на должность сити-менеджера. В этой связи обоснованно выглядят предложения экспертов по совершенствованию конкурсных процедур отбора профессиональных управляющих (Mhlanga et al., 2019), разработке программ обучения сити-менеджеров (Herout, Benes, 2014).

Проведем обзор ключевых положений, высказываемых исследователями в научных работах, по совершенствованию профессионального образования городских управляющих. Наиболее значимым условием долгосрочного найма сити-менеджера называется его компетентность в разработке и реализации муниципального бюджета (Mani, 2014). Важным аспектом в обучении является не просто принятие чужого опыта (бенчмаркинг), но и установление целевых показателей и адаптация успешных практик под потребности территории (Spreen, 2020). В работах современных ученых подчеркивается необходимость исключения универсального подхода к подготовке городских управляющих, эффективность построения гибких образовательных траекторий, учитывающих социально-экономический и политический контекст деятельности (см., например, Gal-Arieli, Beerli, Vigoda-Gadot, Reichman, 2020).

Результаты нашего опроса руководителей органов местного самоуправления показали, что критерии отбора кандидатов на должность сити-менеджера являются достаточно традиционными (табл. 3).

Таблица 3

**Распределение ответов на вопрос: «Какие критерии являются решающими при выборе кандидата на должность главы местной администрации (сити-менеджера)?»**

Вариант ответа	%
Опыт работы	53,8
Образование	27,3
Практика взаимодействия с региональными властями	17,8
Другое	1,3

Ответы экспертов говорят о ведущей роли опыта работы как критерия успешности кандидата. Незначительный вес образования в оценке профессионализма сити-менеджера свидетельствует о высоком уровне сложности современных муниципальных практик управления, невозможности их полноценного отражения в программах высшего образования.

По мнению экспертов, доминирующим фактором успешности функционирования модели является ее включенность в контекст политической и экономической ситуации, соответствие стратегиям региональных и локальных акторов (Серова, 2018). Необходимым представляется сохранение в федеральном законодательстве вариативности выбора моделей муниципального управления. Подкрепляющим условием при этом должны стать

рост публичной легитимации городской исполнительной власти, ее непосредственная подотчетность местным жителям (Слатинов, 2012).

Обзор научных публикаций и исследований показывает преимущества модели «сити-менеджер» при сохранении демократических процедур выбора главы муниципального образования. Однако актуальным остается вопрос: взаимодействие сити-менеджера и главы города способствует установлению баланса интересов или же оно несет в себе конфликтные риски? Обеспечение баланса интересов и результативность данной модели мы видим в устранении недостатков конкурсной процедуры назначения на должность сити-менеджера. Видятся значимыми изменение правил формирования конкурсной комиссии в целях снижения негативного влияния региональных элит; разработка четких критериев оценки кандидатов, которые включали бы в себя общие требования к уровню образования и ситуационные показатели (оседлость, знание специфики территорий). Для снятия конфликтных рисков целесообразно после первичного отбора претендентов в соответствии с формальными требованиями оставить за главой муниципального образования окончательный выбор кандидатуры сити-менеджера. Изменение практики найма позволит устранить элемент соревнования и противоборства, определив иерархические статусы двух ключевых фигур муниципального образования.

## Заключение

Анализ материалов исследований использования модели «сити-менеджер» в современных условиях, проводимых отечественными и зарубежными учеными, и выводов из них позволил определить ключевые преимущества данной модели: привлечение профессиональных кадров, разделение политических и административных функций в управлении, повышение финансово-экономической эффективности управленческих решений, снижение конфликтных рисков во взаимодействии региональной и местной власти, обеспечение баланса их интересов, расширение возможности контроля сити-менеджера за счет досрочного расторжения контракта при неэффективной работе, снижение доли популистских решений.

Выделены и систематизированы недостатки модели «сити-менеджер» в российских условиях: нарушение принципов демократии и автономии местного самоуправления, сужение границ воздействия жителей на деятельность главы города, высокий уровень влияния региональных элит, имитация управленческой деятельности, ее ориентация на достижение сиюминутных, краткосрочных результатов, отсутствие четких критериев отбора кандидата на должность сити-менеджера.

Анализ научного дискурса по реализации модели «сити-менеджер» иллюстрирует полярность восприятия одних и тех же ее элементов, детерминированную политическими взглядами авторов. В частности, предусмотренная моделью отмена прямых выборов, с одной стороны, трактуется как преимущество, так как обеспечивает снижение затрат муниципального бюджета на выборные процедуры и отсутствие доминирования политического популизма в период предвыборных кампаний. С другой стороны, данная практи-

ка рассматривается как недостаток, так как отмена плебисцита ограничивает демократические права граждан, приводит к росту социальной напряженности, снижению социальной ответственности главы города перед населением.

Введение в 2015 г. нового способа избрания главы муниципального образования по результатам конкурсного отбора может рассматриваться как альтернативный вариант модели, позволяющий снизить ее конфликтные риски. Однако результаты анализа показывают, что данный вариант нивелирует ключевые преимущества и ограничивает институциональную автономию местного самоуправления. Представляется целесообразным при реализации модели «сити-менеджер» сохранить демократические процедуры выбора главы муниципального образования и оптимизировать систему конкурсного отбора и назначения сити-менеджера. Кроме того, условием успешной реализации модели «сити-менеджер» является институциональная автономия местного самоуправления, достаточность ресурсного обеспечения его деятельности.

Результаты проведенного анализа показывают необходимость профессионализации муниципального управления, разграничения хозяйственных и политических функций при сохранении принципа выборности главы города, легитимности его избрания. Баланс интересов главы города и наемного сити-менеджера, разграничение зон их ответственности, выстраивание четкого механизма их деятельности – наиболее перспективный вариант обеспечения результативности модели «сити-менеджер».

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

---

1. Авдонин В.С. Трансформация института сити-менеджера в Рязани на фоне реформы МСУ // Pro Nunc. Современные политические процессы. 2015. № 1. С. 99–121.
2. Акопов Л.В. От выборного главы администрации к «сити-менеджеру» – утраченная легитимность // Северо-Кавказский юридический вестник. 2015. № 3. С. 131–134.
3. Андреев В.А. Некоторые проблемы, возникающие при расторжении контракта с главой местной администрации // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2014. № 14. С. 226–231.
4. Вартамян Г.Ш. Поиск оптимальной модели замещения должности главы муниципального образования: к постановке проблемы // Международный журн. гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6–2. С. 57–62.
5. Вискулова В.В. О «конкурсном» порядке избрания глав муниципальных образований: некоторые обобщения двухлетней практики // Журн. рос. права. 2017. № 6 (246). С. 26–37.
6. Волков Ю.Г. Социальная имитация: опыт анализа символической социальной реальности: моногр. Ростов-н/Д: Изд-во Южного фед. ун-та, 2016.

7. Выдрин И.В. Сити-менеджеры в системе управления муниципальными образованиями // Вестн. Уральского ин-та экономики, управления и права. 2011. № 2. С. 67–70.
8. Демидов М.В., Степанова В.Л. Глава муниципального образования и глава местной администрации: статус, полномочия и взаимоотношения // Вестн. Рос. ун-та кооперации. 2015. № 2 (20). С. 67–70.
9. Дятлов А.В., Ковалев В.В., Чигрин В.А. Институционализация сити-менеджмента в муниципальном управлении Республики Крым: оценки экспертов // Науч. ведомости БелГУ. Философия. Социология. Право. 2019. Т. 44, № 1. С. 37–49.
10. Дятлов А.В., Попов А.В. Проблемы реализации идеи сити-менеджмента в системе муниципальной власти Российской Федерации: научная рефлексия на осмысление проблемы // Гуманитарий Юга России. 2017. № 6. С. 222–231.
11. Дятлов А.В., Сажин П.В. Гражданское общество // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 3-1. С. 64–68.
12. Дятлов А.В., Чигрин В.А. Социокультурные основания для модели «сити-менеджмента» в системе российского муниципального управления // Ученые записки Крымского фед. ун-та имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2018. Т. 4 (70), № 1. С. 3–10.
13. 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.
14. Кандрина Н.А. Модели организации муниципального управления: глава муниципального образования и сити-менеджер // Вестн. Алтайской акад. экономики и права. 2011. № 3. С. 39–43.
15. Ковалев В.В., Чигрин В.А. Политико-административные основания для модели «сити-менеджмента» в системе российского муниципального управления // Ученые записки Крымского фед. ун-та имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2018. Т. 4 (70), № 2. С. 30–38.
16. Колодина Е.А. Исследование тенденций развития местного самоуправления в современной России // Известия Байкальского гос. ун-та. 2017. Т. 27, № 2. С. 162–170.
17. Константинов К.В. Институт сити-менеджера: проблемы теории и практики // Сибирский юрид. вестн. 2018. № 2. С. 21–27.
18. Ларичев А.А. Правовое положение мэра и главы местной администрации в системе местного самоуправления (сравнительный опыт Канады и России) // Актуальные проблемы рос. права. 2016. № 5 (66). С. 191–197.
19. Миччи Л. Подход сити-менеджера к развитию туризма в Москве // Вестн. РМАТ. 2014. № 4. С. 43–47.
20. Майкова Э.Ю., Симонова Е.В. Модели избрания главы местного самоуправления в современной России: теория и реальные муниципальные практики // Власть. 2016. № 1. С. 57–63.

21. Майкова Э.Ю., Симонова Е.В. Институт муниципальных выборов в современной России: проблемы и перспективы развития // *Власть*. 2019. № 5. С. 19–27.
22. Марченко И.П., Марченко А.И. Профессиональная подготовка муниципальных служащих: проблемы и пути решения // *Вопросы гос. и муницип. управления*. 2010. № 2. С. 185–195.
23. Меркулова К.Г. Развитие института местного самоуправления в современной России: основные этапы и актуальные проблемы // *Вестн. Поволжского ин-та управления*. 2018. № 18 (6). С. 137–144.
24. Меркулова К.Г. «Управленческая консолидация» в муниципалитетах в условиях современного этапа реформы местного самоуправления: содержание и последствия // *Среднерусский вестн. обществ. наук*. 2017. № 3. С. 156–163.
25. Неустроев А.Н. Институт «сити-менеджера» в РФ: за и против // *European Science*. 2015. № 5. С. 28–31.
26. Панов П.В. Рекрутирование глав муниципальных образований: кроссрегиональная вариативность в выборе институциональных моделей // *Вестн. Пермского фед. исследоват. центра*. 2018. № 2. С. 39–47.
27. Петрова Е.В. Вариативность избрания органов местного самоуправления в сибирских регионах // *Вопросы гос. и муницип. управления*. 2016. № 2. С. 40.
28. 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) // *Вестн. Пермского ун-та. Политология*. 2014. № 1. С. 22–39.
29. Роговая А.В. Проблемы развития малых городов России: практика реализации региональных стратегий // *Мониторинг правоприменения*. 2019. № 4 (33). С. 56–64.
30. Серова Н.А. Институциональная организация органов местного самоуправления в условиях российской муниципальной реформы // *Муниципалитет: экономика и управление*. 2018. № 2 (23). С. 5–10.
31. Слатинов В.Б. Мэр или сити-менеджер: институциональные эффекты выбора модели муниципального управления в областных центрах Черноземья // *Среднерусский вестн. обществ. наук*. 2012. № 2. С. 141–148.
32. Слатинов В.Б. Мэр или сити-менеджер: модели функционирования органов местного самоуправления в областном центре // *Вестн. Моск. университета. Сер. 21. Управление (государство и общество)*. 2009. № 4. С. 28–40.
33. Тощенко Ж.Т. Новые лики деятельности: имитация // *Журн. Белорусского гос. ун-та. Социология*. 2013. № 2. С. 46–60.
34. Уржа О.А. Кадровая политика в системе управления современной России: проблемы и пути решения // *Россия и мир: глобальные вызовы и стратегии социокультурной модернизации*. 2017. С. 109–113.



35. Филимоненко И.В., Муравьева Н.Н. Критический анализ инструмента сити-менеджера // Мат. первой науч. сессии фак-та управления. Ростов-н/Д: Изд-во «Медиа-Полис», 2015.
36. Фролова Е.В., Рогач О.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2018. № 4 (146). С. 369–385.
37. Фролова Е.В., Рогач О.В., Рябова Т.М. Деятельность муниципальных органов власти по развитию культурно-познавательного туризма: проблемы, ресурсы и новые возможности // Вопросы гос. и муницип. управления. 2020. № 3. С. 210–228.
38. Adhikari B., Budhathoki S.S. Silver-lining in the Time of Mayhem: The Role of Local Governments of Nepal During the COVID-19 Pandemic // Journal of Nepal medical association. 2020. Vol. 58 (231). P. 960–964.
39. Arun K. Expanding People’s Might-Putting Social Infrastructure into the hands of the Community: Investigation into a Village Community // International Journal of Rural Management. 2008. Vol. 4, no. 1–2. P. 129–152.
40. Carmeli A. The Fiscal Distress of Local Governments in Israel: Sources and Coping Strategie // Administration & Society. 2008. Vol. 39, no. 8. P. 984–1007.
41. Copus C. British Local Government: A Case for a New Constitutional Settlement // Public Policy and Administration. 2006. Vol. 21, no. 2. P. 4–21.
42. Deffner A., Karachalis N., Psatha E., Metaxas T., Sirakoulis K. City marketing and planning in two Greek cities: plurality or constraints? // European planning studies. 2020. Vol. 28, no. 7. P. 1333–1354.
43. Dike V.E. Leadership and the Nigerian Economy // SAGE Open. 2014. Vol. 4.
44. Fuenzalida J., Riccucci N.M. The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices // Review of public personnel administration. 2019. Vol. 39 (4). P. 544–569.
45. Fun K.D. Local Responses to a Global Pandemic: Women Mayors Lead the Way // Politics and Gender. 2020. Vol. 16 (4). P. 968–974.
46. Herout L., Benes V. The impact of professional education master of business administration (MBA) to changes in the area of personal and managerial skills on selected mayors and deputy mayors from the Czech Republic // Inted2014: 8th international technology, education and development conference. 2014. Vol. 8. P. 861–869.
47. Gal-Arieli N., Beeri I., Vigoda-Gadot E., Reichman A. Can Leadership Transform Educational Policy? Leadership Style, New Localism and Local Involvement in Education // Sustainability. 2020. Vol. 12 (22).
48. Jones G., Stewart J. Local government: the past, the present and the future // Public Policy and Administration. 2012. Vol. 27 (4). P. 346–367.
49. Lemos M., Liberali F. The creative chain of activities towards educational management transformation: Findings from an intravention case study // International Journal of Educational Management. 2019. Vol. 33 (7). P. 1718–1732.

50. Liao Y.G., Ma L. Do professional associations make a difference?: linking municipal managers' association participation and attitudes toward citizen participation // *Public management review*. 2019. Vol. 21 (1). P. 1–24.
51. Mhlanga T.S., Mjoli T.Q., Chamisa S.F. Personality and job engagement among municipal workers in the Eastern Cape province, South Africa // *SA Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 17.
52. Mani B.G. Determinants of a City Manager's Tenure in Office: The Person, Job, Municipality, and Election System // *SAGE Open*. 2014. Vol. 4 (1).
53. Nam J., Dempsey N. Acceptability of income generation practices in 21st century urban park management: The case of city district parks // *Journal of environmental management*. 2019. Vol. 264.
54. Nared J. Local Self-government Reforms in Slovenia: Discourse on Centrality and Peripherality // *Nature, Tourism and Ethnicity as Drivers of (De)Marginalization*. 2018. Vol. 3. P. 243–256.
55. Nelson K.L., Afonso W.B. Ethics by Design: The Impact of Form of Government on Municipal Corruption // *Public administration review*. 2019. Vol. 79(4). P. 591–600.
56. Nudzor H.P. An Analytical Review of Education Policy-Making and Implementation Processes Within the Context of «Decentralized System of Administration» in Ghana // *SAGE Open*. 2014. Vol. 4(2).
57. Pardo-Bosch F., Cervera C., Ysa T. Key aspects of building retrofitting: Strategizing sustainable cities // *Journal of environmental management*. 2019. Vol. 248.
58. Schmidhuber L., Hilgers D. Trajectories of local open government: An empirical investigation of managerial and political perceptions // *International Public Management Journal*. 2020.
59. Spreen T.L., Afonso W., Gerrish E. Can Employee Training Influence Local Fiscal Outcomes? // *American review of public administration*. 2020. Vol. 50(5). P. 401–414.
60. Timeus K., Vinaixa J., Pardo-Bosch F. Creating business models for smart cities: a practical framework // *Public management review*. 2020. Vol. 22(5). P. 1–20.
61. Thesari S.S., Trojan F., Batistus D.R. A decision model for municipal resources management // *Management Decision*. 2019. Vol. 57(11).

## REFERENCES

---

1. Avdonin, V.S. (2015) 'Transformatsiya instituta siti-menedzhera v Ryazani na fone reformy MSU' [Transformation of the the city manager institution in Ryazan against the background of the reform of local self-government], *Pro Nunc. Modern Political Processes*, 1, pp. 99–121.

2. Akopov, L.V. (2015) 'Ot vybornogo glavy administracii k «siti-menedzheru» – utrachennaja legitimnost' [From the elected head of the administration to the «city manager» – the lost legitimacy], *North Caucasian Legal Bulletin*, 3, pp. 131–134.
3. Andreev, V.A. (2014) 'Nekotorye problemy, vznikayushchie pri rastorzenii kontrakta s glavoi mestnoi administratsii' [Some problems arising from the termination of the contract with the head of the local administration], *A new word in science and practice: Hypotheses and approbation of research results*, 14, pp. 226–231.
4. Vartanyan, G.Sh. (2018) 'Poisk optimal'noi modeli zameshcheniya dolzhnosti glavy munitsipal'nogo obrazovaniya: k postanovke problemy' [Search for the optimal model for the replacement of the post of the head municipal formation: To defining the problem], *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6-2, pp. 57–62.
5. Viskulova, V.V. (2017) 'O «konkursnom» poryadke izbraniya glav munitsipal'nykh obrazovaniy: nekotorye obobshcheniya dvukhletnei praktiki' [About a «competitive» order of municipality heads election: two years' practice generalization], *Journal of Russian Law*, 6(246), pp. 26–37.
6. Volkov, Yu.G. (2016) *Sotsial'naya imitatsiya: opyt analiza simvolicheskoi sotsial'noi real'nosti: monografiya* [Social imitation: the experience of analyzing symbolic social reality: monograph]. Rostov-on-Don: Publishing house SFEDU.
7. Vydrin, I.V. (2011) 'Siti-menedzhery v sisteme upravleniya munitsipal'nymi obrazovaniyami' [City managers in the system of the municipal zones management], *Bulletin of the Ural Institute of Economics, Management and Law*, 2, pp. 67–70.
8. Demidov, M.V. and Stepanova, V.L. (2015) 'Glava munitsipal'nogo obrazovaniya i glava mestnoi administratsii: status, polnomochiya i vzaimootnosheniya' [The head of municipalities and the head of local administrations: status, powers and relationships], *Vestnik of the Russian University of Cooperation*, 2(20), pp. 67–70.
9. Dyatlov, A.V., Kovalev, V.V. and Chigrin, V.A. (2019) 'Institutsionalizatsiya siti-menedzhmenta v munitsipal'nom upravlenii respubliki Krym: Otsenki ekspertov' [Institutionalization of city management in municipal administration of the Republic of Crimea: Experts' assessment], *Belgorod State University Scientific bulletin. Philosophy. Sociology. Law*, 44 (1), pp. 37–49.
10. Dyatlov, A.V. and Popov, A.V. (2017) 'Problemy realizatsii idei siti-menedzhmenta v sisteme munitsipal'noi vlasti Rossiiskoi Federatsii: Nauchnaya refleksiya na osmyslenie problemy' [The problems of implementing the city management concept in the system of municipal authorities in the Russian Federation: scientific reflection on the understanding of the issue], *Humanities or the South of Russia*, 6, pp. 222–231.
11. Dyatlov, A.V. and Sazhin, P.V. (2015) 'Grazhdanskoe obshchestvo' [Civil society], *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, 3-1, pp. 64–68.
12. Dyatlov, A.V. and Chigrin, V.A. (2018) 'Sotsiokul'turnye osnovaniya dlya modeli «siti-menedzhmenta» v sisteme rossiiskogo munitsipal'nogo upravleniya' [Sociocultural bases for the model «city management» in the Russian system of municipal management], *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Sociology. Pedagogy. Psychology*, 4(70), 1, pp. 3–10.

13. Kamolikova, V.R. (2014) 'Model' «siti-menedzhera»: Uspeshnost' modeli v sotsial'no-ekonomicheskoi dinamike (na primere gorodov Altaiskogo kraia)' [Model of a city manager: The success of the model in socio-economic dynamics (case study of the cities of Altai Krai)], *Business. Society. Authority*, 20, pp. 83–94.
14. Kandrina, N.A. (2011) 'Modeli organizatsii munitsipal'nogo upravleniya: Glava munitsipal'nogo obrazovaniya i siti-menedzher' [Organizational models of municipal government: The head of the municipal formation and the city manager], *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 3, pp. 39–43.
15. Kovalev, V.V. and Chigrin, V.A. (2018) 'Politiko-administrativnye osnovaniya dlya modeli «siti-menedzhmenta» v sisteme rossiiskogo munitsipal'nogo upravleniya' [Political and administrative grounds for the model «city management» in the Russian system of municipal management], *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Sociology. Pedagogy. Psychology*, 4(70), 2, pp. 30–38.
16. Kolodina, E.A. (2017) 'Issledovanie tendentsii razvitiya mestnogo samoupravleniya v sovremennoi Rossii' [Study of the trends in local self-government development in contemporary Russia], *Bulletin of Baikal State University*, 27 (2), pp. 162–170.
17. Konstantinov, K.V. (2018) 'Institut siti-menedzhera: Problemy teorii i praktiki' [Institute of city manager: Theoretical and practical problems], *Siberian legal bulletin*, 2, pp. 21–27.
18. Larichev, A.A. (2016) 'Pravovoe polozhenie mera i glavy mestnoi administratsii v sisteme mestnogo samoupravleniya (sravnitel'nyi opyt Kanady i Rossii)' [The legal status of the mayor and the head of the local administration in the system of local government (the comparative experience of Canada and Russia)], *Actual Problems of Russian Law*, 5(66), pp. 191–197.
19. Michchi, L. (2014) 'Podkhod siti-menedzhera k razvitiyu turizma v Moskve' [A city manager's approach to tourism in Moscow], *Bulletin of the RIAT*, 4, pp. 43–47.
20. Maikova, E.Yu. and Simonova, E.V. (2016) 'Modeli izbraniya glavy mestnogo samoupravleniya v sovremennoi Rossii: teoriya i real'nye munitsipal'nye praktiki' [Patterns for electing the head of local self-government in modern Russia: The theory and real municipal practice], *Authority*, 1, pp. 57–63.
21. Maikova, E.Yu. and Simonova, E.V. (2019) 'Institut munitsipal'nykh vyborov v sovremennoi Rossii: Problemy i perspektivy razvitiya' [Municipal elections institution in contemporary Russia: Problems and prospects for development], *Authority*, 5, pp. 19–27.
22. Marchenko, I.P. and Marchenko, A.I. (2010) 'Professional'naya podgotovka munitsipal'nykh sluzhashchikh: Problemy i puti resheniya' [Professional training of the municipal authorities' staff: Problems and solutions], *Public Administration Issues*, 2, pp. 185–195.
23. Merkulova, K.G. (2018) 'Razvitie instituta mestnogo samoupravleniya v sovremennoi Rossii: Osnovnye etapy i aktual'nye problemy' [Local self-government institution development in modern Russia: The main stages and topical problems], *The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*, 18(6), pp. 137–144.

24. Merkulova, K.G. (2017) '«Upravlencheskaya konsolidatsiya» v munitsipalitetakh v usloviyakh sovremennogo etapa reformy mestnogo samoupravleniya: Soderzhanie i posledstviya' [«Management consolidation» in municipalities in conditions of the modern stage of local self-government reform: Content and consequences], *Central Russian Journal of Social Sciences*, 3, pp. 156–163.
25. Neustroev, A.N. (2015) 'Institut «siti-menedzhera» v RF: za i protiv' [Institute of «city manager» in Russia: pros and cons], *European Science*, 5, pp. 28–31.
26. Panov, P.V. (2018) 'Rekrutirovanie glav munitsipal'nykh obrazovaniy: Krossregional'naya variativnost' v vybore institutsional'nykh modelei' [Recruitment of municipal heads: Cross-regional variability in the choice of institutional design], *Bulletin of the Perm Federal Research Center*, 2, pp. 39–47.
27. Petrova, E.V. (2016) 'Variativnost' izbraniya organov mestnogo samoupravleniya v sibirskikh regionakh' [Variability of local self-administration elections in Siberian regions], *Public Administration Issues*, 2, pp. 40.
28. Podvintsev, O.B. and Vitkovskaya, T.B. (2014) 'Institutsional'nyi dizain i modeli vlasti kak faktory uspekha inkumbentov na vyborakh glav MSU (po materialam Permskogo kraja, Kirovskoj i Sverdlovskoj oblasti)' [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*, 1, pp. 22–39.
29. Rogovaya A.V. (2019) 'Problemy razvitiya malyykh gorodov Rossii: Praktika realizatsii regional'nykh strategii' [Problems of small cities development in Russia: The practice of implementing regional strategies], *Monitoring Enforcement*, 33 (4), pp. 56–64.
30. Serova, N.A. (2018) 'Institutsional'naya organizatsiya organov mestnogo samoupravleniya v usloviyakh rossiiskoi munitsipal'noi reformy' [Institutional organization of local self-government bodies under the conditions of the Russian municipal reform], *Municipality: Economics and Management*, 23 (2), pp. 5–10.
31. Slatinov, V.B. (2012) 'Mer ili siti-menedzher: institutsional'nye efekty vybora modeli munitsipal'nogo upravleniya v oblastnykh tsentrakh Chernozem'ya' [Mayor or city manager: Institutional effects of choosing a model of municipal governance in regional centers of the black earth region], *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2, pp. 141–148.
32. Slatinov, V.B. (2009) 'Mer ili siti-menedzher: Modeli funktsionirovaniya organov mestnogo samoupravleniya v oblastnom tsentre' [Mayor or city manager: The model of local self-administration bodies functioning in the region center], *Moscow University Management Bulletin*, 4, pp. 28–40.
33. Toshchenko, Zh.T. (2013) 'Novye liki deyatel'nosti: Imitatsiya' [New faces of activity: Imitation], *Journal of the Belarusian State University. Sociology*, 2, pp. 46–60.
34. Urzha, O.A. (2017) Kadrovaya politika v sisteme upravleniya sovremennoi Rossii: Problemy i puti resheniya [Problems of personnel policy in the control system in contemporary Russia: Problems and solutions], in *Russia and the World: Global Challenges and Strategies for Sociocultural Modernization*, pp. 109–113.

35. Filimonenko, I.V. and Murav'eva, N.N. (2015) 'Kriticheskii analiz instrumenta siti-menedzhera' [Critical analysis of the city manager], in *Materialy Pervoi Nauchnoi Sessii Fakul'teta Upravleniya* [Materials of the first scientific session of the Faculty of Management]. Rostov-on-Don: Publishing house «Media-Polis».
36. Frolova, E.V. and Rogach, O.V. (2018) 'Kadrovoe obespechenie mestnykh organov vlasti v sovremennykh rossiiskikh usloviyakh' [Problem of local government staffing in modern Russia], *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes Journal (Public Opinion Monitoring)*, 146 (4), pp. 369–385.
37. Frolova, E.V., Rogach, O.V. and Ryabova, T.M. (2020) 'Deyatel'nost' munitsipal'nykh organov vlasti po razvitiyu kul'turno-poznavatel'nogo turizma: Problemy, resursy i novye vozmozhnosti' [Activities of municipal authorities in the development of cultural and educational tourism: Problems, resources and new opportunities], *Public Administration Issues*, 3, pp. 210–228.
38. Adhikari, B. and Budhathoki, S.S. (2020) 'Silver-lining in the Time of Mayhem: The Role of Local Governments of Nepal During the COVID-19 Pandemic', *Journal of Nepal Medical Association*, 58 (231), pp. 960–964.
39. Arun, K. (2008). 'Expanding people's might-putting social infrastructure into the hands of the community: Investigation into a village community', *International Journal of Rural Management*, 4 (1–2), pp. 129–152.
40. Carmeli, A. (2008) 'The fiscal distress of local governments in Israel: Sources and Coping strategie', *Administration and Society*, 39(8), pp. 984–1007.
41. Copus, C. (2006) 'British local government: A case for a new constitutional settlement', *Public Policy and Administration*, 21(2), pp. 4–21.
42. Deffner, A., Karachalis, N., Psatha, E., Metaxas, T. and Sirakoulis, K. (2020) 'City marketing and planning in two Greek cities: Plurality or constraints?', *European Planning Studies*, 28 (7), pp. 1333–1354. DOI:10.1080/09654313.2019.1701291.
43. Dike, V.E. (2014) 'Leadership and the Nigerian Economy', *SAGE Open*, 4. DOI: 10.1177/2158244014523792.
44. Fuenzalida, J. and Riccucci, N.M. (2019) 'The effects of politicization on performance: The mediating role of HRM practices', *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), pp. 544–569. DOI: 10.1177/0734371X18758378.
45. Fun, K.D. (2020) 'Local responses to a global pandemic: Women mayors lead the way', *Politics and Gender*, 16(4), pp. 968–974. DOI: 10.1017/S1743923X20000410.
46. Herout, L. and Benes, V. (2014) 'The impact of professional education master of business administration (MBA) to changes in the area of personal and managerial skills on selected mayors and deputy mayors from the Czech Republic', *Inted2014: 8th International Technology, Education and Development Conference*, 8, pp. 861–869.
47. Gal-Arieli, N., Beerli, I., Vigoda-Gadot, E. and Reichman, A. (2020) 'Can leadership transform educational policy? Leadership style, new localism and local involvement in education', *Sustainability*, 12(22). DOI: 10.3390/su12229564.
48. Jones, G. and Stewart, J. (2012) 'Local government: The past, the present and the future', *Public Policy and Administration*, 27(4), pp. 346–367.

49. Lemos, M. and Liberali, F. (2019) 'The creative chain of activities towards educational management transformation: Findings from an intravention case study', *International Journal of Educational Management*, 33(7), pp. 1718–1732. DOI: 10.1108/IJEM-08-2017-0219.
50. Liao, Y.G. and Ma, L. (2019) 'Do professional associations make a difference?: Linking municipal managers' association participation and attitudes toward citizen participation', *Public Management Review*, 21(1), pp. 1–24. DOI: 10.1080/14719037.2019.1577907.
51. Mhlanga, T.S., Mjoli, T.Q. and Chamisa, S.F. (2019) 'Personality and job engagement among municipal workers in the Eastern Cape province, South Africa', *SA Journal of Human Resource Management*, 17. DOI: 10.4102/sajhrm.v17i0.1188.
52. Mani, B.G. (2014) 'Determinants of a city manager's tenure in office: The person, job, municipality, and election system', *SAGE Open*, 4(1). DOI: 10.1177/2158244014522069.
53. Nam, J. and Dempsey, N. (2019) 'Acceptability of income generation practices in 21st century urban park management: The case of city district parks', *Journal of Environmental Management*, 264. DOI: 10.1016/j.jenvman.2019.109948.
54. Nared, J. (2018) 'Local self-government reforms in Slovenia: Discourse on centrality and peripherality', *Nature, Tourism and Ethnicity as Drivers of (De)Marginalization*, 3, pp. 243–256. DOI: 10.1007/978-3-319-59002-8\_17.
55. Nelson, K.L. and Afonso, W.B. (2019) 'Ethics by design: The impact of form of government on municipal corruption', *Public Administration Review*, 79(4), pp. 591–600. DOI: 10.1111/puar.13050.
56. Nudzor, H.P. (2014) 'An analytical review of education policy-making and implementation processes within the context of «Decentralized system of administration» in Ghana', *SAGE Open*, 4(2). DOI: 10.1177/2158244014530885.
57. Pardo-Bosch, F., Cervera, C. and Ysa, T. (2019) 'Key aspects of building retrofitting: Strategizing sustainable cities', *Journal of Environmental Management*, 248. DOI: 10.1016/j.jenvman.2019.07.018.
58. Schmidhuber, L. and Hilgers, D. (2020) 'Trajectories of local open government: An empirical investigation of managerial and political perceptions', *International Public Management Journal*. DOI: 10.1080/10967494.2020.1853291.
59. Spreen, T.L., Afonso, W. and Gerrish, E. (2020) 'Can employee training influence local fiscal outcomes?', *American Review of Public Administration*, 50(5), pp. 401–414. DOI: 10.1177/0275074020911717.
60. Timeus, K., Vinaixa, J. and Pardo-Bosch, F. (2020) 'Creating business models for smart cities: A practical framework', *Public Management Review*, 22(5), pp. 1–20. DOI: 10.1080/14719037.2020.1718187.
61. Thesari, S.S., Trojan, F. and Batistus, D.R. (2019) 'A decision model for municipal resources management', *Management Decision*, 57(11). DOI: 10.1108/MD-05-2017-0500.

Статья поступила в редакцию 17.03.2021; одобрена после рецензирования 19.07.2021; принята к публикации 28.10.2021.