
МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ (ПО МАТЕРИАЛАМ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

Мясникова Татьяна Алексеевна, канд. экон. наук, доц.

Кубанский государственный университет, ул. Ставропольская, 149, Краснодар, Россия, 350040; e-mail: ormx@mail.ru

Цель: обоснование механизмов реализации стратегий социально-экономических образований крупного дифференцированного по социально-экономическим параметрам региона. *Обсуждение:* постановка проблемы механизма реализации стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований страны связана с недостаточной эффективностью их реализации. Подробное изложение целей, задач, направлений развития территориальных подсистем страны в документах стратегической направленности не сопровождается в большинстве случаев столь же тщательной разработкой механизмов их реализации. В связи с этим наблюдается невыполнение стратегических планов по ряду важных параметров. *Результаты:* в статье приведены результаты анализа механизмов реализации стратегий медианных муниципальных образований Краснодарского края. Автором представлены рекомендации по включению в стратегические документы плана территориального маркетинга (стратегии территориального маркетинга) и проекта управления изменениями как эффективных инструментов реализации муниципальных стратегий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия социально-экономического развития муниципального образования, целевая программа, стратегия территориального маркетинга, проект управления изменениями.

DOI: 10.17308/meps.2015.4/1221

Введение. Постановка проблемы механизма реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований

Авторское исследование практики российских регионов показало, что неэффективность стратегий социально-экономического развития муниципальных образований во многом связана с тем, что, уделяя много внимания анализу социально-экономического положения и приоритетам развития му-

ниципального образования, разработчики игнорируют механизмы реализации, мониторинга и коррекции стратегии.

Эта проблема характерна как в целом для российских муниципалитетов, так и для муниципальных образований Краснодарского края, стратегии социально-экономического развития которых были разработаны в 2007 г. Эти стратегии достаточно сильно отличаются по качеству исполнения, подходам к разработке и т.п., однако их общим недостатком является отсутствие или слишком общее описание механизмов реализации стратегии.

Кластерный анализ социально-экономического пространства Краснодарского края позволил сформировать 6 виртуальных кластеров муниципальных образований края и выделить медианные муниципальные образования: МО г. Новороссийск (кластер А), МО г-к. Анапа (Кластер Б), Кушевский район (кластер В), Калининский район (кластер Г), Белореченский район (кластер Д), Щербиновский район (кластер Е) [1, с. 136-150].

Опрос экспертов показал, что в целом стратегии развития медианных муниципальных образований оцениваются как среднего качества (максимальное значение оценки элемента – 3,7 из 5 возможных) [2, с. 83-92].

Наиболее качественно в анализируемых стратегиях сформулированы (значение более 3 баллов): результаты анализа социально-экономической ситуации в муниципальном образовании; описание ресурсов местного сообщества; результаты оценки возможностей включения этих ресурсов в развитие муниципального образования; результаты прогноза развития муниципальных образований; стратегические цели и задачи [2, с. 83-92].

Наиболее слабыми являются элементы стратегий, описывающие механизм реализации стратегического плана (от 2,23 баллов до 0,56 баллов из 5 возможных): поэтапный план реализации стратегии; наличие организационной структуры управления стратегией; описание механизма мониторинга и реализации стратегии; проект управления изменениями; маркетинговый план реализации стратегии; коммуникационный план (нацеленный на информирование местного сообщества) [2, с. 3-92].

Основная часть. Механизмы реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Краснодарского края

Вопросы методологии стратегического планирования нашли отражение в трудах Б.С. Жихаревича, Д.Э. Лимонова [3], В.Е. Рохчина [4], Г.Ю. Ветрова [5], В.Б. Зотова [6], Ю.И. Трещевского [7], а также представителей Кубанской школы развития местных сообществ Ю.В. Филиппова, Т.Т. Авдеевой [8] и др.

К механизмам реализации стратегии развития муниципального образования можно отнести:

– правовой механизм, который включает создание нормативно-правовой базы стратегического планирования местного развития в регионе, мониторинга и коррекции стратегии, придания стратегии легитимности;

– финансовый механизм, который включает формирование бюджета развития, необходимого для реализации стратегических целей;

– организационно-управленческий механизм, который включает организационные структуры, управленческие технологии, механизмы совместного управления, кадровый потенциал, культуру местного самоуправления и т.п.;

– социальный механизм, который включает привлечение местных сообществ к стратегическому управлению развитием муниципального образования.

Каждый механизм включает общие и специфические инструменты, описание которых обычно включается в стратегию социально-экономического развития муниципального образования, либо в другие документы стратегического планирования.

Нами были проанализированы инструменты реализации стратегий медианных муниципальных образований виртуальных кластеров социально-экономического пространства Краснодарского края (табл. 1).

Таблица 1

Инструменты реализации стратегий медианных муниципальных образований Краснодарского края

Муниципальное образование	Инструменты реализации	Инструменты управления
Новороссийск	Целевые программы различного уровня (представлен развернутый перечень целевых программ)	Не указаны
Анапа	Целевые программы Инвестиционные проекты План маркетинга реализации Стратегии	Общая схема мониторинга и контроллинга (с указанием зон ответственности)
Кущевский район	Стратегические мероприятия Инвестиционные проекты Инвестиционные площадки	Система мониторинга (задачи, основные критерии оценки, ответственный) Организационно-управленческий механизм (зоны ответственности, процедуры)
Калининский район	Описаны отдельные мероприятия и задачи	Функционал администрации МО по управлению реализацией стратегии
Белореченский район	Целевые программы	Зоны ответственности по управлению стратегией Периодичность проведения мониторинга
Щербиновский район	Целевые программы	Зоны ответственности по управлению стратегией Периодичность проведения мониторинга

Анализ стратегических документов позволил сделать следующие выводы:

1) наиболее распространенными инструментами реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований яв-

ляются: целевые программы различного уровня; инвестиционные проекты; инвестиционные площадки; стратегические мероприятия;

2) в большей части стратегий развития муниципальных образований механизм реализации стратегий описан в самых общих чертах, не конкретизирован;

3) механизм управления реализацией стратегий также описан очень обще; в стратегии Новороссийска описание механизма управления полностью отсутствует;

4) ни в одном муниципальном образовании не предусмотрено создание отдельной организационной структуры для управления реализацией стратегии; функции управления возложены на органы местного самоуправления (главу муниципального образования и подразделения местной администрации);

5) в большей части рассмотренных стратегий механизм мониторинга и коррекции не конкретизирован;

6) только в стратегии развития Анапы присутствует план маркетинга реализации стратегии;

7) ни в одной стратегии не предусмотрен проект управления изменениями.

Таким образом, мы можем сделать вывод, подтверждающий мнение экспертов – наиболее «узкими местами» стратегий развития муниципальных образований Краснодарского края является описание механизмов реализации.

Инструментарий реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований включает широкий спектр инструментов, наиболее распространенными из которых являются: целевая программа, инвестиционный проект, «городской проект», коммуникационный план, план (стратегия) территориального маркетинга, проект управления изменениями и другие.

В российской практике наиболее часто используются целевые программы и инвестиционные проекты. В мировой практике для реализации стратегий местного развития используются план маркетинга муниципального образования и проект управления изменениями.

Рассмотрим возможности включения плана маркетинга и проекта управления изменениями как инструментов реализации стратегий развития муниципальных образований Краснодарского края.

Необходимость разработки плана маркетинга муниципального образования (как части экономико-финансового механизма) обусловлена тем, что в современной рыночной экономике муниципальные образования из простых мест размещения экономических агентов сами становятся своеобразными «экономическими агентами», которые конкурируют за инвестиции, потребителя, потенциальных жителей. Это делает необходимым применение

маркетинговых технологий в реализации целей социально-экономического развития муниципального образования.

Маркетинг муниципального образования позволяет улучшать имидж территории, повышать ее конкурентоспособность; расширять участие муниципального образования и его субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ; привлекать на территорию государственные и иные внешние заказы; стимулировать использование ресурсов территории за ее пределами в интересах ее жителей и т.д. [9, с. 8].

Стратегия маркетинга территории (или план маркетинга муниципального образования) не является самостоятельной и разрабатывается во взаимосвязке со стратегией социально-экономического развития как инструмент реализации социально-экономических целей.

Для разработки стратегии (плана) маркетинга территориального образования разработчикам необходимо ответить на следующие вопросы [9, с. 8-9]:

1. «Кто мы?», т.е. в чем особенности нашего муниципального образования; каковы цели социально-экономического развития; в чем заключается наша стратегия, что является основным «продуктом» развития муниципального образования.

2. «Что мы производим?», т.е. каковы характеристики нашего «продукта», какие внешние ресурсы нам необходимо привлечь, какие характеристики территории, продукцию местных производителей мы будем продвигать.

3. «Для кого мы производим?», т.е. кто является «потребителем», на какие целевые группы мы должны ориентироваться, каковы их характеристики, каковы их потребности и как они принимают экономические решения.

4. «Как мы продвигаем продукцию?», т.е. какие методы и инструменты будут использоваться при продвижении территории.

Объектом продвижения могут быть характеристики территории в целом (через формирование имиджа территории) и конкретные товары и услуги, производимые на территории. Например, в табл. 2 представлены объекты продвижения медианных муниципальных образований Краснодарского края.

Ни в одной из рассмотренных стратегий развития, кроме стратегии развития МО город Анапа, план маркетинга не предусмотрен. По нашему мнению, для актуализации стратегий местного развития органам местного самоуправления необходимо:

– создать рабочую группу по разработке плана территориального маркетинга;

– провести необходимые маркетинговые исследования, в частности, определить объекты продвижения, целевые группы потребителей, сложившийся имидж территории, конкурентные преимущества и т.п.;

– разработать стратегию (план) территориального маркетинга с учетом целей социально-экономического развития муниципального образования, закрепленных в документах стратегического планирования;

– для продвижения территории, помимо традиционных, использовать инструменты интернет-маркетинга;

– включить план территориального маркетинга в стратегию социально-экономического развития муниципального образования, либо принять как отдельный документ стратегического планирования.

Таблица 2

Объекты продвижения медианных муниципальных образований
Краснодарского края

МО	Общие характеристики территории*	Товары и услуги, производимые на территории**
Новороссийск (кластер А)	Наличие глубоководной бухты, обеспечивающей прием судов водоизмещением до 250 тыс. т. Комфортный климат и высокая привлекательность горных и приморских ландшафтов, создающих привлекательную среду для проживания и туризма Благоприятный агро-климатический потенциал для развития сельского хозяйства и курортно-рекреационной деятельности Сравнительно развитая сеть учреждений социального обслуживания Удовлетворительное состояние жилого фонда и жилищно-коммунального хозяйства	Товары транспортно-промышленного комплекса Товары и услуги строительного комплекса
Анапа (кластер Б)	Детская рекреационная зона, сочетающая все природно-климатические и бальнеологические факторы Относительная доступность по цене при широкой линейке ценовых предложений Множество объектов для организации экскурсионного познавательного туризма Уникальное сочетание санаторно-курортного лечения и пляжного отдыха	Услуги курортно-туристического комплекса
Кущевский район (кластер В)	Плодородные почвы Выгодное ЭГП Потенциал развития сельского хозяйства Объекты этнографического туризма	Товары промышленного производства Продукты сельскохозяйственного производства Товары и услуги строительного комплекса
Калининский район (кластер Г)	Выгодное геостратегическое положение Развитая транспортная инфраструктура Благоприятные природно-климатические условия Развитое сельскохозяйственное, перерабатывающее и пищевое производство Развитая социальная инфраструктура	Продукты сельскохозяйственного производства Товары промышленного производства
Белореченский район (кластер Д)	Выгодное географическое положение района Наличие богатых природных ресурсов Наличие свободных территорий для хозяйственно-го освоения Развитая транспортная инфраструктура Наличие в районе филиалов вузов и среднеспециальных учебных заведений Действующая программа поддержки малого бизнеса Наличие сформированного реестра инвестиционных проектов и площадок	Товары промышленного производства Товары и услуги строительного комплекса

МО	Общие характеристики территории*	Товары и услуги, производимые на территории**
Щербиновский район (кластер Е).	Самый северный регион Краснодарского края, расположенный на границе с Ростовской областью Наличие мелкого теплогo морского побережья Азовского моря, курортов местного значения Глафировка и Шабельское Наличие природных мест обитания дичи и рыбы (реки, плавни) Развитое сельскохозяйственное производство Наличие точек роста в отрасли переработки сельхозпродукции (Щербиновский мясокомбинат) Достаточная развитость сети автодорог и ж/д сообщения	Продукты сельскохозяйственного производства

* Объекты продвижения определены по результатам SWOT-анализа в стратегиях развития

** Объекты продвижения определены по результатам анализа структурной динамики местной экономики

Если план маркетинга территории нацелен на изменение имиджа муниципального образования в целом и продвижение местных товаров и услуг, проект управления изменениями нацелен на создание условий для адаптации местных сообществ к изменениям, которые произойдут при реализации стратегии развития.

Результатом разработки и реализации стратегии местного развития всегда становится трансформация местного сообщества: технологий, институтов, социально-экономических отношений. Необходимо встраивание механизмов управления изменениями в управление местным развитием.

Несмотря на то, что перечисленные изменения происходят на уровне местного сообщества (мезоуровне), в конечном счете они ведут к изменению образа жизни большей или меньшей части населения (изменения на микроуровне). Изменения могут быть как к лучшему, так и к худшему (тогда речь идет не о развитии, а о регрессе). В любом случае изменения подразумевают нарушения статус-кво, т.е. сложившегося положения дел, равновесия в местном сообществе. Люди подходят к оценке изменений по-разному, в зависимости от своего места в социальной структуре, доступности для них ресурсов, своих способностей.

Любое изменение статус-кво вызывает сопротивление часто блокирующие реализацию разработанной стратегии развития муниципального образования. Поэтому для обеспечения эффективного стратегирования местного развития необходимо включение в процесс стратегического управления механизмов управления изменениями, что позволит преодолеть сопротивление изменениям и обеспечит интернализацию идей местного развития.

Управление изменениями – это управление людьми в процессе трансформации местного сообщества (или местного хозяйства), направленное на вовлечение человека в изменения и смену восприятия изменения от негативного отрицания и сопротивления изменениям до интернализации, т.е.

высшей формы вовлеченности людей в процесс изменений, при которой люди принимают на себя определенные обязательства не по принуждению, а по убеждению, что изменения соответствуют их личным интересам и ценностям [10, с. 107-122].

Планы развития муниципальных образований часто ориентированы на прошлое или настоящее, а не на будущее. Это приводит к замедлению экономического роста или к его экстенсивному варианту. Только ориентация на будущее, инновационность не только в техническом плане, но и трансформация социально-экономических отношений в местном сообществе позволит добиться устойчивости развития.

В то же время, ориентация на будущее и внедрение инноваций не соответствуют естественному желанию индивидуумов и социально-экономических систем сохранить статус-кво. Возникает сопротивление изменениям. Это приводит к торможению развития.

Применение в стратегическом планировании методологии управления изменениями позволяет разрешать противоречия между [11, с. 107-122]:

- потребностями местного сообщества на сегодняшний день и будущими потребностями;
- целями экономического развития и сложившимся статус-кво (специализацией региона, кадровым потенциалом, инфраструктурой, институтами);
- рациональным планированием изменений и их эмоциональным восприятием теми людьми, чьи интересы они затрагивают.

Основная задача проекта управления изменениями – это управление людьми в процессе трансформации социально-экономического пространства муниципального образования, направленное на вовлечение человека в изменения и смену восприятия изменения от негативного отрицания до интернализации [11, с. 107-122].

Набор распространенных в современной управленческой науке инструментов преодоления сопротивления различен – от мягких (косвенное воздействие) до жестких (принуждение). Если в организации применение жестких методов бывает вполне оправдано, при работе с местными сообществами возможно применение только методов убеждения, таких как: информирование, консультирование, переговоры и соглашения, кооптация и других. Важную роль в преодолении сопротивления изменениям играют консультирование и тренинги, особенно если работа проводится с небольшими местными сообществами с развитым чувством местного сообщества.

Ни в одной из проанализированных стратегий медианных муниципальных образований Краснодарского края не предусмотрено управление изменениями. По нашему мнению, органам местного самоуправления муниципальных образований Краснодарского края необходимо:

- включить стейкхолдеров местных сообществ в организационную структуру управления реализацией стратегии (например, в качестве экспертов рабочих групп);

- провести анализ готовности местных сообществ к изменениям; оценить «движущие» и «сдерживающие» силы реализации стратегии;
- разработать проект управления изменениями, нацеленный на интернализацию стратегии социально-экономического развития муниципального образования;
- включить проект управления изменениями в стратегию социально-экономического развития муниципального образования.

Таким образом, для успешной реализации стратегий развития муниципальных образований Краснодарского края необходимо доработать стратегические документы, описывающие механизмы реализации стратегии, включить в них план маркетинга и проект управления изменениями.

Заключение

1. К механизмам управления стратегией социально-экономического развития муниципального образования можно отнести:

- правовой механизм, который включает создание нормативно-правовой базы стратегического планирования местного развития в регионе, мониторинга и коррекции стратегии, придания стратегии легитимности;
- финансовый механизм, который включает формирование бюджета развития, необходимого для реализации стратегических целей;
- организационно-управленческий механизм, который включает организационные структуры, управленческие технологии, механизмы совместного управления, кадровый потенциал, культуру местного самоуправления и т.п.;
- социальный механизм, который включает привлечение местных сообществ к стратегическому управлению развитием муниципального образования.

Каждый механизм включает общие и специфические инструменты.

2. Нами были проанализированы инструменты реализации стратегий медианных муниципальных образований виртуальных кластеров социально-экономического пространства Краснодарского края и получены следующие выводы:

- в большей части стратегий развития муниципальных образований механизм реализации стратегий описан в самых общих чертах, не конкретизирован;
- наиболее распространенными инструментами реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований являются: целевые программы различного уровня; инвестиционные проекты; инвестиционные площадки; стратегические мероприятия;
- в большей части рассмотренных стратегий механизм мониторинга и коррекции не конкретизирован; только в стратегии развития Анапы присутствует план маркетинга реализации стратегии; ни в одной стратегии не предусмотрен проект управления изменениями.

3. Нами были сформулированы рекомендации по разработке инстру-

ментов реализации стратегий развития муниципальных образований Краснодарского края:

3.1. по разработке стратегии (плана) территориального маркетинга: провести необходимые маркетинговые исследования, в частности, определить объекты продвижения, целевые группы потребителей, сложившийся имидж территории, конкурентные преимущества и т.п.; разработать стратегию (план) территориального маркетинга с учетом целей социально-экономического развития муниципального образования, закрепленных в документах стратегического планирования; включить план территориального маркетинга в стратегию социально-экономического развития муниципального образования, либо принять как отдельный документ стратегического планирования;

3.2. по разработке проекта управления изменениями: провести анализ готовности местных сообществ к изменениям; оценить «движущие» и «сдерживающие» силы реализации стратегии; разработать проект управления изменениями, нацеленный на интернализацию стратегии социально-экономического развития муниципального образования; включить проект управления изменениями в стратегию социально-экономического развития муниципального образования.

Список источников

1. Мясникова Т.А. Кластеризация социально-экономического пространства Краснодарского края в посткризисный период // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2014, no. 2 (50), с. 136-150.

2. Мясникова Т.А. Методический подход к оценке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2014, no. 4. с. 83-92.

3. *Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России*, под общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева. Санкт-Петербург, ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003.

4. Рохчин В.Е. *Методические рекомендации по формированию концепции социально-экономического развития муниципального образования*. Москва, РИЦ «Муниципальная власть», 2008.

5. Ветров Г.Ю. *Условия, проблемы и перспективы экономического развития российских городов на современном этапе*. Доступно: <http://citystrategy.leontief.ru>. (дата обращения: 01.03.15)

6. *Система муниципального управления*, под ред. В.Б. Зотова. Санкт-Петербург, Питер, 2007.

7. Трещевский Ю.И., Гринфельд К.Е. Выбор стратегических приоритетов развития как принцип формирования и реализации политики муниципального образования // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2010, no. 1 (1), с. 38-55.

8. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т. *Основы развития местного хозяйства*. Москва, Логос, 2011.

9. Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А. *Маркетинг муниципального образования*. Краснодар, Кубанский гос. ун-т, 2012.

10. Мясникова Т.А. Преодоление сопротивления целевых групп при проведении организационных изменений // *Управление изменениями в социально-экономических системах: сборник статей одиннадцатой международной научно-практической конференции*. Воронеж, 2012, с. 107-122.

11. Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лобанова С.А. *Управление изменениями*. Краснодар, Кубанский гос. ун-т, 2011.

IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS STRATEGY FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES (ON MATERIALS OF KRASNODAR KRAI)

Myasnikova Tatiana Alekseevna, Cand. Sc. (Econ.), Assist. Prof.

Kuban State University, Stavropolskaya, 149, Krasnodar, Russia, 350040;

e-mail: ormx@mail.ru

Purpose: justification of mechanisms of realization of strategy of social and economic formations of the large region differentiated in social and economic parameters. *Discussion:* statement of a problem of the mechanism of realization of strategy of social and economic development of regions and municipalities of the country is connected with insufficient efficiency of their realization. The detailed statement of the purposes, tasks, the directions of development of territorial subsystems of the country in documents of a strategic orientation isn't followed in most cases by so careful development of mechanisms of their realization. In this regard non-performance of strategic plans for a number of important parameters is observed. *Results:* we presented the results of the analysis of mechanisms of realization of strategy of median municipalities of Krasnodar Krai. The author submitted recommendations about inclusion in strategic documents of the plan of territorial marketing (strategy of territorial marketing) and the project of management of changes, as effective instruments of realization of municipal strategy.

Keywords: strategic planning, strategy of social and economic development of municipality, target program, strategy of territorial marketing, project of management of changes.

Reference

1. Myasnikova T.A. Klasterizatsiia sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva Krasnodarskogo kraia v postkrisisnyi period. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2014, no. 2 (50), pp. 136-150. (In Russ.)
2. Myasnikova T.A. Metodicheskii podkhod k otsenke strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia munitsipal'nykh obrazovaniia. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Ekonomika i upravlenie*, 2014, no. 4, pp. 83-92. (In Russ.)
3. Vasil'ev S.A. (ed.) *Territorial'noe strategicheskoe planirovanie pri perekhode k rynochnoi ekonomike: opyt gorodov Rossii*. Saint-Petersburg, GP MTsSEI «Leont'vskii tsentr», 2003. (In Russ.)
4. Rokhchin V.E. *Metodicheskie rekomendatsii po formirovaniu kontseptsii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia munitsipal'nogo obrazovaniia*. Moskva, RITS «Munitsipal'naia vlast'», 2008. (In Russ.)
5. Vetrov G.Iu. *Usloviia, problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiia Rossiiskikh gorodov na sovremennom etape*. Available at: <http://citystrategy.leontief.ru>. (accessed: 01.03.15)
6. Zotov V.B. (ed.) *Sistema munitsipal'nogo upravleniia*. Saint-Petersburg, Piter, 2007. (In Russ.)

7. Treshchevskii Iu.I., Grinfel'd K.E. Vybory strategicheskikh prioritov razvitiia kak printsipy formirovaniia i realizatsii politiki munitsipal'nogo obrazovaniia. *Sovremennaiia ekonomika: problemy i resheniia*, 2010, no. 1 (1), pp. 38-55. (In Russ.)
8. Filippov Iu.V., Avdeeva T.T. *Osnovy razvitiia mestnogo khoziaistva*. Moscow, Logos, 2011. (In Russ.)
9. Filippov Iu.V., Myasnikova T.A. *Marketing munitsipal'nogo obrazovaniia*. Krasnodar, Kubanskii gos. un-t, 2012. (In Russ.)
10. Myasnikova T.A. Preodolenie soprotivleniia tselevykh grupp pri provedenii organizatsionnykh izmenenii. *Upravlenie izmeneniami v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: sbornik statei odinnadtsatoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Voronezh, 2012, pp. 107-122. (In Russ.)
11. Filippov Iu.V., Myasnikova T.A., Lobanova S.A. *Upravlenie izmeneniami*. Krasnodar, Kubanskii gos. un-t, 2011. (In Russ.)