

# ОПТИМИЗАЦИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

Т. А. Мясникова

*Кубанский государственный университет (г. Краснодар)*

Поступила в редакцию 19 июня 2015 г.

**Аннотация:** рассматриваются проблемы создания оптимальной модели стратегического планирования региона. В качестве основного объекта приняты следующие процедуры: анализ социально-экономической динамики муниципальных образований, постановка стратегических целей, технология стратегического планирования. В результате исследования определено, что основой оптимизации модели стратегического планирования является постановка системы целей, адекватных уровню технико-технологического, социально-экономического и институционального развития его муниципальных образований. В качестве приоритетных определены социальные цели развития. Объектом стратегического планирования определена совокупность местных сообществ. Определено, что оптимизация модели подразумевает изменение местных сообществ как носителей идей, интересов, целей, способных к самостоятельным действиям.

**Ключевые слова:** регион, муниципальное образование, местное сообщество, стратегия, стратегическое управление.

**Abstract:** in article problems of creation of optimum model of strategic planning of the region are considered. As the main object it is accepted the following procedures: analysis of social and economic dynamics of municipalities, statement of strategic objectives, technology of strategic planning. As a result of research it is defined that a basis of optimization of model of strategic planning is statement of system of the purposes adequate to the level of technical and technological, social and economic and institutional development of its municipalities. As the priority the social purposes of development are defined. The object of strategic planning defined set of local communities. It is defined that optimization of model means change of local communities, as carriers of ideas, the interests, the purposes capable in independent actions.

**Key words:** region, municipality, local community, strategy, strategic management.

Проблема формирования моделей регионального развития в условиях рыночной экономики исследуется российскими учеными на протяжении более двадцати лет. В этот период выявлены существенные для управления региональным развитием технико-технологические, экономические, социальные, институциональные особенности субъектов Российской Федерации, их функциональных и территориальных подсистем [1–9].

Для представленной в настоящей работе оптимизации модели стратегического планирования нами были предложены и апробированы на материалах Краснодарского края три методики: виртуальной кластеризации социально-экономического пространства региона; анализа динамики структурных изменений (метод структурных сдвигов и метод местных долей) и методика оценки качества стратегий местного развития [10–14].

Учитывая сложность региона как системы, множественность и качественную неоднородность ее параметров, мы посчитали необходимым обратиться прежде всего к критериям оптимизации процедур, включающих:

- процедуры анализа социально-экономической динамики муниципального образования;
- управление будущим муниципальным образованием (постановку стратегических целей развития);
- технологию стратегического планирования.

Для анализа социально-экономической динамики муниципальных образований нами предложено использование метода виртуальной кластеризации социально-экономического пространства региона [3, 5, 7, 12]. Проведенная нами кластеризация социально-экономического пространства Краснодарского края:

- позволила сгруппировать муниципальные образования в 6 групп (кластеров) с относительно однородными признаками;

- выявить сильные и слабые стороны каждого кластера;
- оценить уровень дифференциации социально-экономического развития внутри региона;
- сопоставить уровни развития муниципальных образований внутри кластера и между кластерами.

### **Процедура и результаты анализа социально-экономической динамики муниципального образования**

В качестве временной точки анализа нами приняты данные о социально-экономическом состоянии муниципальных образований Краснодарского края в 2010 г., что обусловлено наличием достоверных данных, подтвержденных данными региональной и муниципальной статистики. В качестве представителей каждого кластера выбраны муниципальные образования, в которых значения интегральных показателей социально-экономического развития наиболее близки к медианным значениям соответствующих кластеров.

Полученные результаты позволяют сформулировать рекомендации по формированию местной и региональной социально-экономической политики, направленной на выравнивание социально-экономического пространства региона и поддержку развития муниципальных образований края:

- для муниципальных образований кластера А: сохранение сложившихся тенденций развития;
- для муниципальных образований кластера Б: развитие транспортных услуг; оздоровление финансового состояния хозяйствующих субъектов (самый низкий показатель среди 6 кластеров);
- для муниципальных образований кластера В: развитие промышленного производства и потребительской сферы (худший показатель в регионе);
- для муниципальных образований кластера Г: развитие производственной и социальной инфраструктуры;
- для муниципальных образований кластера Д: развитие производственной и социальной инфраструктуры, повышение инвестиционной активности;
- для муниципальных образований кластера Е: поддержка развития сельского хозяйства; развитие производственной и социальной инфраструктуры; разработка мер по выводу местной экономики из состояния стагнации.

Анализ структурных сдвигов в экономике медианных муниципальных образований, проведен-

ный нами в соответствии с опубликованной ранее методикой [11] позволил выделить «стержневые» отрасли местной экономики и сформулировать направления муниципальной структурной политики.

В МО г. Новороссийск, представляющий кластер А: а) наиболее развитая отрасль местной экономики «транспорт» (местная доля 3,26) продолжает сокращаться (отрицательные пропорциональный и дифференциальные сдвиги), что ослабляет позиции местной экономики в целом и требует разработки мер поддержки отрасли; б) отраслями потенциальной специализации могут стать «розничная торговля» и «строительство» (местная доля меньше 1, но при этом имеет место положительный дифференциальный сдвиг); в) отрасль «обрабатывающее производство» составляет 22,58 %, при этом местная доля отрасли меньше 1 и продолжает сокращаться (с 0,78 до 0,72), также наблюдаются отрицательные пропорциональный и дифференциальные сдвиги; это обуславливает необходимость разработки антикризисных мер.

В МО г. Анапа (представитель кластера Б): наиболее активно развивается отрасль «розничная торговля» (местная доля 2,33; дифференциальный сдвиг 0,1), однако в связанной с ней отрасли «курортно-туристический комплекс» при увеличении местной доли (12,49) наблюдается незначительный спад; это отчасти связано с активным развитием отрасли в других муниципальных образованиях края и требует разработки мер муниципальной политики по повышению конкурентоспособности предприятий-резидентов.

В Кущевском районе (кластер В): а) наиболее развитая и продолжающая развиваться отрасль местного хозяйства – «сельское хозяйство» (местная доля 5,91; дифференциальный сдвиг 0,4) – задача муниципальной политики сохранить сложившуюся тенденцию; б) отраслью потенциальной специализации является «обрабатывающее производство» (местная доля за исследуемый период меньше 1, но увеличилась в 2 раза; при этом дифференциальный сдвиг 1,61); в) у отраслей «строительство» (удельная доля в местной экономике 13,52 %) и «розничная торговля» (удельная доля в местной экономике 18,93 %) местная доля меньше 1 и продолжает сокращаться (особенно сильное сокращение в отрасли «строительство»), наблюдается отрицательный дифференциальный сдвиг; для сохранения конкурентных преимуществ отрасли требуется разработка антикризисных мер муниципальной политики.

В Калининском районе: а) ключевая отрасль местной экономики «сельское хозяйство» (53,3 % удельная доля, 8,45 местная доля) незначительно сокращается по сравнению со среднекраевыми показателями (дифференциальный сдвиг – 0,15), что частично компенсируется ростом местной доли (с 5,06 до 8,45), тем не менее органы местного самоуправления для сохранения положительной динамики отрасли должны разработать систему мер поддержки сельхозпроизводителей-резидентов; б) у отраслей «обрабатывающее производство» и «розничная торговля», при достаточно значимых удельных долях в местной экономике, местная доля меньше 1 (в отрасли «обрабатывающее производство» местная доля сократилась в два раза), и наблюдается отрицательный дифференциальный сдвиг; для предотвращения отрицательных тенденций требуется разработка антикризисных мер муниципальной политики.

В Белореченском районе (кластер Г): а) стержневой отраслью местной экономики является «обрабатывающее производство» (удельная доля 62 %, местная доля 1,98); при этом в отрасли наблюдается отрицательный дифференциальный сдвиг (–0,24) и местная доля сократилась с 2,36 до 1,98; такая ситуация создает серьезную угрозу развития местной экономики и требует разработки мер муниципальной политики по поддержке предприятий отрасли; б) важную роль в местной экономике играют отрасли «строительство» и «розничная торговля»; хотя местная доля данных отраслей меньше 1, но при этом она растет и наблюдается положительный дифференциальный сдвиг – это отрасли потенциальной специализации, предприятия которых при эффективной муниципальной поддержке могут стать опорой местной экономики.

В Щербиновском районе (кластер Д): а) «сельское хозяйство» – наиболее развитая и продолжающаяся развиваться отрасль местной экономики (удельная доля 76,34 %, местная доля 12,1), при этом местная доля продолжает расти и дифференциальный сдвиг составляет 0,05; можно говорить о ярко выраженной монопрофильности местной экономики, что требует от органов местного самоуправления мер по диверсификации местной экономики; б) для отрасли «розничная торговля» произошло сокращение местной доли с 1,17 до 0,71, при этом наблюдается достаточно значительный отрицательный дифференциальный сдвиг (–0,81); между тем отрасль играет значимую роль в местной экономике (удельная доля 16,3 %), что обуславливает необходимость разработки мер поддержки предприятий розничной торговли.

### **Управление будущим муниципального образования (стратегические цели развития)**

Помимо общих требований к стратегическим целям социально-экономического развития, таким как, например, предусмотренные SMART-технологией [15, с. 213], нами были сформулированы дополнительные:

- ориентация на настоящие и будущие потребности местного сообщества;
- приоритет социальных целей развития (занятость, доходы населения, благоустройство местного сообщества в широком смысле);
- соблюдение футуристического принципа (принципа справедливости между поколениями);
- активная позиция субъектов стратегического планирования в управлении будущим муниципальным образованием.

Анализ стратегических цели и направлений развития медианных муниципальных образований виртуальных кластеров социально-экономического пространства Краснодарского края позволил нам сделать ряд выводов относительно их соответствия сформулированным требованиям.

Не во всех стратегиях сформулированы миссия и ценности развития, хотя в контексте стратегий они в общем виде просматриваются. При формулировке ценностей развития не было проведено исследование реальных потребностей и ценностных приоритетов местных сообществ. В конечном счете отсутствие четко сформулированных миссии и ценностей ведет к неопределенности стратегии развития муниципального образования функции общественного соглашения жителей муниципального образования, увеличивает сопротивление изменениям, связанным с ее реализацией.

Стратегические цели развития сформулированы в общем виде, не в полной мере отражают специфику муниципального образования, его стратегический выбор; в проанализированных стратегиях стратегическая цель представляет собой скорее миссию развития; их основным элементом является «повышение качества жизни местного населения». Отсутствие ориентации главной стратегической цели муниципального образования на стратегический выбор приводит к размытости контуров стратегии, превращению ее в долгосрочный комплексный план социально-экономического развития.

В целях развития разного уровня не просматривается «сгибание тренда», характерное для стратегического планирования. В формулировке целей, а также в сценариях развития (в том числе

в оптимистическом) прослеживается линейное развитие социально-экономической ситуации, следование сложившимся тенденциям. В стратегиях речь идет зачастую не об управлении будущим, а о наиболее выгодном использовании сложившейся ситуации. Это обедняет спектр возможностей социально-экономического развития муниципального образования.

В целевых ориентирах стратегий учтены отраслевые приоритеты развития муниципальных образований; однако в определении отраслевых приоритетов также имеет место следование сложившимся тенденциям.

Стратегические проекты/субстратегии/основные направления развития не увязаны по срокам, масштабу и требуемым ресурсам. Мегапроекты представлены вместе с отдельными мероприятиями, муниципальные проекты с частными (при этом не указаны способы воздействия на частный сектор); не выделены приоритетные и второстепенные направления и проекты; все это приводит к нарушению принципов согласованности и концентрации ресурсов.

Цели социально-экономического развития муниципальных образований 1-го уровня (муниципальных образований и городских округов) сформулированы без учета интересов поселений и населенных пунктов, входящих в состав городских округов. Между тем потребности поселений и населенных пунктов даже в рамках одного муниципального образования могут сильно различаться, так как различается их социально-демографический состав, уровень социально-экономического развития, отраслевая специализация. Стратегии развития в большей степени отражают интересы и потребности административного центра муниципального образования, что ставит жителей других населенных пунктов в невыгодное положение.

При формулировке целей и приоритетов социально-экономического развития муниципальных образований не учтены возможности межмуниципального сотрудничества, между тем муниципальные образования, особенно входящие в отстающие кластеры Д и Е, могли бы использовать этот ресурс для решения текущих вопросов и достижения стратегических целей.

На основе полученных выводов нами сформулированы рекомендации по совершенствованию стратегических целей и направлений развития медианных муниципальных образований виртуальных кластеров Краснодарского края.

1. Уточнить ценности и миссию развития (а в стратегиях, где их нет – сформулировать) на основе исследования реальных потребностей и ценностных приоритетов местных сообществ. Для проведения таких исследований целесообразно использовать социологические опросы, опросы экспертов (если в группу стратегического планирования входят представители различных групп интересов – они могут выступить в роли экспертов).

2. Уточнить стратегические цели развития (цели первого уровня) с учетом социально-экономических особенностей, стратегического выбора муниципального образования, предусмотреть возможности «сгибания тренда» его социально-экономического развития.

3. Увязать стратегические проекты/ субстратегии/основные направления развития по масштабу, срокам и требуемым ресурсам; определить приоритетные и второстепенные направления/проекты; обеспечить соблюдение принципов согласованности и концентрации ресурсов в стратегическом планировании.

4. Включить в стратегии развития муниципальных образований 1-го уровня (муниципальных районов и городских округов) стратегии развития поселений и населенных пунктов, входящих в их состав, в качестве «подстратегий» или отдельных проектов; уточнить стратегические направления развития метрополитенской зоны с учетом интересов пригородов.

5. Уточнить стратегические направления социально-экономического развития с учетом стратегических целей развития других муниципальных образований Краснодарского края – потенциальных партнеров; учитывать возможности не только конкуренции, но и межмуниципального сотрудничества (особенно муниципальным образованиям, входящим в кластер Д и Е).

### **Технология стратегического планирования**

Оптимизация технологии стратегического планирования базируется на интерактивности и управляемости процессами стратегического планирования. Указанная технология базируется на разработках Кубанской школы развития местных сообществ и предполагает использование:

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

– финансового механизма, который включает формирование бюджета развития, необходимого для реализации стратегических целей;

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

Оценив качество разработанных в 2007 г. стратегий социально-экономического развития муниципальных образований края, мы пришли к выводу, что для оптимизации стратегического планирования в Краснодарском крае на уровне муниципальных образований необходимо инициировать новый цикл разработки стратегий местного развития. При этом существующие стратегии могут послужить основой для планирования, таким образом будет обеспечена их преемственность. Для оптимизации стратегического планирования местного развития в Краснодарском крае, по нашему мнению, необходимо:

1. На этапе создания организационных предпосылок:

1.1. Сформировать организационные предпосылки на уровне Краснодарского края:

– принять закон «О стратегическом планировании в Краснодарском крае» в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;

– министерству экономики Краснодарского края совместно с университетскими ресурсами Краснодарского края разработать методические рекомендации по стратегическому планированию в соответствии с изменениями российского и краевого законодательства;

– создать Координационный совет по стратегическому планированию в регионе.

1.2. Сформировать организационные предпосылки на уровне муниципальных образований 1-го уровня (муниципальных районов и городских округов):

– доработать муниципальную нормативную и методическую базу по стратегическому планированию: положение о стратегическом планировании в муниципальном образовании, методические рекомендации по стратегическому анализу муниципального образования, методические рекомендации по оценке стратегии, положение об организации стратегического планирования в муниципальном образовании, положение о социально-экономическом планировании в поселениях и др.;

– распоряжением главы муниципального образования инициировать разработку стратегии развития муниципального образования (с учетом действующей стратегии, утвержденной в 2007 г.);

– создать группу стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования, в состав которой должны войти его основные стейкхолдеры;

– разработать план работы группы стратегического планирования, который должен включать описание последовательности, процедур, зон ответственности планирования с увязкой по времени и необходимым ресурсам;

– определить группы интересов (влияния) местных сообществ и предпринять меры по их привлечению к планированию; параллельно целесообразно проводить широкую информационную кампанию по освещению вопросов подготовки к разработке (актуализации) стратегии развития муниципального образования;

– проанализировать готовность местных сообществ к изменениям, для чего целесообразно использовать социологические опросы, фокус-группы, интернет-приемные.

2. На этапе анализа социально-экономической ситуации в муниципальном образовании:

– проанализировать стратегический потенциал и возможности развития муниципального образования (SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, динамика структурных сдвигов, шкалограммы, кластерный анализ);

– проанализировать возможности использования средств бюджета для организации социально-экономического развития;

– разработать «болевое послание» для местных сообществ; «болевое послание» [14, 16, р. 92] – информационное сообщение, адресованное целевой группе (в нашем случае местным сообществам), содержащее: 1) «боль» – критическую массу информации, которая оправдывает нарушение равновесия (возникли или предвидятся большие проблемы или открываются возможности, использовать которые можно только при радикальных изменениях); 2) «средства от боли» – предполагаемые действия, которые могли бы решить проблему или помочь воспользоваться возможностями сложившейся ситуации.

3. На этапе выбора стратегии развития муниципального образования:

– сформировать сценарии развития, используя традиционный сценарный подход и/или метод дорожного картирования (целесообразно сочетать

формализованные или фактографические методы с экспертными методами); необходимо разрабатывать как минимум три сценария социально-экономического развития муниципального образования;

– определить приоритеты развития, сформулировать ценностные ориентиры и миссию развития;

– сформулировать цели развития, используя технологию SMART с нашими уточнениями, а также метод построения дерева целей; важно сочетать социальные и экономические цели развития;

– наметить контуры стратегии развития; на этом этапе создается «черновой» вариант стратегии развития, содержащий общее описание вариантов достижения целей развития;

– сформировать предложения по бюджету социально-экономического развития муниципального образования; на этом этапе необходимо оценить примерные расходы на реализацию целей развития и эффекты от их реализации; при этом «бюджет развития» в данном случае мы толкуем в широком смысле как совокупность расходов по реализации целей стратегии и источников их покрытия (из средств бюджетов разного уровня и внебюджетных средств);

– оценить эффекты от реализации стратегии (бюджетный, т.е. увеличение доходов бюджета за счет увеличения налогооблагаемой базы; коммерческий, выраженный в активизации предпринимательской деятельности); экологический (за счет более эффективного использования природных ресурсов); инновационный (привлечение в муниципальное образование новых технологий);

– провести реструктуризацию группы стратегического планирования в соответствии с направлениями (проектами) стратегии; на этом этапе в составе группы стратегического планирования формируются комиссии по отдельным направлениям или проектам; состав группы стратегического планирования расширяется за счет привлечения в комиссии новых участников – представителей целевых групп (стейкхолдеров), которых непосредственно должны коснуться планируемые изменения;

– разработать коммуникационный план, направленный на реализацию «болевого послания» и формирование положительного общественного мнения; в коммуникационном плане могут быть использованы различные способы информирования: публикации в местной печати, личные встречи представителей органов местного самоуправления с населением, создание и ведение сайта «Стратегия развития...», выпуск информационных буклетов и др.

4. На этапе разработки плана реализации стратегии развития необходимо:

– определить механизмы реализации стратегии: организационно-правовой, финансовый, правовой, социальный и пр.;

– определить конкретные инструменты реализации: мегапроекты, инвестиционные проекты, целевые программы и др.;

– ранжировать стратегические проекты по степени приоритетности;

– утвердить перечень целевых программ (как основного инструмента реализации стратегии развития) и определить объем их финансирования;

– привлечь стейкхолдеров муниципального образования к реализации стратегии;

– увязать стратегические проекты по времени, ресурсам, зонам ответственности;

– утвердить окончательный вариант стратегии решением представительного органа местного самоуправления муниципального образования;

– разработать план маркетинга стратегии развития муниципального образования;

– уточнить проект управления изменениями в муниципальном образовании;

– информировать население в соответствии с коммуникационным планом о начале изменений.

5. На этапе управления реализацией стратегии:

– сформировать постоянно действующие комиссии по управлению стратегией развития муниципального образования; определить порядок работы комиссий: функции, формы отчетности, периодичность встреч;

– определить порядок мониторинга, оценки и коррекции (актуализации) стратегии социально-экономического развития муниципального образования; для этого необходимо определить: субъектов мониторинга, критерии оценки, методы и конкретные инструменты мониторинга, периодичность, форму предоставления отчетов, зоны ответственности, процедуры коррекции стратегии;

– осуществлять план маркетинга муниципального образования;

– через проект управления изменениями содействовать интернализации местными сообществами стратегии развития муниципального образования.

### Выводы и предложения

Обобщение вышеизложенного позволяет сделать следующие выводы и предложения.

1. Основой оптимизации модели стратегического планирования региона является формулиро-

вание целей, адекватных уровню технико-технологического, социально-экономического и институционального развития его муниципальных образований.

2. Приоритетными являются социальные цели развития, такие как улучшение обеспеченности населения общественными услугами, рост продолжительности жизни, повышение комфортности проживания на территории муниципального образования и т.п.

3. Объектом воздействия является социально-экономическая система – местное сообщество (сообщество людей, связанных интересами проживания на определенной территории, социальным взаимодействием и чувством сообщества). Это означает, что стратегические цели – это цели, связанные с социальными изменениями.

4. Объект воздействия (местное сообщество) одновременно является и субъектом воздействия, так как концепция опоры на собственные силы подразумевает участие населения в разработке и реализации стратегии развития местного сообщества; цели должны сочетать интересы различных групп интересов муниципального образования.

5. Стратегирование предполагает определенное мировоззрение. Стратегическая активность имеет свои особенности и требует наличие специфической квалификации, внутренней «стратегической позиции». Стратегирование подразумевает изменение субъекта развития (местного сообщества) как носителя идей, интересов, целей, способного к самостоятельным действиям.

6. Так как муниципальное образование является сложной, иерархически выстроенной, открытой системой, при целеполагании необходимо учитывать «эффект черного ящика». Одним из инструментов снижения неопределенности при построении системы целей является метод дорожного картирования.

7. Поскольку основная цель развития муниципального образования – изменения локальной социально-экономической системы, которые должны привести к улучшению качества жизни местного населения, не все индикаторы достижения целей можно выразить количественно на основе статистических данных. Это обуславливает необходимость использования метода экспертных оценок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Исаева Е. М. Динамика воспроизводимых факторов производства в регионах России – экономический и институциональный аспекты / Е. М. Исаева, Л. М. Никитина, Ю. И. Трещевский // Регион : системы, экономика, управление. – 2013. – № 1 (20). – С. 21–31.
2. Региональная социально-экономическая политика : теория, мировая и российская практика / под ред. Б. Г. Преображенского, Ю. И. Трещевского. – Воронеж : Научная книга, 2005. – 344 с.
3. Свиридов А. С. Социализация бизнеса в регионах России – начало процесса / А. С. Свиридов // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 50–56.
4. Сироткина Н. В. Концептуальные положения разработки перспектив развития экономики региона / Н. В. Сироткина, А. А. Зайцев // ФЭС : финансы, экономика, стратегия. – 2013. – № 3. – С. 10–15.
5. Трещевский Д. Ю. Кластерный подход к анализу инновационного развития регионов России / Д. Ю. Трещевский // Регион : системы, экономика, управление. – 2011. – № 1 (12). – С. 37–47.
6. Трещевский Ю. И. Асинхронность как свойство экономических систем / Ю. И. Трещевский, В. Н. Эйтингон, А. И. Щедров // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 23–27.
7. Трещевский Ю. И. Выбор стратегий инновационного развития регионов на основе виртуальной кластеризации / Ю. И. Трещевский, Д. Ю. Трещевский // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. – 2012. – Т. 25, № 4. Экономика и управление. – С. 208–217.
8. Трещевский Ю. И. Методология и методика экономического анализа конкурентоспособности региона / Ю. И. Трещевский // Экономический анализ : теория и практика. – 2009. – № 1. – С. 35–46.
9. Трещевский Ю. И. Управление регионами России в условиях асинхронности их развития / Ю. И. Трещевский, А. И. Щедров. – Воронеж : Научная книга, 2013. – 187 с.
10. Мясникова Т. А. Стратегическое планирование местного развития в Краснодарском крае : опыт городских округов / Т. А. Мясникова // Регион : системы, экономика, управление. – Воронеж, 2013. – № 3 (22). – С. 95–100.
11. Мясникова Т. А. Анализ структурных изменений экономики муниципальных образований Краснодарского края / Т. А. Мясникова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 101–111.
12. Мясникова Т. А. Кластеризация социально-экономического пространства Краснодарского края в посткризисный период / Т. А. Мясникова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2014. – № 2 (50). – С. 136–150.
13. Мясникова Т. А. Потребности местного сообщества как основа планирования экономического развития / Т. А. Мясникова // Регион : системы, экономика, управление. – 2012. – № 4 (19). – С. 19–23.

14. Мясникова Т. А. Преодоление сопротивления целевых групп при проведении организационных изменений / Т. А. Мясникова // Управление изменениями в социально-экономических системах : сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. В. П. Бочарова, И. Е. Рясина, Ю. И. Трещевского ; Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2012. – Вып. 11, ч. 1. – С. 107–122.

*Кубанский государственный университет*

*Мясникова Т. А., кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления*

*E-mail: ormx@mail.ru*

*Тел.: 8-918-231-58-24*

15. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумова. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.

16. Conner D. Managing at the speed of change : how resilient managers prosper where others fail / D. Conner. – Villard Books, New York, 1992.

*Kuban State University*

*Mjasnikova T. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the State and Municipal Management Department*

*E-mail: ormx@mail.ru*

*Tel.: 8-918-231-58-24*