

Для цитирования: Зырянов С.Г., Иванов О.П., Гордеев С.С. Устойчивость регионального развития и практика межмуниципального взаимодействия // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. 2017. № 1. С. 10-19.

УДК 332.1 (045)

С.Г. Зырянов, О.П. Иванов, С.С. Гордеев

УСТОЙЧИВОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ПРАКТИКА МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Аннотация. Рассмотрены организационно-управленческие аспекты разработки и реализации комплексных межмуниципальных проектов регионального развития. В качестве примера представлена информация о межмуниципальном проекте создания на Южном Урале биосферного резервата в рамках программы ЮНЕСКО «Человек и биосфера». Показана необходимость и важность корректной адаптации международных требований к реально существующим условиям и характеристикам территории резервата и стратегии развития региона. Сформулированы условия эффективной реализации проектов развития и муниципального взаимодействия. На примере биосферного резервата показаны типовые схемы межмуниципального взаимодействия.

Ключевые слова: регион, муниципалитеты, устойчивое развитие, стратегии, межмуниципальное взаимодействие, специфика территорий, адаптация требований и норм, типовые организационно-управленческие схемы.

S.G. Zyryanov, O.P. Ivanov, S.S. Gordeev

SUSTAINABILITY OF REGIONAL DEVELOPMENT AND PRACTICE OF INTER- MUNICIPAL COOPERATION

Annotation. The authors consider organizational and managerial aspects of working out and realizing complex inter-municipal projects of regional development. The authors exemplify it by providing information about the inter-municipal project of creating a biosphere reserve in the South Ural in the framework of the UNESCO Man and the Biosphere Programme. The necessity and importance to adapt international requirements to the existing conditions and characteristics of the reserve territory and the strategy of regional development is shown in the article. Conditions for effective realization of development and municipal cooperation projects are formulated. The authors show typical schemes of inter-municipal cooperation as exemplified by the biosphere reserve.

Keywords: Regions, municipalities, sustainable development, strategies, inter-municipal cooperation, specific character of territories, adaptation of requirements and norms, standard organizational and management schemes.

Проекты, лежащие в основе региональных стратегий устойчивого развития, всё чаще приобретают межмуниципальный характер. При этом различия в ресурсной обеспеченности и интересах участников межмуниципальных проектов могут порождать значительные сложности в решении организационно-управленческих задач в период как разработки, так и реализации проектов, требующих их совместных скоординированных действий. Безусловно, необходимо нарабатывать и использовать некоторые типовые схемы и алгоритмы решения возникающих управленческих проблем, но этого недостаточно. В каждом конкретном случае необходима корректная адаптация как международных, так и российских норм и стандартов применительно к реальным, часто специфическим характеристикам участников проекта для достижения на основе

компромиссов консенсуса их интересов и общего тренда, выработки общих правил, обеспечивающих эффективность совместных действий.

Управленческая адаптация как инструмент решения проблем устойчивого регионального развития

Общие направления решения глобальной проблемы рационального использования совокупности имеющихся ресурсов комплексного развития окружающей среды и социума определены в «триединой» концепции устойчивого развития на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 г. [1]. Практика использования принципов устойчивого развития также имеет более чем двадцатилетнюю историю [2], [3]. Однако вопросы адаптации и внедрения в российскую практику управления декларируемых международным сообществом целей и приоритетов устойчивого развития пока во многом остаются открытыми. Решение этих вопросов неизбежно связано с модернизацией существующих организационно-управленческих схем и повышением эффективности управления на самых различных уровнях: национальном, региональном, муниципальном.

Внутреннее противоречие «триединой» концепции между ее социальной, экологической и экономической составляющими, как правило, объясняется возникающим на практике рассогласованием базовых интересов участников и стейкхолдеров проектов. Дополнительным фактором формирования противоречий может быть также значительное различие местных социальных, экономических и экологических условий реализации проектов. Специфика и многомерность пространства реализации проектов развития приводит к росту количества рисков [4], в том числе уникальных, ранее не встречавшихся. Подобное особенно значимо при реализации сложных нестандартных проектов с многовекторным спектром целевых ориентиров, отражающих интересы системы в целом (мегапроекта развития региона) и ее элементов (локальных проектов развития муниципалитетов) [5], [6].

На специфику совместного социо-эколого-экономического развития муниципалитетов в рамках общей стратегии накладываются также особенности институциональной среды муниципалитетов, сформированной в предшествующие периоды. В конечном итоге в подобных ситуациях на практике приходится решать проблему адаптации различных положений на основе базовых принципов устойчивого развития, применительно к конкретным условиям различных муниципалитетов.

Наличие институциональных особенностей ещё более расширяет диапазон возможных решений. При этом количество уникальных, сложно классифицируемых рисков и их различных сочетаний также возрастает [6]. Наибольшая специфика и, соответственно, наибольшее количество конкретных организационно-управленческих задач, требующих конкретного решения, возникает именно на самом низком уровне – уровне муниципалитетов. Для успешного осуществления объективно необходимой управленческой адаптации базовых принципов устойчивого развития к конкретным местным условиям должен быть решен целый комплекс задач по модернизации основных принципов и методов территориального управления, необходимо выработать рекомендации по практике их применения в реально существующих условиях с учетом их разнообразия.

Условия эффективной реализации проектов перспективного развития и муниципального взаимодействия

Становление принципов устойчивого развития во многом связано с результатами исследований в рамках «Римского клуба» [7] и их дальнейшим развитием [8]. Главным результатом этих исследований является осознание и принятие многими инициаторами и разработчиками проектов национального и локально-территориального развития факта ограниченности глобальных ресурсов, необходимости в своих планах учитывать интересы не только ныне живущего, но и будущих поколений. При детальной

проработке принципов устойчивого развития для небольших территорий, например муниципалитетов, часть общих ограничений неизбежно отпадет, но в то же время усиливается требование по конкретике детальных решений с учетом местной специфики. При этом появляются другие, и порой весьма неожиданные, сложности, продуцируемые множеством факторов и их уникальным сочетанием. В таких условиях неизбежен отход от практики решения ведомственных отраслевых задач на основе известных и реально существующих стандартов и схем. Приоритет получает системный подход к решению задач управления пространственным социо-эколого-экономическим развитием территорий [9]. Эффективные решения во многом строятся не на тривиальном следовании по известному пути, а на движении по новым, ранее неисследованным траекториям.

Условием успешного решения управленческих задач на таком уровне является глубокий тюнинг общей управленческой парадигмы и существующих шаблонов в практике управления региональным развитием.

Рассмотрим основные моменты, связанные с адаптацией общих положений устойчивого развития для управления сложным социо-эколого-экономическим проектом, на примере создания биосферного резервата в горнозаводской зоне Южного Урала. Особенностью этого проекта является два обстоятельства. Во-первых, он расположен на территории нескольких муниципальных образований. Во-вторых, исторически сложившаяся индустриальная архитектура и промышленный ландшафт этой территории тесно связаны с ее уникальными высокоценными природными характеристиками. Кроме того, необходимо учитывать, что этот проект является элементом проекта более высокого уровня – стратегии развития региона, что также задает некоторые ограничения и формирует ряд дополнительных требований.

Перечисленные обстоятельства необходимо учитывать при проектировании резервата, однако наибольшую сложность в его разработке и реализации приобретают вопросы поиска схем эффективного взаимодействия участников и стейкхолдеров проекта. К общим вопросам регионального развития [10] в этом проекте добавляются – и становятся крайне важными – проблемы взаимодействия на муниципальном уровне. Необходимо отметить, что реализация стратегии устойчивого развития региона базируется на целой группе подобных межмуниципальных проектов, что делает крайне важным и актуальным вопрос отработки схем организации постоянного проблемно-ориентированного взаимодействия муниципалитетов при координирующем участии региона.

Первым шагом в решении подобной задачи является формирование перечня необходимых и достаточных условий для повышения эффективности стратегий регионального развития в рамках управленческой парадигмы на муниципальном уровне. Для рассматриваемого случая можно выделить следующие ключевые моменты, связанные с созданием новых форм межмуниципального взаимодействия:

- экстерриториальность в прогнозировании основных параметров экономических, социальных и экологических процессов, одновременно и по-разному влияющих на качество жизни населения в различных муниципальных образованиях;
- выход сферы социо-эколого-экономического влияния приграничных проектов за установленные административные границы, появление факторов межмуниципальной результативности и синергетики пространственного развития в реализации сложных межмуниципальных проектов, прежде всего инфраструктурных;
- развитие взаимовлияющих интеграционных и агломерационных процессов, появление новых форм территориальной интеграции по схемам, продиктованным повышением эффективности реализации проектов в конкретных специфических условиях;
- различия в динамике развития отдельных муниципалитетов, их социально-экономических характеристик, особенностей территорий (например – моногородов), а также различия по времени реализации отдельных составных частей комплексных проектов;

- неоднородность структуры и институциональных особенностей муниципальных образований (города и районы, отдельные поселения), реализующих проект, в том числе различие систем управления;
- существование исторически сложившейся скрытой конкуренции между территориями соседних муниципалитетов;
- пересмотр форм муниципального взаимодействия и дополнение существующей практики простых схем взаимодействия («регион – муниципалитет», «муниципалитет – муниципалитет») новыми, более сложными формами межмуниципального взаимодействия («муниципалитет – муниципалитет – регион» и др.).

Такого рода организационно-управленческие особенности для нейтрализации потенциальных конфликтов требуют более детальной проработки всех вопросов уже на этапе разработки проектов, внедрения гибких адаптируемых систем управления, развитие которых осуществляется в период реализации проекта от относительно простых к более сложным формам последовательно в несколько этапов. Решение такого рода задач, безусловно, требует проектного подхода с ориентацией на конечные цели проекта и, соответственно, создания проектно-ориентированного координирующего органа управления.

Модернизация управленческих парадигм, применяемых в разработке и реализации проектов устойчивого развития, с учетом всего вышесказанного, связана с подготовкой и последующей адаптацией типовых схем межмуниципального взаимодействия и проектного управления в рамках специфики каждого конкретного проекта. Такая установка, очевидно, требует не только наличия в составе проектных команд специалистов высокого уровня управленческой квалификации – аналогичные требования должны предъявляться и к специалистам органов местного управления. Это актуализирует задачу организации их подготовки и переподготовки в рамках образовательных программ по государственно-муниципальному управлению и использованию проектного подхода.

Типовые схемы межмуниципального взаимодействия на примере системы управления биосферного резервата

В разработке и реализации ключевых проектов устойчивого развития регионов, как правило, участвуют несколько значимых акторов, интересы которых могут не только не совпадать, но и быть противоположными. В результате такие межмуниципальные проекты становятся сложными с точки зрения интеграции и нахождения консенсуса интересов, а технические показатели результатов приобретают многовекторный характер. Это обстоятельство придает комплексным проектам устойчивого развития крупной социально-экономической системы специфику, существенно отличающую их от известных схем и алгоритмов разработки и управления проектами развития бизнес-систем [11], [12], [13].

Ярким примером такого сложного и многовекторного проекта развития региона является проект создания на территории горнозаводской зоны Челябинской области биосферного резервата (далее – межмуниципальный проект), в состав которого войдут национальный парк «Таганай», Аршинский заказник, памятник природы «Озеро Турго-як», а расположен он будет на территории пяти муниципальных образований. В разработке и реализации этого проекта участвуют девять структур, в т. ч. пять муниципальных образований, два министерства и два главных управления правительства Челябинской области. Кроме того, в результатах реализации проекта заинтересован целый ряд стейкхолдеров. Среди них: международные органы и национальный комитет МАБ, реализующие программу ЮНЕСКО «Человек и биосфера» по созданию всемирной сети биосферных резерватов; люди, проживающие на территории резервата; а также коммерческие структуры и общественные организации, действующие на территории резервата и прилегающих к нему пространствах.

Ещё одной важной особенностью данного проекта является то, что территориально он попадает в границы более масштабного регионального проекта по развитию

агломерационных и интеграционных процессов в горнозаводской зоне Челябинской области – «Агломерация «Горный Урал»».

Предполагается, что ресурсы биосферного резервата на стартовом этапе будут сконцентрированы на проектах развития: национального парка «Таганай», Аршинского заказника, памятника природы «Озеро Тургояк», туризма, «зеленой» экономики, а также формирования экологического сознания и культуры населения.

Таким образом, в вертикальном разрезе организационно-управленческого каркаса межмуниципального проекта, одновременно реализующего несколько проблемно-ориентированных проектов, можно выделить пять уровней: международный, федеральный, региональный, агломерационный, муниципальный и уровень первичных структур, формирующих резерват. Каждый из этих уровней, с учетом своих юридических и ресурсных возможностей, совершает определенные действия, исходя из обозначенных миссией функций и стратегических целей. В этой ситуации проектируемая система управления биосферным резерватом должна базироваться на принципах, обеспечивающих:

1. Выполнение всех требований, предопределенных Положением о резервате ЮНЕСКО и Положениями об особо охраняемых природных территориях (ООПТ).
2. Выполнение всех требований, продиктованных российским законодательством в отношении участвующих в проекте муниципалитетов и ООПТ.
3. Выполнение пакета эколого-социально-экономических функций, направленных на удовлетворение интересов регионального правительства, муниципальных образований, территория которых входит в состав резервата, а также иных стейкхолдеров.

Необходимо отметить, что подобная картина, отражающая сложность структурных аспектов и многообразие целевых ориентиров отдельных элементов межмуниципальных проектов, в практике реализации стратегий развития регионов встречается достаточно часто уже сегодня, а в перспективе масштабы и комплексность межмуниципальных проектов развития будут только нарастать. Это говорит о необходимости поиска принципиального решения целого ряда вопросов, связанных с созданием эффективных систем управления подобными объектами.

На наш взгляд, решение организационных вопросов и собственно формирование системы управления межмуниципальным проектом целесообразно осуществлять поэтапно. Причиной тому является, с одной стороны, новизна и наличие значительных неясностей в процедурах разработки и реализации проекта, естественных опасений со стороны руководителей муниципальных образований, территория которых входит в состав резервата, сомнений в достаточности необходимых ресурсов, приемлемости ожидаемых результатов. С другой стороны, в Челябинской области одновременно с созданием резервата реализуется проект создания горнозаводской агломерации, и принципы управления этими новыми структурами не должны вступать в какие-либо значимые противоречия. Более того, резерват в нашем случае, вероятно, может быть элементом более крупного проекта по созданию горнозаводской агломерации.

В соответствии с российским законодательством о местном самоуправлении, муниципальные образования для обеспечения задач развития могут формировать ассоциации, автономные некоммерческие организации и целевые фонды. С учетом этих обстоятельств, на начальном этапе существования межмуниципальный проект может иметь достаточно мягкую в части взаимных требований и обязательств организационно-правовую форму в виде Соглашения сторон о сотрудничестве и совместной деятельности в области содействия устойчивому развитию биосферного резервата (далее – Соглашение). Использование на начальном этапе такой формы предполагает возможность консолидации интересов и действий, но не налагает на участников Соглашения каких-либо имущественных и финансовых обязательств, не устанавливает каких-либо значительных ограничений их самостоятельности и автономности. Создание и развитие самого резервата осуществляется в проектной форме, где для каждого проблемно-ориентированного проекта осуществляется отдельное технико-экономическое обоснование, а также определяются необходимые источники финанси-

рования. Далее локальные проекты интегрируются в единый проект развития резервата, в котором увязаны и согласованы все запланированные действия и мероприятия по срокам и распределению ресурсов, в т. ч. и финансовых. Типовая организационная структура, закладываемая в основу системы управления взаимодействием участников и стейкхолдеров проекта на основе Соглашения о сотрудничестве и совместной деятельности, представлена на рисунке 1.

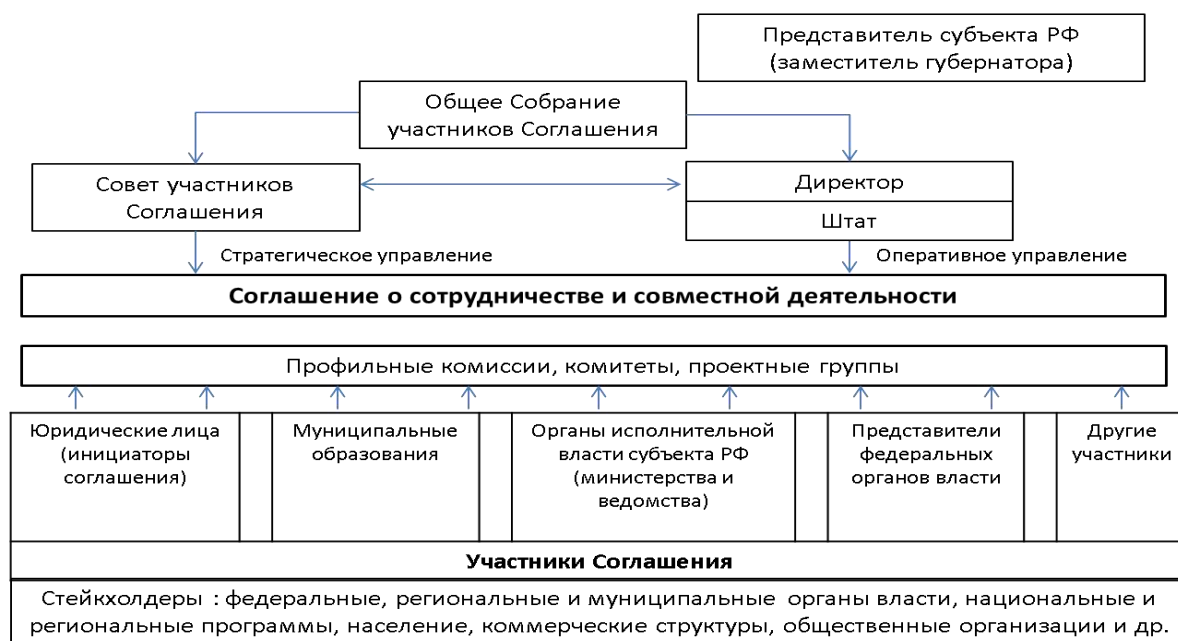


Рис. 1. Типовая организационная структура взаимодействия участников и стейкхолдеров межмуниципального проекта

Стратегическое управление межмуниципальным проектом осуществляет Совет участников Соглашения, оперативное управление – директор резервата. Кураторами проекта являются представитель субъекта РФ (заместитель губернатора) и представитель основной профильной национальной программы (для биосферного резервата – программы ЮНЕСКО «Человек и биосфера» МАБ). Участие общественности в управлении резерватом осуществляется через Общественный совет Соглашения.

Однако наряду с достоинствами такая форма имеет определенные слабые стороны с точки зрения эффективности и достижения максимальных результатов, если для реализации межмуниципальных проектов развития требуется максимальная консолидация финансовых, материальных, а также иных существенных ресурсов. Мягкость отношений в формате Соглашения в этом случае становится фактором, тормозящим решение подобной задачи. Поэтому на следующем этапе развития межмуниципального проекта активно действующим участникам Соглашения целесообразно организовать свою деятельность в формате автономной некоммерческой организации (АНО). Автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и пр. Имущество, переданное учредителями организации, принадлежит ей по праву собственности. Осознанная целевая консолидация ресурсов в подобной форме может стать основой успешного развития межмуниципального проекта в дальнейшем.

Ещё одним возможным форматом дальнейшей эволюции организационно-правовой формы межмуниципальных проектов может быть некоммерческое партнер-

ство. Некоммерческим партнерством является основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение общественно полезных целей. Отличительным признаком некоммерческого партнерства в сравнении с АНО является право его членов на часть имущества в случае ликвидации партнерства или выхода из него. Отношения участников в этом случае становятся еще более ответственными и определенными.

Стоит обратить внимание на то, что особенностью реализации подобных проектов в условиях бюджетного дефицита может быть приоритет использования ресурсных и деловых возможностей государственно-частного партнерства (ГЧП). Использование этой нормативно-правовой формы улучшает возможности привлечь ресурсы, необходимые для реализации проектов, не теряя при этом контроля над управлением и ходом их реализации.

Одной из важнейших функций, определяющих успех реализации межмуниципальных проектов, является решение вопросов управления финансами, в частности вопросов финансирования и контроля использования финансовых средств.

На рисунке 2 представлена типовая схема финансирования деятельности в формате проектного управления, построенная для организационной структуры взаимодействия участников и стейкхолдеров резервата на основе Соглашения (рис.1).



Рис. 2. Типовая схема финансирования межмуниципального проекта

На основе годового календарного плана определяются расходы по каждой позиции проекта и формируется необходимый для его реализации годовой финансовый план. Основные статьи расходов межмуниципального проекта формируются с учетом участия в муниципальных, региональных и федеральных программах с соответствующим финансированием из бюджетной системы РФ, а также возможных финансовых поступлений от спонсоров и стейкхолдеров, поступлений по результатам собственной хозяйственно-экономической деятельности.

В рамках согласования объем необходимых финансовых ресурсов сопоставляется с объемом реально возможных финансовых поступлений (годовым лимитом по источникам финансирования), после чего в итерационном режиме осуществляется доработка календарного плана.

Финансовый план утверждается Общественным советом, оперативным распорядителем финансовых средств является директор, который также ежегодно отчитывается перед Общественным советом о расходах и полученных результатах. Схема расходования средств и контроля представлена ниже на рисунке 3.



Рис. 3. Типовая схема контроля реализации межмуниципального проекта

Представленные разработки по принципиальным вопросам формирования комплексных многовекторных межмуниципальных проектов на примере создания и обеспечения деятельности биосферного резервата могут быть использованы как типовые схемы в решении вопросов формирования систем управления в нестандартных условиях.

Дальнейшее развитие предложенного подхода в перспективе может быть ориентировано на решение вопросов создания организационных структур и систем управления крупными проектами, требующими организации одновременного межрегионального и межмуниципального взаимодействия, в частности для приграничных территорий соседних субъектов РФ. Рассмотренная в статье управленческая парадигма может быть полезной для разработки и реализации целого ряда территориальных проектов развития, например для города Верхний Уфалей, расположенного на границе Челябинской и Свердловской областей, и в других нестандартных ситуациях [14].

Список использованных источников и литературы

1. Report of the United Nations conference on environment and development [Электронный ресурс] <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (дата обращения 08.09.2017).
2. Устойчивое развитие: вызовы Рио. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации. 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.undp.ru/documents/NHDR-2013.pdf> (дата обращения 08.09.2017).
3. Захаров В.М. Итоги Конференции «Рио+20»: новые возможности // На пути к устойчивому развитию России. 2012. № 61. С. 3–6.
4. Гордеев С.С. Скрытые риски устойчивого развития мегаполиса Урала // «На пути к устойчивому развитию России». 2015. № 74, С. 31–40.

5. Гордеев С.С., Зырянов С.Г., Иванов О.П., Яковлев А.М. Социо-эколого-экономические основы развития биосферного резервата в горнозаводской территории Южного Урала // Социум и власть. 2017. № 5.
6. Медоуз Д. и др. Пределы роста / М.: Изд-во МГУ, 1991. 208 с.
7. Данилов-Данильян В.И. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ). Экономика и математические методы. 2003. Т. 39. № 2. С. 123–135.
8. Гордеев С.С., Даванков А.Ю., Косарева Г.А. Основы проектирования пространственного социо-эколого-экономического развития территорий // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 21 (350). С. 74–81.
9. Зырянов С.Г., Иванов О.П., Гордеев С.С. Социоэкономика пространственного развития регионов Урала // Технологии прикладной политологии и социологии как инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор С.Г. Зырянов. 2016. С. 132–142.
10. Бутова Т.В., Пухова М.М., Щукин И.А. Проблемы и перспективы становления межмуниципального сотрудничества в России // Управленческие науки. 2013. № 3 (8). С. 4–16.
11. Тургель И.Д. Межмуниципальное сотрудничество в РФ: опыт экономико-статистического анализа // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 1 (6). [Электронный ресурс] URL: <http://municipal.uara.ru/ru-ru/issue/2014/01/05/> (дата обращения: 05.08.2014).
12. Маркварт Э. Межмуниципальное сотрудничество в хозяйственной сфере / Настольная книга для муниципальных политиков / под ред. Е. С. Шургиной, В.А. Савицкого. М., 2009. С. 266.
13. Гордеев С.С. Приоритеты промышленного узла большого Озерска // Опыт минимизации последствий аварии 1957 года. Материалы Международной конференции, посвященной 55-летию со дня аварии в 1957 году на производственном объединении «Маяк». 2012. С. 77–78.

References

1. Report of the united nations conference on environment and development [Elektronnyj resurs] <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (data obrashhenija 08.09.2017).
2. Ustojchivoje razvitie: vyzovy Rio. Doklad o chelovecheskom razvitii v Rossijskoj Federacii 2013 [Elektronnyj resurs]. URL <http://www.undp.ru/documents/NHDR-2013.pdf> (data obrashhenija 08.09.2017).
3. Zaharov V.M. (2012) Itogi Konferencii «Rio+20»: novye vozmozhnosti // Na puti k ustojchivomu razvitiju Rossii. № 61, pp. 3–6.
4. Gordeev S.S. (2015) Skrytye riski ustojchivogo razvitija megapolisa Urala // «Na puti k ustojchivomu razvitiju Rossii». № 74, pp. 31–40.
5. Gordeev S.S., Zyrjanov S.G., Ivanov O.P., Jakovlev A.M. (2017) Socio-jekologo-jekonomicheskie osnovy razvitija biosfernogo rezervata v gornozavodskoj territorii Juzhnogo Urala // «Socium i Vlast». № 5.
6. Medouz D. i dr. (1991) Predely rosta / M.: Izd-vo MGU, 208 p.
7. Danilov-Danil'jan V.I. (2003) Ustojchivoje razvitie (teoretiko-metodologičeskij analiz). Jekonomika i matematicheskie metody. T. 39. № 2. pp. 123–135.
8. Gordeev S.S., Davankov A.Ju., Kosareva G.A. (2014) Osnovy proektirovanija prostranstvennogo socio-jekologo-jekonomičeskogo razvitija territorij // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. № 21 (350). pp. 74–81.
9. Zyrjanov S.G., Ivanov O.P., Gordeev S.S. (2016) Sociojekonomika prostranstvennogo razvitija regionov Urala // Tehnologii prikladnoj politologii i sociologii kak instrument povyšhenija jeffektivnosti gosudarstvennogo i municipal'nogo upravljenija. Materialy Vserossijskoj nauchno-praktičeskoj konferencii. Otvetstvennyj redaktor S.G. Zyrjanov, pp. 132–142.

10. Butova T.V., Puhova M.M., Shhukin I.A. (2013) Problemy i perspektivy stanovlenija mezhmunicipal'nogo sotrudnichestva v Rossii // Upravlencheskie nauki. № 3 (8), pp. 4–16.
11. Turgel' I.D. (2014) Mezhmunicipal'noe sotrudnichestvo v RF: opyt jekonomiko-statisticheskogo analiza // Municipalitet: jekonomika i upravlenie. № 1 (6). [Jelektronnyj resurs] URL: <http://municipal.uapa.ru/ru-ru/issue/2014/01/05/> (data obrashhenija: 05.08.2014).
12. Markvart Je. (2009) Mezhmunicipal'noe sotrudnichestvo v hozjajstvennoj sfere / Nastol'naja kniga dlja municipal'nyh politikov / pod red. E. S. Shurginoj, V.A. Savickogo. M., p. 266.
13. Gordeev S.S. (2012) Prioritety promyshlennogo uzla bolshogo Ozerska// Opyt minimizacii posledstvij avarii 1957 goda Materialy Mezhdunarodnoj konferencii posvyashchennoj 55-letiyu so dnja avarii v 1957 godu na proizvodstvennom obedinenii Mayak. pp. 77–78.