

Дончевский Г. Н., докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой управления Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону, dongrin@yandex.ru

Устина Н. А., канд. ист. наук, доцент, декан факультета управления и информационных технологий Самарской академии государственного и муниципального управления, nina_ustina@mail.ru



Карлина А. А., канд. ист. наук, доцент Самарской академии государственного и муниципального управления, karlina_anna@mail.ru

КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ: ТЕОРИЯ И ОПЫТ

В контексте решения задачи повышения конкурентоспособности муниципального образования деятельность органов местного самоуправления по реализации социальных и деловых инициатив рассматривается как инструмент капитализации населения, что является необходимым условием привлечения инвестиций и трудовых ресурсов, обеспечивающих социально-экономическое развитие территории и повышение качества жизни. Новизной авторского подхода является построение на методологической основе POSSIBILITARNYkh управленческой парадигмы и общей теории конкурент-менеджмента особой модели управления инициативами населения.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, инициативы населения, ресурсы развития территории, капитализация, конкурентоспособность.

Введение

Общей проблемой системы местного самоуправления в России является активизация местных сообществ в развитии муниципальных образований, переход людей из состояния объектов управленческого воздействия в состояние активно действующих субъектов, что, по мнению современных исследователей, является неременным условием социаль-

но-экономического развития¹. Разработка этой проблемы связана с необходимостью раскрытия сущности местного самоуправления как базового института гражданского общества и формированием его популяционной основы. Популяционная и территориальная основы местного самоуправления

¹ Авдеева Т. Т. Экономическое развитие местного сообщества: методология и типология. Краснодар: Экоинвест, 2001. С. 124.

скрывают в себе главный источник развития каждого муниципального образования в виде *возможностей* его территории и населения.

Одним из интегрированных показателей эффективности организационно-управленческих механизмов активизации внутренних возможностей муниципального образования является его конкурентоспособность. В данной статье муниципальное образование рассматривается как специфический конкурирующий субъект. Конкурентоспособность города оценивается с точки зрения его привлекательности для размещения предприятий, инвестиций, трудовых квалифицированных ресурсов, для проживания населения. При этом роль муниципальных органов власти как носителей конкурентного поведения города заключается в создании условий для развития конкурентной среды и формирования его конкурентных преимуществ. Такой взгляд разделяется и зарубежными исследователями².

Целью данной статьи является изложение методологических основ деятельности органов местного самоуправления по работе с инициативами общегородского развития, как формы конкурентного поведения, направленной на капитализацию населения, а также анализ опыта реализаций данных концептуальных установок в практике муниципального управления.

Традиционный подход к повышению конкурентоспособности города опирается на патерналистско-распределительные механизмы управления муниципальным образованием и приводит лишь к усилению неравномерности социально-экономического развития территории. На фоне ограниченных бюджетных ресурсов и законодательно определенных полномочий муниципальных органов власти в решении вопросов мест-

ного значения деятельность по вовлечению в процесс развития возможностей территории и населения становится наиболее эффективным механизмом повышения конкурентоспособности муниципального образования и обеспечения необходимого качества жизни.

В контексте проблемы обеспечения муниципального образования внутренними источниками развития социальные и деловые инициативы населения, направленные на позитивное преобразование среды, рассматриваются как принципиально новый предмет деятельности органов местного самоуправления. Под *инициативой* понимается публично заявляемое конкретным носителем твердое намерение совершить реальные действия, ведущие к осязаемому благу для города и его жителей, которые он готов совершить, как используя свои собственные ресурсы, так и привлекая дополнительные возможности для реализации этой инициативы. Осознание значимости инициатив населения как инструмента активизации населения и развития институтов гражданского общества легло в основу современных проектов под общим названием «социальная инициатива», воплощаемых во многих городах Российской Федерации. Новизна предлагаемого подхода состоит в рассмотрении социальных, культурных, деловых инициатив в качестве механизма капитализации населения муниципального образования и построения на этой основе особой модели конкурентного поведения муниципального образования. Данный подход лег в основу проекта «Процессная модель управления инициативами городского развития», который стартовал в 2007 г. в г. Гуково Ростовской области по предложению Центра технологизации региональной и муниципальной деятельности ИЭВЭС ЮФУ³.

² См. например, *Kotler Ph., Hainer D. H., Rein I. Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. New York: The Free Press, 1993. — 391 p.*

³ Инновационные технологии в деятельности органов местного самоуправления / под. ред. Г. Н. Дончевского. Ростов н/Д: изд-во Юж. Фед. ун-та, 2008. — 184 с.

Капитализация населения как фактор конкурентоспособности города

В практике муниципального управления понятие *капитализации* используется, прежде всего, в концепциях управления социально-экономическим развитием, в частности при разработке стратегических планов городов. В большинстве случаев *капитализация* рассматривается как сосредоточение на определенной территории тех или иных ресурсов, выраженных в стоимостных характеристиках, что делает территорию привлекательной для *инвестиций*. Кроме того, капитализация рассматривается как стартовый уровень, *условие* для прогнозирования развития, но не как *цель* стратегирования. Данная достаточно распространенная позиция препятствует разработке эффективных моделей управления развитием города.

Предлагаемый подход базируется не на ресурсах, а на *возможностях* территории и проживающего на ней населения и приращения их стоимости в будущем. В этом смысле человеческий капитал представлен возможностями населения (уровень образования, квалификации, занятости и т. д.) и готовностью населения муниципального образования активизировать свои ресурсы на территории. К показателям готовности населения следует отнести уровень деловой, социальной и гражданской активности всех субъектов муниципальной жизни, т. е. уровень готовности населения направлять свою конкурентную энергию на извлечение возможностей территории в целях повышения ее стоимости. Среди показателей уровня развития человеческого капитала особое значение имеют инициативная активность граждан (гражданская, предпринимательская, социальная).

Капитализация территории и капитализация населения — это два взаимообусловленных показателя развития муниципального образования. Причинно-следственная по-

следовательность их влияния друг на друга определяется конкретными ситуациями муниципальной жизни и стратегическим выбором модели управления городом. В частности, в отдельных современных исследованиях капитализация населения названа условием капитализации территории⁴. В г. Гуково проблема была представлена именно в данном ключе. Низкая капитализация населения: моноспециализация большинства рабочих, уволенных с закрытых шахт, снижение уровня потребления и миграция молодежи и трудоспособного населения — все это стало препятствием для реализации на данной территории крупных инвестиционных проектов. Поэтому руководство города выбрало *модель конкурентного поведения, основанную на капитализации населения*, в которой была определена деятельность по управлению социальными и деловыми инициативами населения.

С другой стороны, низкая капитализация населения является в свою очередь следствием снижения уровня капитализации территории, в частности, в связи с общим упадком угольной отрасли, закрытием шахт, угасанием экономической жизни города. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и полномочий у *муниципальных властей практически нет вариантов для того, чтобы одновременно повышать капитализацию территории и капитализацию населения*. Современные ресурсные модели повышения конкурентоспособности муниципальных образований приводят к преимущественно агрессивным формам конкурентного поведения субъектов хозяйственных отношений. В связи с этим актуальными становятся разработка альтернативных

⁴ Переслегин А. Капитализация будущего // Российское экспертное обозрение, 2005. № 2 (14). С. 38–41; Антипина Е. А. Капитализация территории: разграничение полномочий // PR в изменяющемся мире: Коммуникационные технологии в деятельности органов власти: сб. статей / под ред. М. В. Гундарина, А. Г. Сидоровой. Барнаул: изд-во Алт. ун-та, 2010. Вып. 8. С. 14.

управленческих механизмов обеспечения конкурентоспособности города за счет организации различных форм взаимодействия субъектов и активизация скрытых возможностей развития территории и населения. Социальные и деловые инициативы населения в данных моделях конкурентного поведения создают ситуации для взаимодействия и разыгрывания неограниченных возможностей субъектов, вовлечение которых в активный оборот придает импульс городскому развитию.

Концептуальные основы построения модели реализации инициатив населения: POSSIBILITY

В глобальной ситуации ограниченности ресурсов актуализируются, как на теоретическом уровне, так в практике управления, идеи POSSIBILITY (от слова *possible* — возможный), которые уходят корнями в работы Фернара Броделя⁵. На основе данных идей формируется иной POSSIBILITY-тарный тип деятельности, который базируется на неограниченных возможностях и противостоит экономике как деятельности, основанной на использовании ресурсов⁶.

Ресурсы всегда представляют собой то, чем обладает в данный момент субъект деятельности, но чего у него обязательно рано или поздно не станет вследствие простого факта вовлеченности ресурсов в повсе-

дневный оборот. Та часть ресурсов, которой обладает деятельный субъект, но которая временно по той или иной причине не вовлечена им в повседневный оборот, представляет собой запасы. *Часть запасов, которая более всего удалена от потребностей повседневного оборота, есть потенциал.* Основным экономико-правовым процессом, который опосредствует оперирование ресурсами, является процесс присвоения этих ресурсов. Все то, что не может быть ограничено рамками чьей-либо собственности, по определению не может приобрести форму ресурсов. Таковы, например, атмосферный воздух, солнечный свет, поверхность и недра других планет. Уже этого *родового качества ресурсов*, т. е. обязательно пребывания в чьей-либо собственности, достаточно для того, чтобы признать за ресурсами свойство принципиальной ограниченности.

Совсем иное дело возможности. Возможности — это то, чего у данного деятельного субъекта *нет и никогда не может быть принципиально*. Но, тем не менее, оно *есть*. Только есть оно не у данного субъекта, а *для* него. Обязательно у кого угодно другого (даже если этот другой — Бог), но столь же обязательно — *для* него. Целеобразный процесс преобразования того, что «мое», в то, что «не мое, но *для* меня» с одной стороны, и, с другой стороны, того, что «*не* мое и моим (принципиально, по принципу) никогда не станет и не должно стать», в то, что «*для* меня», — этот двухсторонний, достаточно странный по нынешним меркантильным временам процесс *отказа от присвоения* составляет существо, душу того, что мы называем POSSIBILITY (в противовес экономике). Ясно, что родовым качеством возможностей (в противоположность родовому качеству ресурсов) может быть и является только их *неограниченность*. Однако существует и другая, обратная линия движения: неограниченные по существу возможности (повторим: неограниченные, прежде всего, в силу действия

⁵ Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV–XVIII вв. Т. 1–3. М.: Прогресс, 1986–1992.

⁶ Дончевский Г. Н. Глобализация в контексте ресурсного и POSSIBILITY-тарного подходов к управлению (к программе построения теории POSSIBILITY) // Развитие России в условиях глобализации мировой экономики: материалы Международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 2–24 мая, 2008 г.). В 3 т. Т. 3 / под ред. А. Ю. Архипова, Ю. М. Осипова, В. А. Алешина, В. Н. Овчинникова. Ростов н/Д: изд-во ЮФУ, 2008. С. 13–24.

принципиальной установки на отказ от присвоения, от огораживания чего-либо рамками чьей-либо и какой-либо собственности), существуя «для меня», воздействуют на находящиеся в рамках моей собственности ресурсы. Тем самым они преобразуют эти ресурсы, развивают, совершенствуют их: грош, поданный нищему, преобразует все оставшееся у меня, добавляя к нему сокровища, которые ни моль, ни ржа не истребляют и которые воры не подкапывают и не крадут (Евангелие от Матфея, гл. 6, ст. 20).

Игра (в смысле, вложенном в нее вначале «В записках из подполья» Ф. Достоевским, затем Й. Хейзингой, позже — Г. Гессе, еще позже — Г. Щедровицким) является всеобщей формой этого POSSIBILITY-процесса. Инициатива — одна из конкретных его форм. Проявляя инициативу, субъект, прежде всего, вовлекает в нее собственные ресурсы (духовные, интеллектуальные, социальные, организационные, финансовые, материальные). Свое он делает «не своим». Именно этим событием «отсвоения», производимым как можно более открыто, гласно, широко (и потому оно не событие, а, скорее, со-бытие), инициатор порождает цепную реакцию подобных действий со стороны *заранее неопределенного* числа других лиц. Именно так множественное «не его» он превращает во множественное «для него». И, заметим, как только хоть маленькую толику этого возникшего «для него» инициатор попытается превратить в крупицу *своего собственного*, попробует, что называется, «прикарманить» — тут же его инициатива разбивается вдреизг. Из благочестивого инициатора он мгновенно обращается в корыстного негодяя. С другой стороны, чем сильнее уверенность людей в бескорыстности, общественной благодати поступка инициатора, тем сильнее оказывается социальный резонанс инициативы, тем большее число звеньев возникает в порожденной ею цепи. Таким образом, масштаб инициативы зави-

сит не от *масштаба ресурсов*, вброшенных в нее инициатором. *Масштаб инициативы* — в *масштабе реакции*, вызванной этой инициативой, точнее — в совокупном масштабе порожденных ею многообразных возможностей. Из сказанного вырастает и представление об эффекте инициативы. Он заключается в соотношении, которое складывается между порожденными ею возможностями и вброшенными в нее (именно *вброшенными*, как в безрассудной игре, а не *вложенными*, как в продуманном бизнесе) инициаторскими ресурсами. Легко понять, что экстремум указанного отношения лоном своим имеет бесконечность. И совсем уже по Хейзинге: в выигрыше, а не в выгоде, результатится истинная, неподдельная инициатива (как и всякая истинная, не обезображенная «ретортными человечками» игра).

Теоретическая база построения модели реализации инициатив населения: общая теория конкурент-менеджмента

Инструментарий для реализации POSSIBILITY-типа деятельности в управлении процессами капитализации муниципального образования разработан на основе особой теоретико-деятельностной конструкции — общей теории конкурент-менеджмента (ОТКМ)⁷. Базовыми понятиями общей теории конкурент-менеджмента являются *конкурентная энергия*, *конкурентная сила* и *конкурентная устойчивость*, на основе которых формулируется понятие *конкурентоспособности как «объективной возможности и субъективной готовности (конкурентная энергия) организации осуществлять воздействие на рынок при помощи своей конкурентной силы и, задействуя свою конкурентную устойчивость, маси-*

⁷ Дончевский Г. Н. Общая теория конкурент-менеджмента // [Электронный ресурс] Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.cfin.ru/lib-around/science/competing_management.htm.

мально использовать все последствия такого воздействия для целей восстановления и приращения своей конкурентной энергии». На основе базовых понятий и исходных положений ОТКМ роль муниципальных органов власти в повышении конкурентоспособности муниципального образования заключается в приращении конкурентных сил города, а содержанием конкурент-менеджмента должны стать управленческие механизмы, направленные на использование неограниченных возможностей территории и населения муниципального образования. При этом капитализация населения задается:

- совокупностью способностей и готовностей населения к преобразующей деятельности (энергия конкуренции);
- наличием механизмов, пригодных для приведения этих способностей и готовностей в действие путем придания им векторного, направленного характера (конкурентная сила);
- наличием институтов, позволяющих преобразовать актуализированные конкурентной силой возможности (отклики) в новую структуру способностей и готовностей населения (конкурентная устойчивость).

В терминологии ОТКМ уровень капитализации населения характеризуется двумя группами показателей: способностями населения и готовностью направлять свои способности на развитие территории. Показателями способностей населения являются, например, уровень образования и профессиональных компетенций, уровень доходов, занятости, половозрастной состав, селитебная и профессиональная мобильности и др. С точки зрения поппуляризации сами по себе способности автоматически не создают достаточных условий для запуска процессов капитализации. Чтобы способности стали ресурсом для развития территории, необходим определенный уровень осознания населением своих возможностей и готовности их активизировать. К показателям готовности населения следует отнести уровень социокультурной, де-

ловой и гражданской активности субъектов муниципальной жизни. Инициативная активность населения в данном контексте является интегрированным показателем для обозначения уровня способностей и готовность жителей к деятельности, направленной на преобразование пространства собственного благополучия. В терминах ОТКМ инициатива рассматривается как инструмент, который придает векторность процесса деятельности скалярной энергии социального взаимодействия, и потому преобразует эту энергию в конкурентную силу развития муниципального образования. Расширить круг инициаторов — это первое, максимизировать масштаб каждой инициативы — это второе. Взаимоувязанное достижение обеих этих целей на деле означало бы существенное повышение капитализации населения муниципального образования.

Инициативность может иметь как созидательную, так и разрушительную по последствиям силу. Как показатель уровня капитализации населения инициативная активность населения имеет значение, если реализуется преимущественно в созидательном для развития муниципального образования направлении. Данная направленность задается управленческим контуром модели. Согласно ОТКМ содержанием управления инициативами является: выявление инициатив населения, консолидация возможностей инициаторов и всех участников инициатив (по цепочке: инициативное действие — результат — эффект — отклик) и преобразование активизированных возможностей в ресурсы развития города в соответствии с его стратегическим выбором.

Процессный подход в управлении инициативами населения муниципального образования

Разработке инструментально-технологического аппарата практической реализации предлагаемой теоретической установки был

посвящен проект, реализованный авторами статьи в г. Гуково. Применение ключевых установок психологии и общей теории конкурент-менеджмента при построении модели управления инициативами населения на полигоне города позволило создать принципиально новую конструкцию управления развитием муниципального образования на основе технологии процессного подхода.

Первый контур процессной модели управления инициативами предполагает изменение предмета управленческого воздействия с объектов на процессы. Население муниципального образования и его возможности не могут рассматриваться как безусловный ресурс местных властей и как объект управленческого воздействия. В реальной жизни муниципальные органы власти, взаимодействуя с населением, в том числе по поводу реализации инициатив, имеют дело не с объектами, а с деятельностными процессами преобразования окружающей среды, которые находятся для органов власти только в сфере возможностей.

Второй контур модели реализации инициатив предполагает конструирование системы управления инициативами. Инициативы населения не укладываются в традиционную схему функциональной системы муниципального управления, ориентированной на управление ресурсами и требуют создания принципиально новых организационных условий управления возможностями, не разрушая при этом функциональной структуры исполнительных органов власти, но дополняя ее, в соответствии с принципами процессного подхода, горизонтальными связями.

ОТКМ создает теоретический фундамент для организационного проектирования систем использования конкурентной энергии, включающей организационные формы взаимодействия субъектов конкуренции в целях получения доступа к неограниченным возможностям друг друга. В терминах общей теории конкурент-ме-

неджмента организационные формы управления возможностями отнесем к организационному капиталу — одному из факторов конкурентной силы. Организационные формы могут стать капиталом только в случае их соответствия принципу уникализации. Уникальность организационных форм проявляется, в первую очередь, в уникальной ценности, создаваемой этими организациями.

Выход процесса работы с инициативами за пределы классической организации — Администрации города — привел к необходимости размягчения границ организованности, к созданию организационных форм за пределами сферы административного управления. В г. Гуково к подобным организационным формам относятся: проектные группы по реализации инициатив, Совет по реализации инициатив, Совет инициаторов. Роль этих организационных форм в процессе работы с инициативами заключается в том, что в их границах задаются условия для разыгрывания ситуаций взаимодействия по созданию уникальной ценности, основанной на получении персонализированных впечатлений инициатора в ходе совместной деятельности по реализации инициативы.

Организационные механизмы для создания активизации индивидуальных возможностей ситуаций формируются в процессе разыгрывания. Й. Хейзинга определяет игру как способность человека облекать в формы игрового поведения все стороны своей жизни. Теория игры предполагает, что выигрыш — это особого рода ценность. «Элемент страсти, удачи, риска одинаково свойственен и экономическому предприятию, и игре. Чистое стяжательство не ведет дела и не вступает в игру. Риск, случай, неуверенность в конечном исходе, постоянное напряжение составляют суть игрового поведения, напряжение определяет ощущение важности и ценности игры»⁸. Уме-

⁸ Хейзинга Й. *Homo Ludens*: Статьи по истории культуры. М.: Айрис пресс, 1997. С. 94.

ние увидеть выигрыш обеспечивает человеку доступ к неограниченным возможностям, поскольку выигрыш — это созданная в процессе взаимодействия уникальная ценность. В рамках реализации проекта в г. Гуково была апробирована «Ярмарка инициатив» как одна из возможных ситуаций взаимодействия субъектов инициативного пространства. «Ярмарка», в отличие от традиционных конкурсов, позволила инициаторам и другим носителям возможностей увидеть инициативы, оценить свой выигрыш и выразить готовность поддержать инициативу. Частота ситуаций взаимодействия и их разнообразие позволяет формировать обобщенные впечатления инициаторов от взаимодействия по совместному созданию ценности, что способствует созданию инициативного пространства, в котором формируются организационные механизмы доступа инициаторов к неограниченным возможностям в масштабах всего муниципального образования. В процессе проектирования ситуаций взаимодействия по поводу реализации инициатив создаются условия для формирования у всех участников компетенций, связанных со способностью выявлять, активизировать возможности и преобразовывать их в ресурсы для реализации инициативы. Компетенции каждого участника инициативного пространства проявляются в умении организовать ситуацию взаимодействия по поводу реализации инициатив, в ходе которой создаются уникальные ценности. Такие компетенции составляют основу капитализации населения муниципального образования, конкурентоспособности субъектов взаимодействия.

Третий контур модели управления инициативами предполагает построение системы показателей эффективности процесса на основе оценки действия, результата и откликов благоприобретателей, где главным показателем результативности процесса определяется процент инициатив, повышающих уровень инициативной готовности

населения в пространстве их реализации. Это инициативы, порождающие новые инициативы и новых инициаторов. В г. Гуково этим особым условиям соответствовали 5% инициатив, наиболее яркими из которых были: проведение инструкторского сбора для лидеров молодежного самоуправления; создание политических и военно-патриотических клубов, молодежного отряда охраны правопорядка, волонтерского отряда «Берег доброго детства», школы уполномоченных по вопросу реформирования ЖКХ, молодежного клуба предпринимателей. В перспективе совершенствования предложенной модели именно данные инициативы как показатель капитализации населения должны стать основным объектом внимания органов местного самоуправления.

Заключение

Таким образом, целенаправленная деятельность муниципальных органов власти по повышению капитализации населения требует нового управленческого мышления, основанного на управлении не ресурсами, а возможностями. Инициативы населения в этой системе управления представляют источник конкурентной энергии, направленной на преобразование пространства. Управление процессом реализации инициатив населения со стороны органов власти создает необходимые условия для активизации возможностей и превращения их в ресурсы для социально-экономического развития муниципального образования и повышения его конкурентоспособности. В целом, использование инструментов психологии и общей теории конкурент-менеджмента позволяет моделировать различные типы конкурентного поведения, повышающие уровень капитализации территории и населения муниципального образования, в частности, в сфере управления процессами поддержки малого предпринимательства, инвестициями и инновациями.

Список литературы

1. Авдеева Т. Т. Экономическое развитие местного сообщества: методология и типология. Краснодар: Экоинвест, 2001. — 279 с.
2. Дончевский Г. Н. Общая теория конкурент-менеджмента // [Электронный ресурс] Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.cfin.ru/lib-around/science/competing_management.htm.
3. Антипина Е. А. Капитализация территории: разграничение полномочий // PR в изменяющемся мире: Коммуникационные технологии в деятельности органов власти: сб. статей / под ред. М. В. Гундарина, А. Г. Сидоровой. Барнаул: изд-во Алт. ун-та, 2010. Вып. 8. С. 11–14.
4. Дончевский Г. Н. Глобализация в контексте ресурсного и POSSIBILITY-подходов к управлению (к программе построения теории POSSIBILITY-менеджмента) // Развитие России в условиях глобализации мировой экономики: Материалы Международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 2–24 мая 2008 г.). В 3 т. Т. 3 / под ред. А. Ю. Архипова, Ю. М. Осипова, В. А. Алешина, В. Н. Овчинникова. Ростов н/Д: изд-во ЮФУ, 2008. С. 13–24.
5. Инновационные технологии в деятельности органов местного самоуправления / под ред. Г. Н. Дончевского. Ростов н/Д: изд-во Юж. Фед. ун-та, 2008. — 184 с.
6. Особенности воспроизводства регионально-го капитала: сущность, подходы и оценка, методы управления / Институт экономики КарНЦ РАН / под общ. ред. Ю. В. Савельева. Петрозаводск: изд-во Карельского научного центра РАН, 2008. — 136 с.
7. Переслегин А. Капитализация будущего // Российское экспертное обозрение. 2005. № 2 (14). С. 38–41.
8. Хейзинга Й. Homo Ludens: Статьи по истории культуры. М.: Айрис пресс, 2003. — 486 с.
9. Kotler Ph., Hainer D. H., Rein I. Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. New York: The Free Press, 1993. — 391 p.

G. Donchevskii, Managing management chair, Southern Federal University, Rostov-on-Don, dongrin@yandex.ru

N. Ustina, Dean of Faculty of management and information technology, Samara academy of the state and municipal management, nina_ustina@mail.ru

A. Karlina, Docent, Samara academy of the state and municipal management, karlina_anna@mail.ru

COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES: THEORY AND PRACTICE

The task of raising the competitiveness of a municipal entity is realized through viewing the activity of the local self-governing organs in realizing the social and business initiatives as the necessary condition of attracting the investments and labour resources, providing the social and economical development of the territory, including also increase of life standards. The novelty of the authors' approach is seen in constructing the special management model, methodologically based upon the POSSIBILITY management paradigm and the general theory of competitive management.

Key words: local self-governing organs, population initiatives, resources of territory development, capitalization, competitiveness.