

УДК 11.15.45

DOI: 10.21209/2227-9245-2018-24-3-115-125

# **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ДЕЛЕГИРОВАНИЮ ПОЛНОМОЧИЙ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА С УЧЕТОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ СПЕЦИФИКИ**

## **PROPOSALS FOR THE DELEGATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT POWERS AS AN INNOVATIVE PROBLEM BASED ON INTERNATIONAL AND RUSSIAN SPECIFICS**



***Т. Е. Бейдина,**  
Забайкальский  
государственный  
университет,  
г. Чита  
beydina@inbox.ru*

***T. Beydina,**  
Transbaikal State  
University, Chita*



***С. В. Бейдин,**  
Забайкальский  
государственный  
университет,  
г. Чита  
beydina@inbox.ru*

***S. Beydin,**  
Transbaikal State  
University, Chita*



***К. И. Гальнис,**  
Забайкальский  
государственный  
университет,  
г. Чита  
beydina@inbox.ru*

***K. Galyanis,**  
Transbaikal State  
University, Chita*



***А. В. Новикова,**  
Забайкальский  
государственный  
университет,  
г. Чита  
beydina@inbox.ru*

***A. Novikova,**  
Transbaikal State  
University, Chita*

Рассматривается проблема делегирования полномочий, которая предполагает передачу полномочий государственного, регионального и муниципального уровней. Характеризуются принципы делегирования, инновационный характер и особенности делегирования муниципалитетов. Показаны механизмы решения вопросов местного значения. Отмечено, что на практике нечеткость формулировок, их неопределенность приводит к различным неблагоприятным последствиям. Проблемы делегирования полномочий очень специфичны для РФ, здесь должны учитываться как международный, так и инновационный уровни. В настоящее время продолжается реформа местного самоуправления, направленная на учет региональных особенностей при разграничении полномочий между различными уровнями публичной власти и органами местного самоуправления. Однако этот процесс все чаще принимает модернизационный, инновационный характер ввиду отсутствия в российской действительности подобного аналогового и информационного опыта управления. В статье анализируется делегирование полномочий на уровень городских и сельских поселений, определена специфика Забайкальского края, заключающаяся в приграничности и недостатке финансовых ресурсов для осуществления полномочий. Перспективными могут быть различные проявления договорной формы сотрудничества, когда под решения конкретных совместных задач местного значения в долевом выражении могут выделяться средства из бюджетов разных уровней. Даны рекомендации относительно улучшения делегирования полномочий в Забайкальском крае: необходимо использовать собираемые собственные средства самообложения жителей — разовые платежи, равные для всех жителей муниципалитета; увеличивать объем межбюджетных трансфертов и поддержку местных инициатив; развивать формы межмуниципального сотрудничества

**Ключевые слова:** делегирование полномочий; местное самоуправление; Забайкальский край; инновации; сельские и городские поселения; муниципалитеты; кадровые проблемы; государственные полномочия; концессионные соглашения; муниципально-частное партнерство; межмуниципальное сотрудничество

The article deals with the problem of subsidiarity, which implies devolution of powers to the state, regional and municipal levels. The principles of delegation, innovative nature and features of delegation to municipalities are characterized. The article notes the mechanisms for the resolution of local issues. In practice, the vagueness of language and their uncertainty leads to various adverse consequences. The problems of authority delegation are very specific for the Russian Federation and should be taken into account both at international and innovative levels. At present, the reform of local self-government is continuing, aimed at taking into account regional peculiarities in the division of powers between different levels of public authority and local self-government bodies. However, this process is increasingly taking a modernizing, innovative character due to the lack of similar, analog and information management experience in Russian reality. The article examines the delegation of authority to the level of urban and rural settlements and specifics in Zabaykalsky Krai, consisting of the borderline and the lack of financial resources for the exercise of authority. Perspective can be a manifestation of various contractual forms of cooperation, when a joint address specific local issues in equity terms, can be allocated funds from the budgets of different levels. In the article the findings to improve the delegation of authority in Zabaykalsky Krai are given: it is necessary to use the collected own means of self-taxation of residents - one-time payments equal for all residents of the municipality; increase the volume of intergovernmental transfers and support of local initiatives; develop forms of inter-municipal cooperation

**Key words:** *delegation of authority; local government; Zabaykalsky Krai; innovation; urban and rural settlements; municipalities; personnel problems; public authority; concession agreement; municipal-private partnership; intermunicipal cooperation*

---

**Введение.** В современном темпе жизни руководителю порой не хватает времени на выполнение некоторых важных задач. Для этого руководитель может передать (делегировать) часть своих полномочий сотруднику или другому управляющему для выполнения поставленных задач. Поэтому понятие «делегирование» существует как в индивидуальном, так и групповом (коллективном) вариантах. Делегирование как термин используется в теории менеджмента и управления, означает передачу части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения цели организации. Технологии делегирования полномочий между ее различными уровнями исследовались как зарубежными [17; 18], так и отечественными учеными. Так, например, Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова полагают, что делегирование — это всегда постановка целей перед кем-то и одновременно предоставление средств для их достижения при сохранении ответственности за получение качественных результатов. Наделение полномочиями — это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знаний в области решения проблем развития организации; предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания [6].

Кроме того, делегирование предполагает передачу полномочий государственного, регионального и муниципального уровней.

**Цель статьи:** обобщить теорию и обосновать практические выводы по передаче полномочий на муниципальные уровни, в том числе по средствам самообложения граждан, инновационному обеспечению муниципальных проектов, расширению объёма межбюджетных трансфертов и концессионных соглашений.

**Методология исследования.** Согласно управленческому подходу, делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури). Принципы и проблемы делегирования исследовались такими учёными, как Г. Б. Баканов, Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова [6], В. И. Кнорринг [5] и др. Предметом делегирования выступают задачи и полномочия. По формам выделяют два типа передачи полномочий: линейные и аппаратные. Линейное (вертикальное) делегирование выполняется по иерархическим уровням управления. Аппаратное (горизонтальное) — имеет консультативный, рекомендательный характер и реализуется, как правило, на одном иерархическом уровне. Делегирование полномочий может носить постоянный или временный харак-

тер. Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать усилия на решении задач более сложного управленческого уровня, при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности [5]. Процесс делегирования полномочий является очень важным, так как он представляет собой передачу части функций руководителя и возложение их на другое лицо.

Процесс делегирования имеет ряд особенностей, которые должны учитываться. Руководитель может делегировать не все свои функции, есть перечень функций, которые должны оставаться непосредственно за руководителем, а именно: постановка целей и задач, стратегии и контроль.

В теории управления по отношению к процессу делегирования сформулированы два основных положения.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, чем обеспечивается устойчивость организационных структур по отношению к изменениям их кадрового состава.

Делегируются только полномочия, а не ответственность. Это является прямым следствием единоначалия: конечную ответственность несет руководитель (в случае провала полномочий — исполнитель). Исполнитель тоже будет отвечать, но перед руководителем (перед тем, кто делегировал ему полномочия). Ответственность поэтому может быть не делегирована, а только возложена [8].

Совершенно очевидно, что управленческий подход связан с психологическим. В работе «Психология менеджмента» Н. Е. Раевская выделила ряд принципов делегирования полномочий:

- скалярный. От четкости линий полномочий (от исполнителей до высшего руководителя) зависит эффективность системы внутриорганизационной коммуникации и функционирования организации;

- принцип абсолютной ответственности. Абсолютной является ответственность за результаты своей работы, которую несут подчиненные перед своим начальником, а он не может уклониться от ответственности за организацию их деятельности;

- паритета полномочий и ответственности. Ответственность за действия не может быть ни больше, ни меньше той, которая вытекает из делегированных полномочий;

- принцип единоначалия. Подотчетность одному начальнику уменьшает вероятность возникновения противоречий в исполнении и повышает чувство личной ответственности за результаты;

- принцип уровня полномочий. Руководители должны сами принимать решения, входящие в их компетенцию, а не направлять их «наверх» [Там же].

Проблему делегирования полномочий можно рассматривать и с позиции инновационного подхода. Инновационная деятельность предполагает различные виды работ по созданию новшеств, однако она имеет большой процент риска, а делегирование полномочий может лишь усугубить ситуацию, ведь выбор некомпетентного сотрудника или недостаточный контроль за выполнением поставленной задачи могут привести к сбою всей системы.

Управляя организацией или корпорацией, у руководителя иногда не хватает времени, опыта или знаний на решение некоторых задач. Именно тогда возникает необходимость делегирования части своих полномочий. Но руководитель должен понимать, что не все свои полномочия можно делегировать и не всем. Управляющий должен грамотно и ответственно подойти к выбору сотрудника, на которого хотел бы возложить решение поставленных целей и задач, ведь от компетентности сотрудника напрямую зависит успех решения этих задач.

Термин «инновация» происходит от латинского слова *novatio* — «изменение,

обновление», что в сочетании с приставкой *in* можно перевести как «в направлении изменений». В мировой экономической литературе инновация интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях [15]. Инновации характеризуются более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом.

В отечественной и зарубежной научной литературе представлено множество определений понятия «инновация». Для уточнения данного термина выделим несколько определений, характеризующих инновацию с различных позиций:

- инновация — это процесс реализации новой идеи в любой сфере жизнедеятельности человека, способствующий удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект [14];

- инновация — это разработка и внедрение нового, ранее не существовавшего, с помощью которого старые, известные элементы придают новые очертания экономике данного бизнеса;

- инновация — это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое значительно повышает эффективность действующей системы, т. е. применено на практике [7].

Анализ приведенных определений термина «инновация» позволяет констатировать, что на современном этапе распространены три основные точки зрения и инновация представлена как:

- конечный результат – новшества (новый продукт, изделие, процессы, технологии, методы, услуги и т. п.);

- творческий процесс, направленный на разработку новых видов изделий, технологий, процессов, методов, услуг, организационно-технических и социально-экономических управленческих решений производственного, экономического, административного и другого характера в сфере организации, экономики и управления производством;

- процесс внедрения в производство новых изделий, элементов, технологий, подходов, методов, качественно отличных от предшествующего аналога и обладающих более высоким научно-техническим потенциалом, новыми потребительскими качествами.

Данные управленческие, психологические и инновационные подходы характеризуют как индивидуальный, так и коллективный уровни с позиций органов местного самоуправления.

Проблема делегирования полномочий в коллективном варианте не отрегулирована до конца, и, как отмечает О. Л. Савранская, «остальные полномочия с учетом соблюдения баланса интересов могут решаться органами местного самоуправления как поселений, так и муниципальных районов» [11].

Согласно данным субъектов РФ, в 49 регионах муниципальные районы передали часть полномочий по решению вопросов местного значения на исполнение поселениям с финансовым обеспечением в объеме 12,8 млрд р., что составило в среднем 2,7 % к общим расходам бюджетов этих муниципальных районов. С учетом того, что передача осуществлялась в отдельных муниципальных районах и по ограниченному числу вопросов местного значения, в 31 регионе удельный вес составил менее 1 %. Вместе с тем в отдельных регионах передача носила массовый характер.

Так, в муниципальных районах Республики Коми указанная передача составила 10,1 %, Хакасии — 10,9 %, Мордовии — 30,6 %, Нижегородской области — 32,2 % расходов местных бюджетов. В 2008 г. количество регионов, в которых осуществлялась передача полномочий муниципальных районов поселениям, возросло до 57. При этом по плановым показателям значительно снизилась средняя по России доля расходов по переданным полномочиям в объеме расходов муниципальных образований до 1,53 % в связи со снижением общего объема переданных полномочий до 12 млрд р. В 40 регионах она составила менее 1 %, в 13 регионах — 1...5 %. Самые высокие ана-

лизируемые показатели составили: в Белгородской области — 5,31 %, Республике Дагестан — 7,96 %, Республике Коми — 14,53 % и Республике Мордовия — 28,85 %.

Более масштабная передача полномочий по решению вопросов местного значения происходит с поселенческого уровня на уровень муниципальных районов. В 2007 г. в 54 регионах городские поселения передали отдельные полномочия муниципальным районам и в 61 регионе полномочия передавали сельские поселения, в 2008 г. соответственно в 61 и 62 регионах. Следствием укрепления экономической самостоятельности поселений является сокращение объемов и перечня передаваемых на исполнение муниципальным районам вопросов местного значения поселений (за исключением случаев, когда передача экономически обоснована и более эффективно исполняется на районном уровне) [3].

Одной из ключевых проблем развития местного самоуправления в Российской Федерации является слабая экономическая основа, проявляющаяся в недостаточности собственных налоговых, неналоговых доходов для решения вопросов местного значения, и, как следствие, высокая доля безвозмездных поступлений. Данная ситуация зачастую обостряется недофинансированием передаваемых на муниципальный уровень государственных полномочий [16].

Для разрешения подобных финансовых диспропорций могут использоваться разные технологии, способствующие снижению расходных обязательств или же увеличивающие собственные доходы местных бюджетов, в том числе концессионные соглашения по обеспечению тепло-, водоснабжения и водоотведения. Такая практика, безусловно, позволяет снизить расходы местных бюджетов на решение отдельных вопросов местного значения, но перспективными являются расширение круга объектов соглашений, включение в их число дорожной инфраструктуры, транспорта общего пользования, применение антикризисного управления. Значимость антикризисных мер неоднократно подчеркивали А. Н. Кухарский, С. В. Бейдин: «В настоя-

щее время антикризисное управление РФ представлено системой управленческих мероприятий, направленных на поддержание равновесия национальной экономики, включая отдельные экономические системы и различные хозяйствующие субъекты» [2].

Снижению и перераспределению расходов бюджетов муниципальных образований могут способствовать также отдельные инструменты межмуниципального сотрудничества (отраженные в гл. 9 и ч. 4 ст. 8. ФЗ № 131). Среди таковых в законе отмечаются ассоциативные формы (советы, ассоциации, союзы муниципальных образований), договорные формы (соглашение о намерениях, договор о совместных действиях, создание совместных рабочих групп и др.), организационно-хозяйственные формы (создание автономных НКО, фондов, учреждение хозяйственных обществ в форме ООО, ЗАО).

Относительно ассоциативных форм следует отметить, что их наличие так или иначе проявляется во всех субъектах РФ посредством создания советов, ассоциаций муниципальных образований регионов и участия в межрегиональных, национальных объединениях (Единое общероссийское объединение муниципальных образований, Ассоциация городов Поволжья, Ассоциация малых и средних городов России, Ассоциация сибирских и дальневосточных городов, Ассоциация сельских муниципальных образований и городских поселений и т. д.). Роль данной формы сотрудничества сводится, как правило, к обмену опытом, продвижению интересов муниципальных органов власти. Перспективными могут быть различные проявления договорной формы сотрудничества, когда под решения конкретных совместных вопросов местного значения в долевом выражении могут выделяться средства из бюджетов сторон. Примером подобного инструмента является соглашение о межмуниципальном сотрудничестве и взаимодействии между Алексеевским и Среднеахтубинским муниципальными районами Волгоградской области от 28 сентября 2011 г.

Более перспективной для совместного решения общих вопросов местного значения, но обладающей сложностями в реализации, является организационно-хозяйственная форма взаимодействия. Анализ российской практики показывает, что формируемые в рамках такого сотрудничества межмуниципальные организации создаются для совместного управления жилым и нежилым фондом, эксплуатации дорог, теплосетей, электросетей и для решения других вопросов местного значения. Причем данная кооперация, как правило, идет в рамках муниципального района как совместное учреждение организации районным и поселенческими (поселенческим) органами власти. Например, ООО «Маралихинское межмуниципальное тепловодоснабжающее предприятие», учрежденное органами власти поселения и муниципального района в Алтайском крае [12]. Действуя таким образом, муниципальные образования могут снижать издержки на выполнение схожих вопросов местного значения. Однако более обширному развитию межмуниципального сотрудничества мешает ряд негативных факторов: недостаточно разработанная нормативно-правовая база, отсутствие компетентных специалистов в данной сфере, противоречивые интересы муниципальных образований и т. д.

В русле стратегии снижения расходов местного самоуправления на решение отдельных вопросов местного значения может использоваться такой инструмент инициативного бюджетирования, как программа поддержки местных инициатив, предполагающая софинансирование проектов, выдвигаемых, как правило, заинтересованной группой граждан муниципального образования. Основную долю софинансирования данных проектов возлагает на себя регион, в котором происходит реализация данной программы, но часть средств поступает также от жителей, частных инвесторов муниципального образования и муниципального бюджета. Схожая по данной схеме взаимодействия программа в Забайкальском крае уже реализуется, однако распространяет

свое действие на сельские территории и ограниченный круг поддерживаемых проектов: создание и обустройство зон отдыха, спортивных и детских игровых площадок; сохранение и восстановление природных ландшафтов, историко-культурных памятников; поддержка национальных культурных традиций, народных промыслов и ремесел. Как следствие, целесообразным, на наш взгляд, является распространение практики поддержки местных инициатив на жителей городских муниципальных образований и увеличение круга возможных видов поддерживаемых проектов.

Если рассматривать стратегию пополнения доходных статей бюджетов муниципальных образований, то в данном случае перспективным может быть активное использование средств самообложения граждан как элемента неналоговых доходов (ст. 56 ФЗ № 131). Этот инструмент в Забайкальском крае не имеет распространения. По данным Избирательной комиссии края, он реализовывался лишь в Чернышевском районе в 2013 и в 2016 гг. [9]. Для перелома такой тенденции, по нашему мнению, в Забайкальском крае целесообразно воспользоваться опытом регионов, субсидирующих такие сборы. Так, например, в Пермском крае, начиная с 2014 г., на один рубль собранных через средства самообложения граждан средств из бюджета региона выделяют 5 р., в Томской области на каждый собранный посредством самообложения граждан рубль из бюджета региона выделяется 3 р. Подобный опыт можно использовать для создания регионального фонда самообложения граждан в Забайкальском крае.

В Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131 предусматриваются межмуниципальные соглашения о передаче части полномочий между органами местного самоуправления муниципального района и органами местного самоуправления входящих в данный район поселений (ч. 4 ст. 15).

Безусловно, существуют проблемы слабой бюджетной обеспеченности сель-

ских поселений, слабости связей между поселениями и городской властью. Забайкальский регион имеет приграничную специфику и высокие риски муниципалитетов. Как отмечено в «Анализе состояния местного самоуправления в Забайкальском крае», «самым большим по численности населения является городской округ город Чита (краевой центр региона), численность населения которого на 1 января 2016 г. составляла 343,5 тыс. человек (31,7 % от общей численности населения Забайкальского края). К наиболее проблемным районам Забайкальского края относятся Каларский, Тунгиро-Олекминский, Тунгокоченский — северные, самые незаселенные, экономически слабо развитые и наиболее удаленные от основных экономических центров края районы» [1].

Согласно данным рейтинга муниципальных образований Забайкальского края, к «муниципальным образованиям с высоким качеством управления муниципальными финансами относятся семь муниципальных образований: г. Чита, Газимуро-Заводский район, ЗАТО п. Горный, г. Краснокаменск и Краснокаменский район, Нерчинско-Заводский, Сретенский и Тунгиро-Олекминский районы.

К муниципальным образованиям с надлежащим качеством управления муниципальными финансами относятся 17 муниципальных образований: Агинский, Александрово-Заводский, Балейский, Борзинский, Дульдургинский, Забайкальский, Калганский, Карымский, Могочинский, Петровск-Забайкальский, Приаргунский, Тунгокоченский, Улётовский, Хилокский, Читинский, Шелопугинский районы, п. Агинское.

К муниципальным образованиям с низким качеством управления муниципальными финансами относятся 11 муниципальных образований: Акшинский, Каларский, Красночикойский, Кыринский, Могойтуйский, Нерчинский, Оловянинский, Ононский, Чернышевский, Шилкинский районы, г. Петровск-Забайкальский» [10].

По результатам мониторинга передачи полномочий по решению вопросов местного значения в районах Забайкальского края

среди наиболее часто передаваемых полномочий отметим следующие:

1) организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения (заключено 272 соглашения с сельскими поселениями в 25 муниципальных районах — 83,0 % от всех сельских поселений Забайкальского края);

2) организация сбора и вывоз бытовых отходов и мусора (252 соглашения в 24 муниципальных районах — 76,3 %);

3) обеспечение проживающих в поселениях и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального жилищного контроля, а также иных полномочий органов местного самоуправления в соответствии с жилищным законодательством (231 соглашение в 22 муниципальных районах — 70,2 %);

4) организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации» (227 соглашений в 24 муниципальных районах — 68,8 %);

5) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах поселения» (214 соглашений в 20 муниципальных районах — 64,8 %);

6) создание условий для массового отдыха жителей поселения и организация обустройства мест массового отдыха населения, включая обеспечение свободного доступа граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам (184 соглашения в 18 муниципальных районах — 55,8 %) [1].

Произошло значительное сокращение финансирования передаваемых полномочий и остается острой проблема нехватки квалифицированных кадров в органах местного самоуправления. «В крае около 3800 муниципальных служащих, из них только 64 % имеют высшее образование» [Там же].

Существует проблема делегирования полномочий, которая имеет международный характер. Одним из направлений конституционной реформы в Великобритании в отношении обеспечения реального разделения властей стал процесс делегирования властных полномочий от центра на места. По мнению Е. А. Устюжаниновой, «делегированное управление рекомендовано Королевской комиссией по конституционным вопросам в 1973 г. В настоящее время принято законодательство о передаче делегированных полномочий Шотландскому парламенту, Ассамблее Северной Ирландии и в меньшей степени Ассамблее Уэльса. Законодательные положения о делегировании полномочий трем территориям имеют многие общие черты, но и важные отличия в отношении каждого региона. Модели деволюции в Великобритании отличаются одна от другой. Наибольшие полномочия имеет Шотландия, Уэльсу делегируются лишь административные полномочия» [13]. Таков международный опыт.

По нашему мнению, при делегировании части своих полномочий руководителем должны учитываться следующие обстоятельства:

- поставленные цели и задачи должны определять объем делегируемых полномочий, а полномочия сотрудника, которому делегировали, должны быть достаточными для выполнения поставленных задач;

- делегируемые полномочия должны осуществляться в четкой последовательности, а исполнитель должен быть хорошо осведомлен о том, что от него требуется.

Кроме того, необходимо выделить четкие границы делегируемых полномочий.

**Выводы.** Делегирование полномочий предполагает финансовое обеспечение в

том числе часто передаваемых полномочий муниципалитетов: по содержанию мест захоронения, вывозу мусора, поддержанию жилищного фонда муниципалитета, организации массового отдыха, энергоснабжению населения.

Для осуществления делегирования полномочий муниципальным образованиям целесообразно использовать не только местные бюджеты, но и собираемые собственными средствами самообложения жителей — разовые платежи, равные для всех жителей муниципалитета. Необходимо создавать резервы развития, в том числе фонды региональных средств самообложения жителей, эффективно управлять собственностью, расширять налоговую базу по местным сборам.

Необходимо более эффективно привлекать инвестиции по муниципальным проектам, поддерживать малый бизнес на территориях, расширять концессионные соглашения по строительству платных автомобильных дорог, совместному использованию муниципальных заводов, увеличивать объем межбюджетных трансфертов и поддержку местных инициатив.

Следует развивать формы межмуниципального сотрудничества: ассоциативные формы (советы, ассоциации, союзы муниципальных образований), договорные формы (соглашение о намерениях, договор о совместных действиях, создание совместных рабочих групп и др.), организационно-хозяйственные формы (создание автономных НКО, фондов, учреждение хозяйственных обществ в форме ООО, ЗАО).

Необходимо повышать квалификацию муниципальных служащих путем проведения выездных семинаров.

## Список литературы

1. Бартош А. А., Брезгин В. С. Доклад о состоянии местного самоуправления Забайкальского края [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=1802> (дата обращения: 02.12.2017).
2. Бейдин С. В., Кухарский А. Н. Антикризисное управление в социально-экономической сфере с учетом антироссийских санкций // Вестник Забайкал. гос. ун-та, 2016. Т. 22, № 10. С. 55—60.
3. Зубаревич Н. О дефектах реформы и вреде фискальных приоритетов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/opinion/arti-cles/2017/06/28/699631-chto> (дата обращения: 08.12.2017).



4. Карчевская С. Вопросы, связанные с реализацией межмуниципальных соглашений по передаче части отдельных полномочий между муниципальным районом и поселениями [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bujet.ru/article/54344.php> (дата обращения: 03.12.2017).
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/printsip-delegirovaniyapolnomo-chiy.html> (дата обращения: 03.11.2017).
6. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.studfiles.net/preview/4593340/page:54/> (дата обращения: 09.09.2017).
7. Милославский И. Новизна с последствиями [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/78/436/51790.php> (дата обращения: 5.11.2017).
8. Раевская Н. Е. Психология менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/protsessyi-delegirovaniya-polnomochiy.html> (дата обращения: 12.01.2018).
9. Реестр выборов и референдумов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zabkrai.vybyory.izbirkom.ru/region/zabkrai> (дата обращения: 18.12.2017).
10. Рейтинг муниципальных образований Забайкальского края за 2015 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.мин-фин.зabayкальскийкрай.рф/u/files/minfin\\_zabkrai/fi\\_nreform/sover\\_mo/presentation.pptx](http://www.мин-фин.зabayкальскийкрай.рф/u/files/minfin_zabkrai/fi_nreform/sover_mo/presentation.pptx) (дата обращения: 04.11.2017).
11. Савранская О. Л. Проведение исследования по изучению вопросов, связанных с выбором наиболее адекватного способа осуществления органами местного самоуправления своих функций по организации предоставления услуг гражданам [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.federalism.ru/docs/rt\\_09.06\\_\\_sav.doc](https://www.federalism.ru/docs/rt_09.06__sav.doc) (дата обращения: 23.11.2017).
12. Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянско-фермерских хозяйств [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.egrul.nalog.ru/> (дата обращения: 23.12.2017).
13. Устюжанинова Е. А. Модели делегирования полномочий: опыт Великобритании // Сравнительное правоведение. 2015. № 9. С. 100–109.
14. Уткин Э. А., Морозова Н. И., Морозова Г. И. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 1996. 207 с.
15. Чернов С. А. Роль инноваций в преодолении предприятием экономического кризиса // Ученые записки Рос. гос. соц. ун-та. 2010. № 1. С. 102–104.
16. Шайхутдинов А. Ф. Проблемы финансового обеспечения органов местного самоуправления при реализации отдельных государственных полномочий в России // Молодой ученый. 2017. № 3. С. 481–483.
17. Montesquieu C. The spirit of the laws. Chapter 6. Of the Constitution of England [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.etext.lib.virginia.edu/etcbin/to...public-&part=137&division=div2> (дата обращения: 15.09.2017).
18. R Anderson v Secretary of State for the Home Department. UKHL 46 // Fordham M. Judicial Review Handbook. Fifth Edition. Hart Publishing Ltd. Oxford, 2008. P. 71.

## References

1. Bartosh A. A. Brezgin V. S. *Doklad o sostoyanii mestnogo samoupravleniya Zabaykalskogo kraya* (Report on the state of local self-government of the Transbaikalian Region). Available at: <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=1802> (Date of access: 02.12.2017).
2. Beydin S. V., Kukharsky A. N. *Vestnik Zabaykal. gos. un-ta* (Transbaikalian State University Journal), 2016, vol. 22, vol. 10, pp. 55–60.
3. Zubarevich N. *O defektah reformy i vrede fiskalnykh prioritetov* (On the defects of reform and harm of fiscal priorities). Available at: <http://www.vedomosti.ru/opinion/arti-cles/2017/06/28/699631-chto> (Date of access: 08.12.2017).
4. Karchevskaya S. *Voprosy, svyazannye s realizatsiey mezhmunitsipalnykh soglasheniy po peredache chasti otdelnykh polnomochiy mezhdumunitsipalnym rayonom i poseleniyami* (Issues related to the implementation of intermunicipal agreements on the transfer of certain powers between the municipal area and settlements). Available at: <http://www.bujet.ru/article/54344.php> (Date of access: 03.12.2017).
5. Knorring V. I. *Voprosy, svyazannye s realizatsiey mezhmunitsipalnykh soglasheniy po peredache chasti otdelnykh polnomochiy mezhdumunitsipalnym rayonom i poseleniyami* (Theory, practice and art of management). Available at: <http://www.lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/printsip-delegirovaniyapolnomo-chiy.html> (Date of access: 03.11.2017).
6. Latfullin G.R., Gromova O.N. *Organizatsionnoe povedenie* (Organizational behavior). Available at: <http://www.studfiles.net/preview/4593340/page:54/> (Date of access: 09.09.2017).

7. Miloslavsky I. *Novizna s posledstviyami* (Novelty with consequences). Available at: <http://www.pandia.ru/text/78/436/51790.php> (Date of access: 5.11.2017).
8. Raevskaya N. Ye. *Psihologiya menedzhmenta* (Psychology of management). Available at: <http://www.lib.sale/osnovyi-menedzhmenta-besplatno/protsessyi-delegirovaniya-polnomochiy.html> (Date of access: 12/01/2018).
9. *Reestr vyborov i referendumov* (Register of elections and referenda). Available at: <http://www.zabkray.vybory.izbirkom.ru/region/zabkray> (Date of access: 18.12.2017).
10. *Reyting munitsipalnykh obrazovaniy Zabaykalskogo kraya za 2015 g.* (Rating of municipalities of the Transbaikalian Region for 2015). Available at: [http://www.minfin.zabaykalskykrai.ru/u/files/minfin\\_zabkrai/reform/sovereign\\_mo/presentation.pptx](http://www.minfin.zabaykalskykrai.ru/u/files/minfin_zabkrai/reform/sovereign_mo/presentation.pptx) (Date of access: 04.11.2017).
11. Savranskaya O.L. *Provedenie issledovaniya po izucheniyu voprosov, svyazannykh s vyborom naibolee adekvatnogo sposoba osushchestvleniya organami mestnogo samoupravleniya svoih funktsiy po organizatsii predostavleniya uslug grazhdanam* (Conducting a study on the issues related to the selection of the most appropriate way of exercising by local governments their functions to organize the provision of services to citizens). Available at: [http://www.federalism.ru/docs/rt\\_09.06\\_sav.doc](http://www.federalism.ru/docs/rt_09.06_sav.doc) (Date of access: 23.11.2017).
12. *Svedeniya o gosudarstvennoy registratsii yuridicheskikh lits, individualnykh predprinimateley, krestyansko-fermerskikh hozyaystv* (Information on state registration of legal entities, individual entrepreneurs, peasant farms). Available at: <http://www.egrul.nalog.ru> (Date of access: 23.12.2017).
13. Ustyuzhanina E. A. *Sravnitel'noe pravovedenie* (Comparative jurisprudence), 2015, no. 9, pp. 100–109.
14. Utkin E. A., Morozova N. I., Morozova G.I. *Innovatsionny menedzhment* (Innovative management). Moscow: AKALIS, 1996. 207 p.
15. Chernov S.A. *Uchenye zapiski Ros. gos. soc. un-ta* (Scientific notes of the Russian State University), 2010, no. 1, pp. 102–104.
16. Shaykhtudinov A. F. *Molodoy ucheny* (Young Scientist), 2017, no. 3, pp. 481–483.
17. Montesquieu C. The spirit of the laws. Chapter 6. Of the Constitution of England [The spirit of the laws. Chapter 6. Of the Constitution of England]. Available at: <http://www.etext.lib.virginia.edu/etcbin/to...public-&part=137&division=div2> (Date of access: 15.09.2017).
18. Fordham M. *Judicial Review Handbook. Fifth Edition. Hart Publishing Ltd* [Fordham M. Judicial Review Handbook. Fifth Edition. Hart Publishing Ltd]. Oxford, 2008. P. 71.

---

### Коротко об авторах

**Бейдина Татьяна Евгеньевна**, д-р полит. наук, профессор, зав. кафедрой государственного, муниципального управления и политики, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия. Область научных интересов: политические науки, государственное управление, система государственного и муниципального управления  
[beydina@inbox.ru](mailto:beydina@inbox.ru)

**Бейдин Сергей Владимирович**, канд. полит. наук, доцент кафедры государственного, муниципального управления и политики, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия. Область научных интересов: политические науки, государственное управление, система государственного и муниципального управления  
[beydina@inbox.ru](mailto:beydina@inbox.ru)

**Гальские Кирилл Игоревич**, канд. социол. наук, доцент кафедры государственного, муниципального управления и политики, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия. Область научных интересов: социальные науки, государственное и муниципальное управление  
[beydina@inbox.ru](mailto:beydina@inbox.ru)

**Новикова Анна Владимировна**, канд. полит. наук, доцент кафедры государственного, муниципального управления и политики, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия. Область научных интересов: политические науки, государственное управление  
[beydina@inbox.ru](mailto:beydina@inbox.ru)

### ***Briefly about the authors***

---

**Tatyana Beydina**, doctor of political sciences, professor, head of State, Municipal Administration and Policy department, Transbaikalsk State University, Chita, Russia. Sphere of scientific interests: political science, public administration, system of state and municipal government

**Sergey Beydin**, candidate of political sciences, associate professor, State, Municipal Management and Policy department, Transbaikalsk State University, Chita, Russia. Sphere of scientific interests: political science, public administration, system of state and municipal government

**Kirill Galynis**, candidate of sociological sciences, associate professor, State, Municipal Management and Policy department, Transbaikalsk State University, Chita, Russia. Sphere of scientific interests: social sciences, state and municipal government

**Anna Novikova**, candidate of political sciences, associate professor, State, Municipal Management and Policy department, Transbaikalsk State University, Chita, Russia. Sphere of scientific interests: political science, public administration

### ***Образец цитирования***

---

*Бейдина Т. Е., Бейдин С. В., Гальнис К. И., Новикова А. В. Предложения по делегированию полномочий местного самоуправления как инновационная проблема с учётом международной и российской специфики // Вестн. Забайкал. гос. ун-та. 2018. Т. 24. № 3. С. 115-125. DOI: 10.21209/2227-9245-2018-24-3-115-125.*

*Beidina T., Beidin S., Galynis K., Novikova A. Proposals on the delegation of local self-government powers as an innovative problem based on international and Russian specifics // Transbaikalsk State University Journal, 2018, vol. 24, no. 3, pp. 103-113. DOI: 10.21209/2227-9245-2018-24-3-115-125.*

Статья поступила в редакцию: 07.03.2018 г.  
Статья принята к публикации: 15.03.2018 г.