

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В XXI ВЕКЕ (на примере Республики Армения)

Г. К. Мартиросян, А. А. Аветян

Российско-Армянский университет, Ереван, Армения

Сегодня во многих демократических государствах стоит острая проблема равномерного и устойчивого регионального развития. В статье рассмотрены направления организационных изменений в развитии системы местного самоуправления во взаимосвязи с законодательными и социально-экономическими изменениями. Установлено, что основными сдерживающими факторами эффективного развития местного самоуправления являются уровень жизни населения, ресурсный потенциал, инвестиционная привлекательность, масштабы полномочий органов местного самоуправления, уровень развития инфраструктуры муниципального хозяйства, а также низкое использование информационных и современных технологий при предоставлении муниципальных услуг. В данном аспекте на первый план выходит вопрос совершенствования системы стратегического управления развитием муниципальных образований, что позволит выявить их перспективные направления и с помощью современных информационных технологий выйти на новый уровень развития. Авторами на основе анализа научных данных, основных параметров развития, а также законодательных и организационных основ института местного самоуправления в Республике Армения даны рекомендации по модернизации системы управления муниципальным образованием, что позволит построить эффективную, рациональную, экономную, гибкую систему местного самоуправления. Результаты исследования могут быть использованы в дальнейшем как в системе государственного и муниципального управления, так и в научных исследованиях в сфере развития института местного самоуправления.

Ключевые слова: муниципальное образование, стратегическое управление, равномерное развитие, методы управления, современные информационные технологии.

PROSPECTS OF DEVELOPING MUNICIPAL STRUCTURES IN THE 21st CENTURY (Illustrated by the Republic of Armenia)

Goharik K. Martirosyan, Arman A. Avetyan

Russian-Armenian University, Yerevan, Armenia

Nowadays many democratic states face the acute problem of even and sustainable regional development. The article studies different trends of organizational changes in the development of local self-governance in connection with social and economic changes. It is found out that the key hindrances for effective development of local self-governance are the standard of living of the population, the resource potential, investment appeal, the scale of local self-governance authority, the level of municipal facility infrastructure and low use of informational and advanced technologies in municipal services being rendered. In this aspect we focus on the issue of upgrading the system of strategic management of municipal structures' development, which could provide an opportunity of identifying their promising directions and with the help of advanced information technologies reach a new level of development. The authors by analyzing academic data, key parameters of development and legislative and organizational principles of local self-governance in the Republic of Armenia prepared recommendations aimed at modernizing the system of municipal structures' management, which would allow us to build an efficient, flexible and economical system of local self-governance. Findings of the research could be used both in the system of state and municipal governance and in academic research in the field of local self-governance development.

Keywords: municipal structure, strategic management, even development, methods of management, advanced information technologies.

В современном мире местные сообщества и система местного самоуправления представляют собой один из основных элементов любого демократического режима, а право граждан на участие в управлении общественными делами является составной частью демократических принципов построения большинства современных государств. Однако до сих пор не существует общепринятого определения термина «муниципальное образование». Согласно определению О. Е. Кутафина, муниципальное образование – территориальная единица, в границах которой совместно с государственным управлением осуществляется местное самоуправление¹. Как система управления муниципальное образование является сверхсложным и большим, поскольку включает в свою систему множество элементов и подсистем. Для осуществления определенных мероприятий муниципальное образование имеет свою собственность и свой бюджет. Такое самоуправление осуществляется непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления в целях решения вопросов местного значения в интересах населения [6. – С. 235].

Обобщив различные подходы к определению муниципального образования, можно сказать, что оно представляет собой территориальную единицу, где совместно с государственными органами население организует муниципальное управление, а выборные (или иные) органы в рамках устава образования занимаются решением местных проблем, используя собственное хозяйство, собственность и бюджет.

В Армении по примеру большинства демократических стран мира построение системы местного самоуправления является одной из основ формирования гражданского общества и правового государства. Согласно Закону Республики Армения от 5 июня 2002 г. «О местном самоуправле-

нии», местное самоуправление отнесено к одной из основ конституционного строя страны, установлены принципиальные положения о местном самоуправлении, которые соответствуют общемировым тенденциям и Европейской хартии местного самоуправления.

В то же время нужно отметить, что необоснованное административно-территориальное деление Армении и действующая одноуровневая модель местного самоуправления привели к неравномерному региональному развитию и необходимости новых реформ в сфере развития муниципальных образований [3. – С. 340]. Различия между уровнями развития и объемами доходов муниципальных бюджетов постепенно увеличивается, поэтому часто муниципальные образования не могут реализовать даже свои обязательные полномочия (содержание школ, детских садов, развитие инфраструктуры и т. д.). Кроме того, наблюдаются примеры неэффективного использования ресурсов, выделяемых государством, особенно в условиях чрезвычайных ситуаций, пандемии и т. д. В результате этого и многих других проблем в муниципальных образованиях ухудшаются качество и уровень жизни населения, что приводит к социальной и экономической деградации населения и, как следствие, к увеличению оттока населения. А это в свою очередь приводит к ухудшению демографической ситуации в стране, снижению производственного потенциала, дефициту квалифицированных специалистов, росту инфляции в случае значительного веса внешних трансфертов и т. д. Все эти процессы прежде всего влияют на безопасность государства.

В Республике Армения существует острая проблема неравномерного территориального развития. Анализируя состояние производственно-промышленного потенциала марзов республики за 2018 г. (в частности, объем промышленного производства, продукции сельского хозяйства, услуг, ВВП по доходам с учетом численности населения и средней заработной пла-

¹ См.: Кутафин О. Е., Фадеев В. И. Муниципальное право Российской Федерации : учебник. – М. : Велби, 2006.

ты), можно сказать, что главные промышленные мощности находятся в Ереване, Армавирском, Араратском, Лорийском, Гегаркуникском, Котайкском и Сюникском марзах (таблица). Исходя из этого

обеспечение равномерного и пропорционального развития муниципальных образований является одной из стратегических целей Армении.

Статистические данные 2018 г. марзов Республики Армении и Еревана*

	Продукты промышленного производства, %	Продукты сельского хозяйства, %	Сфера услуг, %	ВВП (по доходам), %	Численность населения, тыс. чел.	Средняя заработная плата населения, тыс. др.
Ереван	37,9	1,3	81,7	54,5	1 078	195
Арагацотн	2,6	10,2	0,7	3,2	127	106
Арарат	13,2	14,0	1,7	6,9	258	125
Армавир	4,3	19,9	1,6	6,1	265	123
Гегаркуник	3,4	13,2	0,9	4,0	230	109
Лори	4,6	8,2	1,2	5,0	217	114
Котайк	10,7	8,2	6,7	6,2	252	133
Ширак	3,6	11,0	1,6	4,3	235	107
Сюник	16,7	7,1	2,5	6,0	138	235
Тавуш	1,5	4,4	0,9	2,1	124	115
Вайоц дзор	1,5	2,5	0,5	1,7	50	118

* Источник: [4].

Стратегическое управление муниципальным образованием представляет собой непрерывный процесс, в результате которого определяются перспективные направления его развития. Исходя из поставленных стратегических целей государство разрабатывает программы и стратегии развития муниципальных образований, которые, как правило, обеспечивают концентрацию всех необходимых ресурсов для их реализации. Например, в 2015 г. правительство Армении приняло общую стратегию территориального развития государства на 2016–2025 гг. В ней обозначены такие цели, как увеличение занятости населения, развитие человеческого капитала, улучшение системы социального обеспечения, институциональная модернизация систем территориального и муниципального управления и т. д. [7. – С. 134].

Важно отметить, что для выполняемых работ источниками финансирования являются международные организации (USAID, ЕБРР и т. д.) и выделяемые средства из государственного бюджета, которые в кратчайшие сроки должны были по-

высить качество предоставляемых услуг муниципальными образованиями.

Кроме этого, для преодоления вышеперечисленных проблем правительство в 2015 г. приняло решение об укрупнении общин и создании межобщинных образований. При укрупнении были учтены многие факторы, в том числе демографическое состояние общин, уровень экономического развития, природные ресурсы, доходы/расходы муниципальных бюджетов и т. д.

В рамках административно-территориальных реформ планируется сократить количество муниципальных образований с 915 до 499 [1. – С. 120]. В результате укрупнения в органах управления муниципальных образований сократилось множество работников, за счет чего были сэкономлены денежные средства. Однако необходимо отметить, что для получения некоторых муниципальных услуг жители образований вынуждены обращаться в административные центры. Это увеличило дистанцию между местными властями и жителями образования.

Для противодействия современным вызовам определенную важность приобретает внедрение современных методов стратегического менеджмента в систему управления муниципальными образованиями, учитывая такие проблемные аспекты, как [8. – С. 97]:

– *уровень жизни населения* (постоянный рост разрыва качества жизни между столицей, центрами марзов и другими муниципальными образованиями);

– *ресурсный потенциал* (неэффективное использование природных, социально-культурных, туристско-рекреационных, институциональных, инновационных и иных ресурсов в муниципальных образованиях приводит к понижению полезности ресурсов и их быстрому истощению);

– *инвестиционная привлекательность* (финансовые средства и огромная доля иностранных инвестиций направляются в столицу, а остальные муниципальные образования и реализуемые в них программы финансируются из средств государственного бюджета, которые, как правило, используются неэффективно);

– *масштабы полномочий органов местного самоуправления* (столкновение интересов муниципальных образований с государственными приводит к тому, что не учитываются интересы местного уровня, поэтому муниципальные образования не могут полностью реализовать свои полномочия);

– *инфраструктура муниципального хозяйства* (практическое отсутствие производственного и промышленного сектора в марзах; в свою очередь дефицит бюджета и неэффективное использование муниципальных средств приводят к неравномерному развитию муниципальных хозяйств);

– *низкое использование информационных и современных технологий при предоставлении муниципальных услуг* (некоторые элементы стратегии Smart City пытаются внедрить только в столице и крупных городах, а в остальных муниципальных образованиях очень часто отсутствует электронная база данных; для справедливости отметим, что внедрению новых технологий препятству-

ет и технологическая неграмотность населения).

Стратегическое управление позволяет муниципальному образованию разработать многомерную модель взаимоотношений между разнонаправленными целями, многообразными ресурсами и новыми методами управления.

Исходя из вышеперечисленного стратегические и перспективные направления развития муниципальных образований в XXI в. можно представить в следующем виде [10. – С. 16]:

– *социальное* – в данном направлении развития муниципального образования осуществляются мероприятия по обеспечению здоровья и физического развития населения, его дошкольного и школьного образования, по оказанию коммунальных, торговых и бытовых услуг, созданию коммуникаций и других важных взаимосвязей, которыми выражаются воспроизводство и общение людей. Важность социальной составляющей муниципального образования обусловлена тем, что она, кроме потребления материальных и других ресурсов муниципального образования, обеспечивает воспроизводство и развитие его ресурсов;

– *культурное* – в этом направлении развития муниципального образования осуществляются мероприятия по обеспечению культурного и духовного развития общества. Важность данного направления обусловлена тем, что духовные и культурные факторы оказывают огромное влияние на процесс формирования стратегии, которая должна соответствовать духовным ценностям общества, поддерживать и стимулировать развитие культурных и образовательных учреждений, повышать уровень морали и нравственности в обществе, поддерживать развитие искусства, способствовать веротерпимости, толерантности и помощи церкви;

– *экономическое* – данное направление является самым крупным, поскольку практически затрагивает каждого члена муниципального образования. Важность экономического направления обусловлена глав-

ным элементом муниципального образования – муниципальной собственностью и передаваемыми в муниципальное управление объектами государственного значения. Развитие экономики муниципального образования позволит увеличить бюджет и обеспечить равномерное развитие всех стратегических направлений (в первую очередь социальной подсистемы). Для этого можно создать организации с муниципальной собственностью, продать или сдать в аренду муниципальную собственность и др. Все эти мероприятия направлены на совершенствование градообразующей базы, повышение инвестиционной привлекательности муниципальных образований, улучшение социального направления, реализацию потенциала муниципального образования, привлечение дополнительных инвестиций и т. д.;

– *производственное* – в данном направлении осуществляются мероприятия по созданию и поддержанию производственных объектов, предприятий и организаций, оказывающих различные услуги населению (электроэнергия, водоснабжение и т. д.). Производственная подсистема является обслуживающей для других направлений развития муниципального образования. Исходя из этого ее развитие улучшит основные показатели муниципального хозяйства;

– *политическое* – развитие данного направления подразумевает разработку тактических и стратегических целей, которые обеспечат консолидацию населения и ресурсов муниципальных образований. Ключевыми факторами в данном аспекте являются органы муниципального управления. На образование и деятельность этих органов влияют субъекты политического управления – политические партии, общественные организации, профсоюзы и т. д. Осуществляемые мероприятия позволяют реализовать права и свободу граждан, учитывать общественное мнение при решении важных проблем и т. д.;

– *организационное* – это направление способствует решению организационных

задач в системе муниципального управления и построению соответствующих функциональных и организационных структур для реализации целей, что позволит оптимизировать организационную структуру управления муниципальным образованием, сэкономить и перенаправить ресурсы на развитие других жизненно важных направлений;

– *технологическое* – в этом направлении осуществляются мероприятия по освоению и увеличению современных технологий в процессе предоставления муниципальных услуг. Данный процесс не только позволяет повысить качество этих услуг, но и прямым образом влияет на качество жизни жителей муниципального образования. Безусловно, внедрение современных технологий требует огромных финансовых средств, но их использование приводит к экономии важных ресурсов.

Важно отметить, что вышеперечисленные направления взаимосвязаны и замедление темпов развития одного из них может привести к спаду другого. Особенно они воздействуют на систему местного самоуправления в развивающихся странах (например, в странах СНГ, Грузии, Греции, Румынии и т. д.).

В современный период развития как для Армении, так и для остальных развивающихся стран, находящихся на этапе совершенствования системы местного самоуправления, большое значение приобретает повышение эффективности стратегического управления развитием муниципального образования с использованием современных подходов и методов менеджмента.

В первую очередь важно использовать *консалтинговую систему*, которая подразумевает привлечение высокоспециализированных сотрудников для повышения производительности или решения других задач и проблем организации. Эти сотрудники могут быть и муниципальными служащими в других образованиях. С целью использования научных методов муниципальное образование может пригласить в качестве консультантов и разных ученых.

Основополагающей идеей муниципального консалтинга является передача некоторых организационных функций (финансы, управление человеческими ресурсами и т. д.) специализированным организациям.

Следующим направлением повышения эффективности является *муниципальный коучинг*. Используемые методы коучинга направлены на сосредоточение внимания работников органов муниципального управления на целенаправленное действие и побуждение к его выполнению, получив от этого удовлетворенность. Для достижения поставленных целей в коучинге применяются научные методы, различные психологические приемы и т. д.

Для повышения эффективности стратегического управления развитием муниципального образования нужно внедрить систему *менеджмента качества* [5. – С. 45]. Она позволит направить деятельность муниципального образования на качество предоставляемых услуг и управления процессами. В данном аспекте в первую очередь необходимо создать кружки качества и внедрить систему TQM, реализация основополагающих принципов (постоянство цели, устранение страха, отказ от повсеместного контроля и т. д.) которой позволит усовершенствовать выполняемые операции в муниципальном управлении.

Следующее направление усовершенствования системы управления – *муниципальный бенчмаркинг*, который представляет собой процесс поиска и выявления наилучшего опыта выполнения работ и его дальнейшего использования. Для осуществления муниципального бенчмаркинга нужно создавать, например, разнообразные рейтинги муниципальных образований, где будут представлены основные показатели и результаты деятельности органов муниципального управления.

Для повышения эффективности стратегического управления развитием муниципального образования можно рассмотреть возможность *реинжиниринга* процессов муниципального управления. Для применения методов реинжиниринга нужно уста-

новить четкие качественные требования к выполняемым заданиям и в случае несоответствия результатов этим требованиям провести реинжиниринг.

Методы и инструменты *логистики* позволят муниципальному образованию более эффективно организовать многомерное управление своими ресурсами.

С целью привлечения новых инвестиций и повышения эффективности выполняемых мероприятий органами муниципального управления стратегическое управление развитием муниципального образования должно включать также маркетинговые методы. *Муниципальный маркетинг* должен быть направлен на предоставление органами муниципального управления различных услуг и т. д. [9. – С. 343].

Как видно из перечисленных направлений развития, стратегическое управление развитием муниципальных образований в Армении должно обеспечить устойчивое и равномерное их развитие по всем направлениям. Разрабатываемые стратегии должны объединяться, образуя стратегию развития районов, областей и в итоге всего государства.

В частности, для развития муниципального консалтинга нужно создать нештатные должности для привлечения ученых и вузов, что позволит применить на практике различные научные методы. Например, вузы ежегодно могут представлять результаты исследований своих студентов и предлагать определенные решения по обнаруженным проблемам. Данные мероприятия позволят обеспечить максимальное участие гражданского общества.

В сфере муниципального коучинга и бенчмаркинга в Армении можно создать единую систему рейтингов муниципальных образований и служащих, которая позволит выявить лучшие муниципальные образования и сотрудников, которые в дальнейшем будут заниматься обучением и переподготовкой кадров и т. д.

В сфере муниципального маркетинга нужно внедрить систему маркетинг-микса

(продукт, цена, место, продвижение и персонал), которая должна поставить муниципальное хозяйство на новый уровень развития. Например, с помощью маркетинговых мероприятий можно позиционировать территорию образования как производственный или туристский центр района.

Для усовершенствования системы стратегического управления развитием муниципальных образований определенным интерес приобретает *кластерная теория* развития регионов как объединений географически соседствующих и взаимосвязанных систем организаций, которые занимаются взаимодополняющей или одинаковой деятельностью. В плане создания кластеров правительство Армении должно активно сотрудничать с частным сектором и, таким образом, стимулировать создание межобщинных объединений.

Отмеченные мероприятия в XXI в. невозможно представить без применения современных и высоких технологий. В частности, сегодня многие развитые муниципальные образования с помощью блокчейна и технологий *Big Data Analytics* управляют огромными данными своих жителей и предоставляют различные онлайн-услуги. Управление большими данными дает возможность муниципальным образованиям сразу находить нарушения или любые неполадки в системах муниципального обслуживания. В мире существу-

ет несколько стратегий внедрения (полного, частичного или поэтапного) высоких технологий, однако самой распространенной из них является *Smart City*, которая создает современный город на основе Интернета вещей (IoT) и информационно-коммуникационных технологий (ICT) [2. – С. 171].

Немаловажное значение имеет внедрение инноваций с расчетом на пользователя в реализации стратегий социально-экономического развития муниципалитета, в частности использование *краудсорсинговых инструментов*. Преимущество краудсорсинговой технологии заключается в использовании инновационного потенциала граждан, к примеру, создание диалоговых площадок поможет принять наиболее эффективные решения с учетом мнений населения.

Важно отметить, что в сегодняшних быстро изменяющихся условиях стратегическое управление муниципальными образованиями в Республике Армении требует концентрации и ингрессии всех звеньев муниципального управления и хозяйства. Данный процесс путем обеспечения развития муниципальных образований позволит обеспечить равномерное и устойчивое развитие государства в целом, а также выйти на новый уровень развития и создать условия для повышения качества жизни населения и стимулирования предпринимательства.

Список литературы

1. *Аветисян А. В.* Проблемы развития местных самоуправлений и пути их решения в Республике Армении : дис. ... канд. экон. наук. – Ереван, 2019. (На арм.).
2. *Аветян А. А.* Парадигма развития городов в XXI веке // Визуальная антропология – 2019. Город-университет: жизненное пространство и визуальная среда : материалы III Международной научной конференции. 28–30 августа 2019 г. – Великий Новгород : Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2019. – С. 168–175.
3. *Антонян А. А.* Система территориального управления как субъект обеспечения военной безопасности Республики Армении // Сборник научных статей Национальной академии наук Республики Армении. – № 1. – Ереван, 2018. – С. 339–350. (На арм.).
4. *Асланян С. Г.* Проблемы стабильного и равномерного развития территориальных образований (по материалам Республики Армении) : дис. ... канд. экон. наук. – Ереван, 2018. (На арм.).

5. Иванова Г. Н., Окрепилов В. В. Преимущества стандартизации для органов местного самоуправления // Стандарты и качество. – 2011. – № 4. – С. 44–47.
6. Мартirosян Г. К., Аветян А. А. Укрупнение муниципальных образований как способ сбалансирования развития регионов // Экономика знаний в России: от генерации знаний и инноваций к когнитивной индустриализации : материалы IX Международной научно-практической конференции. 6–8 октября 2017 г. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2017. – С. 232–238.
7. Мартirosян Ю. В. Проблемы управления общинами в Республике Армения : дис. ... канд. экон. наук. – Ереван, 2015. (На арм.).
8. Оганнисян А. М. Проблемы равномерного развития сельских общин (на примере Котайкского марза Республики Армения) : дис. ... канд. экон. наук. – Ереван, 2016. (На арм.).
9. Полковников Е. В. Муниципальный маркетинг в управлении развитием муниципальных образований // Молодежный вектор развития аграрной науки : материалы 67-й научной конференции. – Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2016. – С. 341–346.
10. Шугрина Е. С. Отдельные аспекты организационных основ местного самоуправления в работах академика О. Е. Кутафина // Государственная власть и местное самоуправление. – 2012. – № 5. – С. 46–48.

References

1. Avetisyan A. V. Problemy razvitiya mestnykh samoupravleniy i puti ikh resheniya v Respublike Armenii. Diss. kand. ekon. nauk [Problems of Local Self-Government's Development and Ways to Solve them in RA. PhD diss.]. Erevan, 2019. (In Arm.).
2. Avetyan A. A. Paradigma razvitiya gorodov v XXI veke [The Paradigm of Development of Cities in XXI Century]. *Vizualnaya antropologiya – 2019. Gorod-universitet: zhiznennoe prostranstvo i vizualnaya sreda, materialy III Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. 28–30 avgusta 2019 g.* [Visual Anthropology-2019. City-University: Living Space and Visual Environment. Proceedings of the 3th International scientific conference. August 28–30, 2019]. Velikiy Novgorod, Yaroslav the Wise Novgorod State University, 2019, pp. 168–175. (In Russ.).
3. Antonyan A. A. Sistema territorialnogo upravleniya kak subekt obespecheniya voennoy bezopasnosti Respubliki Armenii [Territorial Administration System as a Subject of Ensuring Military Security of RA]. *Sbornik nauchnykh statey Natsionalnoy akademii nauk Respubliki Armenii* [Collection of scientific articles of the RA National Academy of Sciences], No. 1. Erevan, 2018, pp. 339–350. (In Arm.).
4. Aslanyan S. G. Problemy stabilnogo i ravnornernogo razvitiya territorialnykh obrazovaniy (po materialam Respubliki Armenii). Diss. kand. ekon. nauk [Problems of Stable and Proportionate Development of Territorial Entities (based on RA materials). PhD diss.]. Erevan, 2018. (In Arm.).
5. Ivanova G. N., Okrepilov V. V. Preimushchestva standartizatsii dlya organov mestnogo samoupravleniya [Advantages of Standardization for Local Self-Management Bodies]. *Standarty i kachestvo* [Standards and Quality], 2011, No. 4, pp. 44–47. (In Russ.).
6. Martirosyan G. K., Avetyan A. A. Ukrupnenie munitsipalnykh obrazovaniy kak sposob sbalansirovaniya razvitiya regionov [Consolidation of Municipalities as a Way to Balance the Development of Regions]. *Ekonomika znaniy v Rossii: ot generatsii znaniy i innovatsiy k kognitivnoy industrializatsii, materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 6–8 oktyabrya 2017 g.* [Knowledge Economy in Russia: from Knowledge Generation and Innovation to Cognitive Industrialization. Proceedings of the 9th International Scientific and Practical

Conference. 6–8 October 2017]. Krasnodar, Kuban State University, 2017, pp. 232–238. (In Russ.).

7. Martirosyan Yu. V. Problemy upravleniya obshchinami v Respublike Armeniya. Diss. kand. ekon. nauk [Issues Related to the Management of Communities. PhD diss.]. Erevan, 2015. (In Arm.).

8. Ogannisyan A. M. Problemy ravnomernogo razvitiya selskikh obshchin (na primere Kotaykского marza Respubliki Armenii). Diss. kand. ekon. nauk [Problems of Proportionate Development of Rural Communities (on the example of the Kotayk region of the Republic of Armenia). PhD diss.]. Erevan, 2016. (In Arm.).

9. Polkovnikov E. V. Munitsipalnyy marketing v upravlenii razvitiem munitsipalnykh obrazovaniy [Municipal Marketing in Managing the Development of Municipalities]. *Molodezhnyy vektor razvitiya agrarnoy nauki, materialy 67-y nauchnoy konferentsii* [Youth Vector of Agricultural Science Development. Proceedings of the 67th scientific conference]. Voronezh, Voronezh state agrarian University named after Emperor Peter I, 2016, pp. 341–346. (In Russ.).

10. Shugrina E. S. Otdelnye aspekty organizatsionnykh osnov mestnogo samoupravleniya v rabotakh akademika O. E. Kutafina [Some Aspects of the Organizational Foundations of Local Self-Government in the Works of Academician O. E. Kutafin]. *Gosudarstvennaya vlast i mestnoe samoupravlenie* [State Authority and Local Self-Government], 2012, No. 5, pp. 46–48. (In Russ.).

Сведения об авторах

Гоарик Камсаровна Мартиросян

аспирантка кафедры управления,
бизнеса и туризма
Российско-Армянского университета.
Адрес: Российско-Армянский университет,
0051, Республика Армения, Ереван,
ул. Овсепя Эмина, д. 123.
E-mail: gugi04@mail.ru

Арман Александрович Аветян

аспирант кафедры управления,
бизнеса и туризма
Российско-Армянского университета.
Адрес: Российско-Армянский университет,
0051, Республика Армения, Ереван,
ул. Овсепя Эмина, д. 123.
E-mail: armavetian@mail.ru

Information about the authors

Goharik K. Martirosyan

Post-Graduate Student of the Department
for Management, Business and Tourism
of the Russian-Armenian University.
Address: Russian-Armenian University,
123 Hovsep Emin Str., Yerevan, 0051,
Republic of Armenia.
E-mail: gugi04@mail.ru

Arman A. Avetyan

Post-Graduate Student of the Department
for Management, Business and Tourism
of the Russian-Armenian University.
Address: Russian-Armenian University,
123 Hovsep Emin Str., Yerevan, 0051,
Republic of Armenia.
E-mail: armavetian@mail.ru