




УДК 316.334.3

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-4-0-7



Оригинальная статья

Репин Д. В.   
Гречаная А. А.   
Кожарин В. Л. 

**Эффективность практик управления сельскими территориями в контексте реформы местного самоуправления (постаграрный вектор развития сельских территорий)**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
улица Мясницкая, дом 20, Москва, 101000, Россия  
*dines2000@mail.ru*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
улица Мясницкая, дом 20, Москва, 101000, Россия  
*njuta-gel@yandex.ru*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
улица Мясницкая, дом 20, Москва, 101000, Россия  
*darker3389@gmail.com*

**Аннотация.** Актуальность исследование обусловлена тем, что реформа местного самоуправления от 2022 года (на основании Федерального закона № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»), переводящая систему к одноуровневой модели муниципальных округов, радикально трансформирует управление сельскими территориями, обостряя противоречие между институциональной централизацией и социокультурной спецификой локальных сообществ в условиях постаграрного вектора развития. Проблема исследования указывает на несоответствие между нормативно-правовой теоретической моделью реформы местного самоуправления, декларирующей повышение эффективности управления и приближение власти к населению, и реальными управленческими практиками на сельских территориях, которые сопровождаются централизацией, ростом дистанции между властью и населением и снижением субъектности локальных сообществ. Методы работы включают в себя теоретико-методологический анализ понятий «управленческие практики» и «эффективность управления», а также эмпирическое исследование, основанное на 26 глубинных экспертных интервью с представителями управленческих структур Городецкого района Нижегородской области и Бабаевского района Вологодской области. Результаты исследования демонстрируют, что переход к одноуровневой модели управления сопровождался ослаблением горизонтальных связей, ростом дистанции между властью и населением, «дефицитом управленческой чувствительности», сокращением ресурсов и кадров на местах и возникновением коммуникационного разрыва, частично компенсируемого практиками самоорганизации и участия в региональных программах. Выводы работы указывают на то, что реформа МСУ в ее текущем виде снижает социальную эффективность управленческих практик на сельских территориях за счет десинхронизации нормативной и социокультурной логики управления,

негативно сказываясь на движении в сторону постаграрного вектора развития сельских территорий. При этом повышение эффективности управленческих практик возможно лишь при сохранении субъектности локальных акторов и переходе к комплексной оценке качества взаимодействия власти и населения.


**Ключевые слова:** реформа местного самоуправления; сельские территории; управленческие практики; эффективность управления; муниципальный округ; постаграрность; коммуникационный разрыв; субъектность


**Благодарность:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда №24-68-00055 «Из прошлого в будущее: сельские сообщества в условиях постаграрного вектора трансформаций» на 2024-2028 гг.

**Информация для цитирования:** Репин Д. В., Гречаная А. А., Кожарин В. Л. Эффективность практик управления сельскими территориями в контексте реформы местного самоуправления (постаграрный вектор развития сельских территорий) // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 4. С. 112-128.

*Original article*

Denis V. Repin 

Anna A. Grechanaya 

Vyacheslav L. Kozharin 

**The effectiveness of rural management practices  
in the context of local self-government reform  
(post-agrarian vector of rural development)**

Higher School of Economics National Research University,  
20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia  
*dines2000@mail.ru*

Higher School of Economics National Research University,  
20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia  
*njuta-gel@yandex.ru*

Higher School of Economics National Research University,  
20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia  
*darker3389@gmail.com*

**Abstract.** The relevance of the study is determined by the fact that the 2022 reform of local self-government (based on Federal Draft Law No 40361-8 “On the General Principles of the Organization of Local Self-Government within the Unified System of Public Authority”), which shifts the system to a single-tier model of municipal districts, radically transforms governance of rural territories and exacerbates the tension between institutional centralization and the sociocultural specificity of local communities under a post-agrarian development trajectory. The research problem lies in the discrepancy between the regulatory and theoretical model of local self-government reform, which promises increased governance efficiency and closer ties between authorities and the population, and actual governance practices in rural areas, which are characterised by centralisation, growing distance between authorities and the population, and a decline in local community agency. The methods of the study include a theoretical and methodological analysis of the concepts of “governance practices” and “governance efficiency”, as well as an empirical investigation based on 26 in-depth expert interviews with representatives of the administrative structures of the Gorodetsky District of the Nizhny Novgorod

region and the Babaevsky District of the Vologda region. The results of the study show that the transition to a single-tier governance model was accompanied by a weakening of horizontal ties, an increase in the distance between authorities and the population, a “deficit of governance sensitivity”, a reduction of resources and personnel on the ground, and the emergence of a communication gap, which is only partially compensated by practices of self-organization and participation in regional programs. The conclusions of the study indicate that the local self-government reform in its current form reduces the social effectiveness of governance practices in rural territories due to the desynchronization of the normative and sociocultural logics of governance, thereby negatively affecting the movement towards a post-agrarian development trajectory of rural territories. At the same time, an increase in the effectiveness of governance practices is possible only if the agency of local actors is preserved and a comprehensive assessment of the quality of interaction between authorities and the population is introduced.

**Keywords:** local self-government reform; rural areas; governance practices; governance effectiveness; municipal district; post-agrarian; communication gap; agency

**Acknowledgements:** The research was funded by the Russian Science Foundation grant No 24-68-00055 “From the Past to the Future: Rural Communities in a post-agrarian transformation vector” for 2024-2028.

**Information for citation:** Repin, D. V., Grechanaya, A. A., Kozharin, V. L. (2025), “The effectiveness of rural management practices in the context of local self-government reform (post-agrarian vector of rural development)”, *Research Result. Sociology and management*, 11 (4), 112-128.

**Введение (Introduction).** Реформа местного самоуправления (на основании Федерального закона № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»), начавшаяся в 2022 году и проходящая до текущего момента времени, знаменовала собой переход от двухуровневой системы муниципального устройства, закрепленной в законе № 131-ФЗ, к одноуровневой модели муниципальных округов. Данное преобразование, как отмечают исследователи (Павлюченко, 2025; Шугрина, 2023; Кожевников, 2022), является не только административным, но и структурным сдвигом в характере взаимодействия между уровнями власти и обществом. Для сельских территорий эта реформа имеет особое значение, так как, именно на уровне сельских поселений происходят основные процессы самоорганизации и воспроизводства локальных региональных практик, которые сегодня оказываются под воздействием

централизионных тенденций и нормативной унификации.

Реформирование местного самоуправления затрагивает ключевые аспекты регионального управления в России: перераспределение полномочий, ресурсную базу муниципалитетов и институциональные условия общественного участия. Как показывают исследования (Шугрина, 2023; Павлюченко, 2025), переход к одноуровневой системе ведет к сокращению каналов представительства населения, особенно в сельской местности, и требует новых моделей взаимодействия между местными сообществами и органами власти. При этом вопросы эффективности управления сельскими территориями приобретают не только экономический, но и социально-культурный смысл, связанный с адаптацией управленческих структур к особенностям локальной среды (Плотникова, 2020; Захарова, Шумилина 2025). Исследование эффективности

управленческих практик в сельских территориях позволяет выявить реальные механизмы устойчивости или неустойчивости местного самоуправления в ходе проводимой реформы, определить ключевые изменения в управленческих практиках, от которых зависит дальнейшее развитие сельских поселений.

В контексте современных трансформаций сельских территорий особое значение приобретает понятие «постаграрности» – новой стадии развития сельских территорий, в которой сельская местность перестает рассматриваться исключительно через призму аграрного производства и все в большей степени становится пространством инновационного трудопроизводства, экологизации и рекреации (Покровский, 2025). Данная трансформация совместно с изменением характера использования в прошлом лишь аграрных территорий, непосредственно способствует изменению социальных практик, в том числе управленческих. Проведенная же реформа местного самоуправления в таком контексте является революционным форматом изменения структуры управленческих практик, что актуализирует исследование их эффективности для понимания будущего процесса развития сельских территорий, их готовности к движению в рамках постаграрного вектора развития.

**Методология и методы (Methodology and methods).** Современная реформа местного самоуправления, начавшаяся после внесения в 2022 году законопроекта № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (в настоящее время Федеральный закон № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»), представляет собой системное преобразование всей архитектуры публичной власти Российской Федерации. Данная реформа предполагает ликвидацию двухуровневой

структуры местного самоуправления, закрепленной Федеральным законом № 131-ФЗ от 2003 года, и переход к одноуровневой модели, где основным управленческим субъектом становится муниципальный округ. Вместо прежних поселений (городских и сельских) и муниципальных районов создаются укрупненные территориальные единицы, получающие расширенные управленческие полномочия, но при этом более плотно интегрирующиеся с региональными структурами власти.

По мнению В. К. Павлюченко (Павлюченко, 2025), реформа знаменует собой «новую управленческую логику», где основной задачей становится выстраивание единой системы публичной власти, объединяющей региональный и муниципальный уровни. Автор подчеркивает, что политико-правовое значение реформы заключается в «институционализации централизации», то есть, в устранении дублирующих компетенций, но одновременно и сокращении самостоятельности муниципальных образований. Шугрина (Шугрина, 2023), анализируя переходный период реформы, обращает внимание на отсутствие нормативной преемственности. По мнению исследователя, ликвидация поселенческого уровня оставляет часть местных сообществ без представительства, а система «встроенных полномочий» фактически делает муниципальные органы элементами региональной вертикали, а не автономными субъектами. О. А. Кожевников (Кожевников, 2022) характеризует данное реформирование как «революционное», а не эволюционное, обращая внимание на то, что разрушение двухуровневой модели противоречит позиции Конституционного суда РФ (Постановление № 9-П от 18 мая 2011 г.), который закрепил принцип самостоятельности местного самоуправления как одного из уровней публичной власти.

Официально озвученными целями проведения реформы были: оптимизация

бюджетных потоков, повышение управляемости и развитие сельских территорий. Однако в реальности ее реализация сталкивается с рядом противоречий. Во-первых, фактическая централизация финансовых потоков приводит к тому, что муниципалитеты теряют возможность влиять на местное распределение средств (Шугрина, 2023). Во-вторых, административное укрупнение создает проблемы кадрового обеспечения – на одну управленческую единицу приходится больше задач при сокращении числа специалистов. В-третьих, ослабляется субъектность сельских муниципалитетов – исчезновение поселенческого уровня управления лишает местные сообщества возможности институционального представительства в системе власти. Как отмечает Кожевников (Кожевников, 2022), основной вызов реформы заключается в том, что ее институциональная логика не сопровождается социокультурной адаптацией. Иными словами, нормативная централизация не подкреплена должными механизмами горизонтального взаимодействия и общественного участия, что ведет к снижению управленческой эффективности.

Для сельских территорий последствия особенно значимы. Ранее именно уровень поселений обеспечивал непосредственное представительство населения, а сельские администрации являлись ключевым каналом взаимодействия власти и жителей. После реформы их функции передаются округам, чьи центры зачастую расположены в десятках километров от малых населенных пунктов. Как отмечает В. К. Павлюченко (Павлюченко, 2025), такая укрупненная модель создает «дефицит управленческой чувствительности», то есть ослабление каналов обратной связи, которое увеличивает дистанцию между властью и местными жителями, что негативно влияет на эффективность управления. Так как сельские территории представляют собой пространство, где реформы

государственного масштаба пересекаются с локальной культурой участия, управленческая эффективность здесь связана не столько с правовыми механизмами, сколько с социальным доверием и коммуникацией. Современная реформа МСУ демонстрирует классическое противоречие между институциональной рационализацией и социокультурной спецификой территорий. С одной стороны, она направлена на оптимизацию управления и создание единого стандарта, с другой – усиливает разрыв между нормативной структурой и реальными управленческими взаимодействиями на местах. С точки зрения социологии управления, это означает изменение самой природы управленческих практик. В условиях реформы они перестают быть результатом локальных инициатив и превращаются в процедуры адаптации к внешним условиям. Именно поэтому анализ реформы МСУ требует ее рассмотрения в рамках социологических категорий «управленческая практика» и «эффективность управления». Эти понятия позволяют связать институциональные нормативные процессы с повседневной управленческой деятельностью и оценить, как реформы влияют на реальные механизмы взаимодействия власти и общества.

Понятие «управленческая практика» в современной социологии управления имеет двойственную природу – институциональную и социокультурную. С одной стороны, практики закреплены в нормативных регламентах, с другой – они воплощают реальные формы взаимодействия, зависящие от ценностей и культурных особенностей общества. С точки зрения Тихонова, управленческие практики выполняют три функции: регулятивную – обеспечивают устойчивость норм и процедур; коммуникативную – формируют каналы взаимодействия между акторами; ценностно-смысловую – задают мотивационные рамки поведения

управленцев. В сельских территориях эти функции проявляются особенно четко. Управленцы вынуждены компенсировать дефицит ресурсов за счет доверия и личных отношений, формируя уникальные локальные модели управления. При этом, важно отметить, что управленческие практики обладают свойством институциональной памяти. Они воспроизводятся через межличностную коммуникацию, социальные сети, символы и ритуалы власти. Даже при изменении правовой базы управленцы нередко сохраняют прежние модели взаимодействия, такие как неформальные договоренности, патрон-клиентские отношения и иные способы институционально не обусловленной коммуникации.

По итогу управленческие практики представляют собой не статичные алгоритмы действий, а динамичные формы социального взаимодействия, соединяющие нормативные и социокультурные аспекты управления. На макроуровне практики задаются государственными стратегиями и законами, на мезоуровне – реализуются в институтах регионального и муниципального управления, а на микроуровне – воплощаются в повседневных действиях управленцев. Кроме того, управленческие практики являются носителями смыслов и норм, через которые воспроизводится легитимность власти, как описывал А. В. Тихонов (Тихонов, 2017), это формы согласования целей и ценностей между властью и обществом. Они выступают индикатором уровня субъектности управленческой системы. Чем выше способность акторов к самостоятельному принятию решений и горизонтальной координации, тем более зрелыми являются управленческие практики.

На основе этих характеристик можно предложить операциональное определение понятию «управленческие практики» – это совокупность устойчивых, институционально закрепленных и

культурно обусловленных форм взаимодействия акторов власти и общества, обеспечивающих воспроизводство механизмов управления и реализацию публичных целей в конкретных социокультурных контекстах. В условиях реформы МСУ управленческие практики становятся ключевым механизмом адаптации, инструментом, посредством которого локальные управленцы переводят внешние нормативные изменения в реальную управленческую деятельность. Их анализ позволяет выявить социокультурные последствия реформы, степень взаимодействия власти и населения.

Если управленческие практики отражают формы взаимодействия, то эффективность управленческих практик показывает, насколько эти формы соответствуют социальным ожиданиям, ценностям и целям развития территорий. Категория «эффективности управления» прошла в науке сложную эволюцию – от экономико-инструментального понимания до интерпретации как социального феномена. В классических социологических работах XX века (Тейлор, Вебер) эффективность трактовалась как способность системы достигать заранее заданных целей с минимальными издержками. Такой подход опирался на принципы рационализации, измеримости и контроля, где управленческая деятельность сводилась к процессу планирования, организации и оценки результатов. Однако уже во второй половине XX века стало очевидно, что подобное технократическое понимание недостаточно для анализа публичного управления, особенно в условиях социальных реформ. Как отмечает Бойн (Boyne, 2002), эффективность в государственном секторе не может быть сведена к экономической результативности, поскольку публичное управление оперирует не товарами, а ценностями, легитимностью и доверием. С конца 1980-х годов в мировой практике утвердился подход New Public Management

(NPM), сделавший акцент на внедрении рыночных принципов, конкуренции и оценки эффективности через количественные индикаторы. Но уже в 2000-х годах критика ТРМ стала усиливаться, так как формализованные показатели нередко приводили к симуляции результативности, когда управленцы подменяли достижение реальных целей демонстрацией статистически регистрируемого успеха. В 2010-2020-х годах на смену технократическим моделям пришел подход Governance-based performance, рассматривающий эффективность, как качественное свойство взаимодействия акторов управления. Согласно С. Л. Кастело и К. Ф. Гомесу (Castelo, Gomes, 2024), измерение эффективности должно учитывать три уровня: институциональный (насколько структура управления обеспечивает законность и прозрачность); организационный (согласованность и адаптивность процессов); социальный (доверие, коммуникация и социальная вовлеченность). В отечественной социологии эти идеи нашли отражение в исследованиях школы А. В. Тихонова и Центра социологии управления ФНИСЦ РАН, где эффективность управления стала рассматриваться как социальная характеристика управляемости, не только способность системы действовать, но и ее согласованность, прозрачность, способность к открытой коммуникации (Посохова, 2023; Шилова, Быков, 2021). Таким образом, эволюция концепции эффективности управления прошла путь от инструментального рационализма к коммуникативно-деятельностному подходу, в котором главным критерием становится качество взаимодействия субъектов управления.

В мировой теории и практике выделяют два доминирующих типа моделей оценки эффективности управления – институциональный и социологический. Институциональные модели основаны на анализе соответствия

структуры управления ее целям и функциям, в процессе чего используются методики стратегического менеджмента, KPI и SMART-индикаторы (Castelo, Gomes 2024). На практике эти подходы реализуются через рейтинги эффективности органов власти, индексы доверия и мониторинги социально-экономического развития. Однако, как показали эмпирические исследования (Verbeeten, Speklé, 2015), институциональные модели не способны отражать качество взаимодействия власти и населения: они оценивают форму, но не содержание управления. Социологические модели, описанные в работах отечественных исследователей (Посохова, 2023; Дементьева, 2014) применяют многомерный подход к анализу эффективности, включающий четыре взаимосвязанных измерения. Институциональное – соответствие законности, прозрачности и распределению полномочий. Организационное – уровень согласованности между элементами структуры, эффективность координации. Коммуникативное – качество взаимодействия между властью и обществом, наличие каналов обратной связи. Ценностно-смысловое – степень совпадения целей власти и ожиданий населения, уровень доверия. Эти четыре измерения позволяют анализировать не только «результаты», но и процессы внутри системы управления.

Эмпирические исследования И. Н. Дементьевой (Дементьева, 2014) показали, что именно восприятие населением открытости и справедливости власти является главным индикатором эффективности. В Вологодской области на протяжении 1996-2013 гг. динамика доверия граждан к региональным и муниципальным органам власти коррелировала с ростом удовлетворенности взаимодействием, даже при неизменных экономических показателях. Это позволило сделать вывод о том, что эффективность – категория

прежде всего социальная. Н. В. Посохова предлагает рассматривать эффективность как «способность управления вызывать позитивную обратную связь» (Посохова, 2011). В этом смысле эффективность выступает не конечным результатом, а процессом согласования и взаимодействия, обеспечивающим устойчивость управляемости, а ее анализ, в свою очередь, должен учитывать социокультурную специфику территорий. На институциональном уровне официальные рейтинги эффективности органов власти не способны отразить этого социокультурного измерения. Они ориентированы на формальные показатели, тогда как социальная эффективность, включающая в себя доверие, инициативность, участность, остается за рамками оценки. Более того, как подчеркивает В. И. Демьяненко (Демьяненко, 2023), эффективность должна рассматриваться через категорию субъектности, а эффективное управление должно сохранять у акторов способность к самостоятельным действиям и ответственности. Если реформа МСУ приводит к снижению субъектности местных управленцев и населения, то она снижает и эффективность в социологическом смысле, даже при улучшении формальных индикаторов. Поэтому, эффективность управленческих практик определяется не только функциональностью системы, но и социальным качеством взаимодействия власти и общества.

На этой основе можно сформулировать следующее рабочее определение: эффективность управленческих практик – это способность системы управления обеспечивать согласование целей, норм и смыслов между различными акторами власти и общества, поддерживая их субъектность, доверие и адаптивность в процессе реализации управленческих функций. Такое понимание выводит анализ эффективности за пределы институционального и позволяет

рассматривать реформу МСУ как социокультурный процесс по изменению логики управления. Следовательно, необходимо проведение эмпирического исследования, которое направлено на выявление социальных механизмов эффективности – коммуникации и ценностно-смысловой координации.

Для анализа изменений в управленческих практиках после внедрения реформы местного самоуправления, были использованы материалы глубинных интервью с представителями управленческих структур сельских поселений. В ходе исследования были проанализированы материалы 26 экспертных интервью, в том числе с главами и заместителями глав районов и территориальных поселений, бывшими главами колхозов, и.о. директором национального парка. Интервью были собраны в два этапа: в августе 2024 года в Городецком районе Нижегородской области и в августе 2025 года в Бабаевском районе Вологодской области.

Интервью с экспертами проводились с использованием гайда, в котором ключевые блоки вопросов были основаны на «матрице» постаграрного вектора развития сельских территорий Н. Е. Покровского, а также включавшего в себя блок «управленческих практик» с подробными вопросами касательно новой реформы местного самоуправления.

В исследовании участвовали эксперты, обладающие непосредственным и глубоким опытом работы в системе местного самоуправления. Их компетентность подтверждается многолетним практическим опытом решения повседневных задач и управленческих проблем на местах, что позволяет им анализировать не только внешние проявления реформы, но и ее системные причины и последствия. Отобранные эксперты представляют ключевые институты и группы, вовлеченные в процесс реформы на сельских территориях. Главы и заместители глав поселений и районов



представляют позицию органов муниципальной власти, находящихся на стыке взаимодействия между государственной вертикалью и местным сообществом. Бывшие главы колхозов и сельских поселений репрезентируют мнение уходящей модели управления и старой гвардии управленцев. И.о. директора национального парка представляет интересы особой управленческой институции, чья деятельность тесно переплетена с развитием сельских территорий.

**Научные результаты и дискуссия (Research results and discussion).** Как было отмечено ранее, оценка эффективности управленческих практик связана с оценкой их соответствия социальным ожиданиям. Однако, данные исследования показывают, что на практике проведение реформы местного самоуправления (на основании Федерального закона № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти») привело к коммуникационному разрыву между местными властями и населением. В первую очередь это связано с изменениями в распределении обязанностей управленцев на местах. В новой структуре главы территориальных поселений утратили ряд полномочий, которые позволяли им ранее оперативно решать проблемы на местах. Бывшие главы сельских поселений лишились распорядительных и финансовых полномочий, которые включали в себя право утверждать местный бюджет, заключать договоры на выполнение муниципальных работ, распоряжаться средствами, выделенными на благоустройство и содержание инфраструктуры, а также формировать и утверждать структуру органов местной администрации.

Значительную роль в сложившемся коммуникационном разрыве сыграла удаленность власти от населения. Если ранее местные управленцы могли

напрямую заниматься решением необходимых населению вопросов, то теперь это возможно только через окружные центры.

*«Конечно, но если здесь вот был глава поселения, то к нему доступ прямой. А сейчас вот нужно добраться в Кириллов, а если это Черноезеро, там за 60 километров, ну, сами понимаете, автобусы не ходят. Вот это расстояние, отрыв власти от населения, он увеличился значительно. – То есть, получается, глава терпоселения не решает вопросы, которые нужны населению? - Конечно, конечно. У него все проблемы вверху. Он не знает, как здесь. До людей у него просто времени физически не хватит»* (и.о. директора Национального Парка).

*«Если бы нас юр. лицами бы оставили, то мы, конечно, иначе бы работали. Нас бы контролировали, с нас требовали. А сейчас, получается, мы все равно как-то... мы даже не юр. лица. Вы понимаете, мы сейчас не такие ответственные лица, как были раньше. Вроде бы с нас и надо спрашивать, а оснований нет. Как бы сказать в какой-то середине находимся. Мы работаем, подсказываем, заявки делаем, а ответственности меньше, чем было. Большие сейчас получается нагрузка на руководителя округа, так как он за все отвечает. Как бы получается, сейчас вот они внутри, там замы, помощники на них большие нагрузка. Раньше то мы за все отвечали»* (глава территориального поселения).

*«Есть там в администрации района подразделение градостроительства, мы им заявку написали. Они нам помогли делать. Уличное освещение. Написали заявку, приехали, сделали. Раньше-то, конечно, нам легче сейчас это было. Раньше я все и сказал, значит, где его найти, как ему заплатить, какую сумму. Все мы делали. Много-много лет. Сейчас мы пишем заявку»* (глава территориального поселения).

*«Какую роль старосты-то играют? Только на бумаге! Если глава поселения не*

*может решить, то что старосты могут решить?» (бывший глава колхоза).*

При этом согласованность и эффективность координации нарушены даже между акторами управленческой структуры. Главы поселений и старосты зачастую не могут наладить коммуникацию с вышестоящими структурами. Что, в свою очередь, еще сильнее затрудняет процесс решения общественных проблем и препятствует оперативному реагированию на запросы населения.

*«Да, реформа прошла и вообще не допроситься ничего. Если раньше главу района выбирали, главу поселения выбирали, главу поселения выбирали, депутатов выбирали. А теперь что? Ни с главой района не встретиться, ни с главой поселения не встретиться» (бывший глава сельского поселения).*

*«Новый стадион школьный, завтра будет открытие. – Кто приедет на открытие? Глава и замминистра спорта Вологодского министерства. Честно сказать, даже я их теперь не знаю» (глава территориального поселения).*

Кроме того, нельзя исключать такой фактор, как бюджет, который является одним из основных инструментов решения запросов со стороны населения и ключевым ресурсом процесса управления. Вызванные реформой изменения в структуре бюджетирования также оказали существенное влияние на эффективность исполнения управленческих обязанностей и способы организации работы на местах. Местным главам поселений стало в разы сложнее выделять средства на нужды их административных зон и гибко изменять бюджетные траты на появляющиеся запросы.

*«Пока мы были отдельно у нас был свой бюджет. Ну, у сельского поселения, у нас были хоть какие-то деньги. – То есть вы его не определяете? Нет, мы не утверждаем бюджет, ничего. Нам дают уже готово все. Если раньше мы за все отвечали. Если жители написали заявку «вот мост сломался», я его любой ценой*

*должен отремонтировать. А сейчас я заявку пишу главе района «вот обратились граждане, надо помочь, надо сделать». Он уже списывает какому-то заму, кто за это отвечает. Денег то у нас нет, мы не можем нанять кого-то» (глава территориального поселения).*

*«Мы, например, у нас был свой бюджет, но не по всем статьям, там зарплатная не бралась, а, например, там пожарная безопасность статья или там благоустройство, мы могли немного с одной на другую перекинуть. Все деньги теперь в городе» (бывший глава сельского поселения).*

Совместно с изменением в структуре административных полномочий на местном уровне включающим в себя бюджетирование, произошло и сокращение числа специалистов на местах, что увеличило административную нагрузку на уже имеющихся сотрудников и еще сильнее снизило возможность местных управленческих единиц эффективно решать поступающие от населения запросы.

*«А сейчас работников здесь четыре человека. Получается, ну как, специалистов-то два, начальника, и два – техперсонал. А тогда было 10 и еще два техперсонала» (заместитель главы территориального поселения).*

При этом, после проведения реформы ряд практик местной самоорганизации перестроились в процессе адаптации к возникшим изменениям. Так, из-за изменений в распределении бюджета и сокращения числа управленческих кадров каналы привлечения средств на решение возникающих со стороны населения запросов трансформировались и появились новые практики, такие как самоорганизация местных сообществ и активное участие в региональных программах поддержки.

*«Ну только за счет программ и живем. Ну сейчас мы живем за счет сметы, мы делаем расчеты, обоснование сметы, потребности. Понятно, что нам*

не дают этого. А там уже решение округа – сколько они нам дадут денег. И самая наша задача – это зайти как можно больше во всем эти программы: безопасное село, народный бюджет. То есть чтобы что-то у нас заработало» (глава территориального поселения).

«Вот это по народному бюджету они сделали [спортивную площадку], но они распиливали тут все сами. Это вот все его [главы поселения] тоже инициатива была. Ворота, это уже без народного бюджета, они сами тут все делали, устанавливали» (глава территориального поселения).

«Народный бюджет, наверное, позже всех зашел. Самый первый проект, который начали мы делать, это была детская площадка. – Но голосовали жители? Детскую площадку одну сделали, да, оснащение детской площадки сделали. В прошлом году отремонтировали все колодцы, потом мусорные баки, потом памятник, пожарные водоемы» (глава территориального поселения).

«По народному бюджету у нас обустроены все детские площадки во всех населенных пунктах. Сейчас большой проект «Спуск к роднику». Дом культуры отремонтировали. – Инициативная группа собирается, голосует? – Обычно на сходах это все. Если честно сказать, мы на этих сходах предлагаем жителям поддержать вот эти идеи. Инициатива от администрации идет или кто-нибудь приходит с этой инициативой, предлагает, а мы уже или видим в этом смысл какой-то или не видим и предлагаем развитие. То есть обычно мы приходим уже с какими-то предложениями, которые уже поступили» (глава территориального поселения).

«А так вот, по расчистке дорог от снега, сколько затрат. Поэтому мы участвуем во всех программах, стараемся. И «Комфортная городская среда», и «Вам решать»» (глава территориального поселения).

«Например, наш начальник территориального отдела выезжает,

ведет какие-то приемы, проводятся собрания граждан. Например, эти объекты, которые хотят по народному бюджету люди делать, это все обсуждается на собраниях. Это все идет от населения, инициатива идет от населения. А потом уже документацию потом дело администрации» (заместитель главы территориального поселения).

Однако нельзя не отметить и указанные экспертами позитивные эффекты проведенной реформы, связанные с структурной организацией управленческих процессов в рамках административной реорганизации местных управленческих единиц. Несмотря на то, что на текущий момент реформа, хоть и привела к возникновению и видоизменению ряда управленческих практик, которые в свою очередь привели к возникновению указанного ранее коммуникационного разрыва, но в рамках институциональной оценки текущей реформы и ее потенциала управленцы воспринимают ее, как стимулирующую повышение эффективности управления в будущем.

«Но мое личное мнение, что, ну, вы знаете, возможно, управляемость стала какой-то вот правильной, эффективной, какой-то ускоренной. Потому что раньше, когда, работая в городе, мы не совсем, это относительно больше личностные отношения. У района свой бюджет, у города свой бюджет. Район дотационный, город самодостаточный. Как-то вот это все. Теперь просто все едино. То есть есть управление городским хозяйством, города нету, есть округ, есть староотделы. Не значит, что я вот с таким настроением как-то очень с пессимизмом к этому отношусь. Я на самом деле человек позитивный, наоборот, думаю, что все вперед и все вверх, и все к лучшему. Считаю, что свои плюсы есть. Вот однозначно свои плюсы есть» (заместитель главы района).

Сейчас же, данные, полученные от экспертов, показывают, что снижение эффективности управления на местах во

многим объясняется сложностью адаптации к введенным изменениям со стороны местных жителей. Их ожидания касательно полномочий управленческих единиц не смогли измениться также быстро, как изменилась система управления. Что демонстрирует необходимость проведения дополнительной разъяснительной работы с населением в целях информирования их о новом устройстве управленческой структуры, необходимости таких изменений и их ценности.

*«– А люди как относятся к такого рода изменениям административным? Нашли какое-то понимание? – Не всегда. Некоторые приходят с какой-то проблемой. Я говорю: подождите, я не могу решить эту проблему, надо обращаться туда-то, туда-то. И сразу некоторые в сердцах говорят: а вы-то тут зачем тогда сидите? Вы-то тут зачем?»* (глава территориального поселения).

*«У района свой бюджет, у города свой бюджет. Район дотационный, город самостоятельный. Теперь просто все едино. То есть, получается, у главы больше стало ответственности перед округом. Но люди на местах-то не очень понимают, что это даже вопрос не информирования нашего, а большинство до сих пор не понимает, наверное, как это»* (заместитель главы района).

На основе проведенного анализа интервью с местными управленцами можно сделать вывод о том, что в ходе реализации реформы местного самоуправления на уровне сельских территорий произошла существенная трансформация управленческих практик, затронувшая их институциональные, организационные и коммуникативные аспекты.

Одним из важнейших изменений перехода к одноуровневой модели муниципального управления стало ослабление горизонтальных связей на уровне местного управления, что проявилось в нарушении согласованности

действий, как между разными уровнями власти, так и между властью и населением.

Реформирование институциональной структуры привело к ряду коммуникационных разрывов между различными акторами управленческого процесса. Если ранее главы территориальных поселений, которые имеют непосредственный контакт с жителями, обладали полномочиями для оперативного решения возникающих проблем, то после реформы решение большинства вопросов стало зависеть от окружных центров, где служащие не имеют прямой связи с сельскими жителями. Это не только увеличило дистанцию между властью и гражданами, но и трансформировало саму логику управленческого взаимодействия, заменяя инициативность и автономность на процедурность и ориентацию «наверх». Такие изменения, опираясь на описанные ранее теоретические концепции, означают снижение уровня субъектности управленческой системы, в которой управленческие практики теряют часть своей социокультурной обусловленности и превращаются в административные регламенты.

На организационном уровне измерения эффективности управленческих практик были выявлены признаки нарушения координации между элементами управленческой структуры. Главы территориальных поселений, старосты и районные администрации функционируют в условиях не до конца выстроенных зон ответственности и каналов взаимодействия. Сокращение кадрового состава местных управленческих единиц и перераспределение управленческого функционала привели к тому, что управленческие решения приняли характер делегированных указаний «сверху», а не согласованных на местном уровне инициатив, что привело к описанному В. К. Павлюченко «дефициту управленческой чувствительности» (Павлюченко, 2025).

В коммуникативном измерении эффективности управленческих практик были выявлены проблемы, связанные с восприятием населением власти в процессе прохождения реформы. Население не успело адаптироваться и осознать новые границы компетенций местных управленцев. Итогом этого стала возникшая ситуация неопределенности, снижение уровня участия граждан в управленческих процессах и их доверия к местным управленческим структурам. Такое непонимание трансформаций административной системы становится фактором социальной дезориентации и свидетельствует о нарушении механизма согласования целей и смыслов между властью и обществом.

При этом, даже в условиях институционального усложнения сохранился ряд отдельных форм адаптивных управленческих практик (участие в программах, самоорганизация местных сообществ), которые выполняют компенсаторную функцию, частично восстанавливая утраченные каналы горизонтальной координации. Однако их распространение во многом зависит от личной мотивации управленцев и местного населения, а не от институциональных механизмов. Это подтверждает низкую степень институционализации социокультурных компонентов, и не позволяет говорить о повышении эффективности управленческих практик в рассматриваемом контексте.

### **Заключение (Conclusions).**

Проведенное исследование показало, что реализуемая реформа местного самоуправления, ориентированная на оптимизацию бюджетных потоков, повышение управляемости и развитие сельских территорий, в процессе своего внедрения приводит к обратному эффекту в рамках социальной эффективности управления. Сокращение числа управленческих звеньев и укрупнение муниципальных единиц сопровождались не ростом оперативности и результативности, а ослаблением

горизонтальных связей, увеличением дистанции между властью и населением и снижением субъектности местных управленцев. Это демонстрирует ключевое противоречие реформы, когда институциональная рационализация и централизация, призванные сделать систему управления более эффективной, фактически ведут к снижению эффективности управленческих практик, как практик согласования интересов и поддержания устойчивой коммуникации между акторами власти и населения.

Результаты анализа полученных эмпирических данных показывают дисбаланс в ключевых измерениях эффективности управленческих практик. На институциональном уровне переход к одноуровневой модели сопровождается формальным сохранением управляемости, но усиливает зависимость муниципальных структур от региональной вертикали, что сужает пространство самостоятельного управления на местах. На организационном уровне сокращение кадров, перераспределение полномочий и размывание зон ответственности приводят к «дефициту управленческой чувствительности», когда решения принимаются в районных центрах, отдаленных от повседневных проблем жителей, а местные управленцы превращаются из самостоятельных субъектов в посредников. На коммуникативном уровне возникает устойчивый коммуникационный разрыв: жители продолжают ожидать от глав территориальных поселений прежнего объема управленческих полномочий, а сами управленцы констатируют невозможность оперативно реагировать на запросы, что усиливает социальную напряженность, снижает доверие населения к системе управления, и далее приводит к снижению эффективности управленческих практик в ценностно-смысловом измерении.

Важным выводом исследования становится то, что снижение эффективности управленческих практик не

связано с отказом от локальных инициатив или с пассивностью сельских сообществ, а является следствием десинхронизации нормативного и социокультурного уровней управления. Реформа, задавая новую архитектуру полномочий, не обеспечила механизмов социокультурной адаптации к этим изменениям. В результате управленческие практики, ранее опиравшиеся на устойчивые локальные связи, непосредственный контакт глав с населением и возможность оперативного перераспределения ресурсов, были замещены более формализованными процедурами, не подкрепленными механизмами восприятия локальной социокультурной ситуации. Это ведет к тому, что ожидаемый рост эффективности за счет сокращения числа управленцев и упрощения структуры управления на практике оборачивается снижением эффективности управленческих практик в социальном плане (уменьшением скорости и качества реакции на запросы местного населения, ростом неопределенности у местных сообществ к возникшей ситуации и ослаблением ответственности конкретных локальных акторов).

Таким образом, реформа местного самоуправления в ее текущем виде создает для сельских территорий двойственную ситуацию. С одной стороны, формируется новая архитектура публичной власти, потенциально способная обеспечить более согласованное управление на региональном уровне, с другой, данная архитектура пока не встроена в социокультурный контекст сельских сообществ и сопровождается снижением социальной эффективности управленческих практик. При этом, для выстраивания развития сельских территорий в рамках постаграрного вектора необходимо предпринимать шаги по сохранению социокультурной специфики местных управленческих практик, поддержке субъектности локальных акторов и переходу от преимущественно формализованных критериев эффективности к комплексной

оценке качества взаимодействия власти и населения. Только при выполнении этих условий сокращение числа управленцев и изменения в структуре управленческих полномочий на местах смогут привести к заявленному росту эффективности, а не к дальнейшему углублению коммуникационного разрыва и управленческой дистанции.

### Список литературы

Богданов В. С., Ленков Р. В., Мерзляков А. А., Шилова В. А. Институционализация социологии управления в контексте жизненной стратегии ученого: памяти российского социолога, профессора Тихонова Александра Васильевича // Научный результат. Социология и управление. 2021. Т. 7, № 4. С. 18-32. DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-2.

Дементьева И. Н. Проблемы оценки эффективности государственного управления в региональном контексте // Экономика. Социология. Право. 2014. № 5 (73). С. 15-28.

Демьяненко В. И. Оценка субъектности участников взаимодействия по сокращению неравенства в российских регионах // Научный результат. Социология и управление. 2023. №3. С. 123-137. DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-9. EDN: WFYRNA.

Демьяненко В. И. Субъектность решения проблем в регионах с разным уровнем социокультурной модернизации // Научный результат. Социология и управление. 2021. Т. 7, № 4. С. 75-95. DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-5.

Захарова Д. Н., Шумилина Е. А. Управление социально-экономическим развитием сельских территорий Российской Федерации // Прикладные экономические исследования. 2025. № 3. С. 150-156. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.3.3.019.

Кожевников О. А. Федеральный законопроект о местном самоуправлении: множество вопросов при отсутствии проработанных ответов // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2022. № 2. С. 3-9. DOI: 10.18572/20724314-2022-2-3-9.

Мерзляков А. А. Проблема субъектности в социологии управления // Социологическая наука и социальная практика. 2018. № 4. С. 95-104.

Мерзляков А. А. Феномен субъектности регионов в решении проблем реформирования отечественной системы управления // Вестник Института социологии. 2018. Т. 9, № 2. С. 48-65. DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.508.

Местное самоуправление в России: становление и развитие / Институт социологии РАН. Москва, 1999.

Молчанов И. Н., Молчанова Н. П. Пространственное развитие России: управление сельскими территориями // Аграрный вестник Урала. 2020. № 02 (193). С. 7888. DOI: 10.32417/1997-4868-2020-193-2-78-88.

Павлюченко В. К. Реформа местного самоуправления: некоторые возможности и ограничения // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 1. С. 46-51. DOI: 10.24158/per.2025.1.5.

Покровский Н. Е. Постаграрность и дезурбанизация. Новый взгляд на перспективы внегородских территорий. (История, модели, теоретические подходы) // Человек. 2025. Т. 36, № 4. С. 7-35. DOI: 10.31857/S0236200725040013. EDN: GXMVBI.

Посохова Н. В. Социология управления как методология исследования сложных современных процессов // Общество: социология, психология, педагогика. 2011. №1-2. С. 21-27. EDN: NUDBYX.

Россия: реформирование властноуправленческой вертикали в контексте проблем социокультурной модернизации регионов [монография] / отв. ред. А. В. Тихонов. Москва: ФНИСЦ РАН, 2017. 432 с.

Тихонов А. В. Социология управления. Теоретические основы. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: Канон+ РООИ «Реабилитация»; 2007. 472 с

Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 15.10.2025).

Федеральный закон № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20 марта 2025 г. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (дата обращения: 01.12.2025).

Федеральный законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной

власти». Внесен в Государственную Думу РФ, 2022. URL:

<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=215678#X50HzzUeDlCkXoxj> (дата обращения: 15.10.2025).

Шилова В. А. Управленческий стиль как индикатор характера взаимодействия региональных органов власти и населения // Наука. Культура. Общество. 2024. Т. 30, № 2. С. 116-132. DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.8. EDN IPRGSW.

Шилова В. А., Быков К. В. Методологические подходы, методы и аспекты исследования интенциональности в социологии управления // Научный результат. Социология и управление. 2021. Т. 7, № 4. С. 48-74. DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-4.

Шомина Е. С. Самоорганизация населения как практика местного самоуправления // Политика: Анализ. Хроника. Прогноз. 2004. № 4.

Шугрина Е. С. Реформа территориальной организации местного самоуправления: особенности правового регулирования переходного периода // Трансформация публично-правового регулирования местного самоуправления в условиях конституционной реформы: монография / под. науч. ред. Б.С. Эбзеева, С. А. Авакьяна. Москва, 2023. С. 160-174.

Boyne G. A. Public and private management: What's the difference? // Journal of Management Studies. 2022. Vol. 39, № 1. Pp. 97-122. DOI: 10.1111/1467-6486.00284.

Castelo S. L., Gomes C. F. The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study // Public Money & Management. 2024. Vol. 44, № 5. Pp. 399-406. DOI: 10.1080/09540962.2023.2204400.

Verbeeten F. H. M., Speklé R. F. Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management // Organization Studies. 2015. Vol. 36, № 7. Pp. 953-978. DOI: 10.1177/0170840615580014.

## References

Bogdanov, V. S., Lenkov, R. V., Merzlyakov, A. A., Shilova, V. A. (2021), "Institutionalization of the sociology of management in the context of a scholar's life strategy: In memory of the Russian sociologist, Professor Aleksandr Vasil'evich Tikhonov", *Research Result. Sociology and Management*,

7(4), 18-32, DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-2. (In Russian)

Dementieva, I. N. (2014), "Problems of assessing the effectiveness of public administration in the regional context", *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*, 5(73), 15-28. (In Russian)

Demyanenko, V. I. (2023), "Assessing the agency of actors involved in reducing inequality in Russian regions", *Research Result. Sociology and Management*, (3), 123-137, DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-9, EDN: WFYRHA. (In Russian)

Demyanenko, V. I. (2021), "Agency in problem-solving in regions with different levels of socio-cultural modernization", *Research Result. Sociology and Management*, 7(4), 75-95, DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-5. (In Russian)

Zakharova, D. N., Shumilina, E. A. (2025), "Management of the socio-economic development of rural areas of the Russian Federation", *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya*, (3), 150-156, DOI: 10.47576/2949-1908.2025.3.3.019. (In Russian)

Kozhevnikov, O. A. (2022), "Federal law draft on local self-government: Many questions in the absence of elaborated answers", *Munitsipalnoe imushchestvo: ekonomika, pravo, upravlenie*, (2), 3-9, DOI: 10.18572/20724314-2022-2-3-9. (In Russian)

Merzlyakov, A. A. (2018), "The problem of agency in the sociology of management", *Sotsiologicheskaya nauka i sotsialnaya praktika*, (4), 95-104. (In Russian)

Merzlyakov, A. A. (2018), "The phenomenon of regional agency in solving the problems of reforming the national governance system", *Vestnik Instituta sotsiologii*, 9 (2), 48-65, DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.508. (In Russian)

*Mestnoe samoupravlenie v Rossii: stanovlenie i razvitie* [Local Self-Government in Russia: Formation and Development] (1999), Institut sotsiologii RAN, Moscow, Russia. (In Russian)

Molchanov, I. N., Molchanova, N. P. (2020), "Spatial development of Russia: Management of rural territories", *Agrarny vestnik Urala*, (02(193)), 78-88, DOI: 10.32417/1997-4868-2020-193-2-78-88. (In Russian)

Pavlyuchenko, V. K. (2025), "Local self-government reform: Some opportunities and constraints", *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, (1), 46-51, DOI:10.24158/pep.2025.1.5. (In Russian)

Pokrovsky, N. E. (2025), "Post-agrarianism and deurbanization: A new view of the prospects for non-urban territories (history, models, theoretical approaches)", *Chelovek*, 36(4), 7-35, DOI: 10.31857/S0236200725040013, EDN: GXMVBI. (In Russian)

Posokhova, N. V. (2011), "Sociology of management as a methodology for studying complex contemporary processes", *Obshchestvo: Sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*, (1-2), 21-27, EDN: NUDBYX. (In Russian)

Tikhonov, A. V. (ed.) (2017), *Rossiya: reformirovanie vlastnoupravlencheskoy vertikali v kontekste problem sotsiokulturnoy modernizatsii regionov* [Russia: Reforming the Power-Management Vertical in the Context of Problems of Socio-Cultural Modernization of the Regions], FNIS RAN, Moscow, Russia. (In Russian)

Tikhonov, A. V. (2007), *Sotsiologiya upravleniya. Teoreticheskie osnovy* [Sociology of Management. Theoretical Foundations], 2nd ed., revised and expanded, Kanon+ ROOI "Reabilitatsiya", Moscow, Russia. (In Russian)

*Federalny zakon No. 131-FZ "Ob obshhih printsipah organizatsii mestnogo samoupravleniya v Rossiyskoy Federatsii"* [Federal Law № 131-FZ "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation"] (2003), 6 October 2003, available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (Accessed 15 October 2025). (In Russian)

*Federalny zakon No. 33-FZ "Ob obshhih printsipah organizatsii mestnogo samoupravleniya v edinoy sisteme publichnoy vlasti"* [Federal Law № 33-FZ "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Unified System of Public Authority"] (2025), 20 March 2025, available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (Accessed 15 October 2025). (In Russian)

*Federalny zakonoproekt No. 40361-8 "Ob obshhih printsipah organizatsii mestnogo samoupravleniya v edinoy sisteme publichnoy vlasti"* [Draft Federal Law № 40361-8 "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Unified System of Public Authority"] (2022), submitted to the State Duma of the Russian Federation, available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=215678#X50HzzUeDICKXoxj> (Accessed 15 October 2025). (In Russian)



Shilova, V. A. (2024), "Managerial style as an indicator of the nature of interaction between regional authorities and the population", *Nauka. Kultura. Obshchestvo*, 30 (2), 116-132, DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.8, EDN IPRGSW. (In Russian)

Shilova, V. A., Bykov, K. V. (2021), "Methodological approaches, methods and aspects of studying intentionality in the sociology of management", *Research Result. Sociology and Management*, 7 (4), 48-74, DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-0-4. (In Russian)

Shomina, E. S. (2004), "Self-organization of the population as a practice of local self-government", *Politiya: Analiz. Khronika. Prognoz*, 4. (In Russian)

Shugrina, E. S. (2023), "Reform of the territorial organization of local self-government: Specifics of legal regulation of the transition period", in: *Transformatsiya publichno-pravovogo regulirovaniya mestnogo samoupravleniya v usloviyah konstitutsionnoy reformy* [Transformation of Public-Law Regulation of Local Self-Government in the Context of Constitutional Reform], eds B. S. Ebzeev, S. A. Avakyan, Moscow, Russia, 160-174. (In Russian)

Boyne, G. A. (2002), "Public and private management: What's the difference?", *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97-122, DOI:10.1111/1467-6486.00284.

Castelo, S. L., Gomes, C. F. (2024), "The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study", *Public Money & Management*, 44 (5), 399-406, DOI: 10.1080/09540962.2023.2204400.

Verbeeten, F. H. M., Speklé, R. F. (2015), "Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management", *Organization Studies*,

36 (7), 953-978,  
10.1177/0170840615580014.

DOI:

*Статья поступила в редакцию 10 октября 2025 г. Поступила после доработки 03 декабря 2025 г. Принята к печати 05 декабря 2025 г.*

*Received 10 October 2025. Revised 03 December 2025. Accepted 05 December 2025.*

**Конфликты интересов: у авторов нет конфликта интересов для декларации.**

**Conflicts of Interest: the authors have no conflicts of interest to declare.**

**Репин Денис Вячеславович**, стажер-исследователь факультета социальных наук НИУ ВШЭ, аспирант Государственного академического университета гуманитарных наук, Москва, Россия.

**Denis V. Repin**, Intern Researcher at the Faculty of Social Sciences of the Higher School of Economics, PhD Student, State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia.

**Гречаная Анна Александровна**, младший научный сотрудник факультета социальных наук НИУ ВШЭ, Москва, Россия.

**Anna A. Grechanaya**, Junior Researcher at the Faculty of Social Sciences of the Higher School of Economics, Moscow, Russia.

**Кожарин Вячеслав Леонидович**, стажер-исследователь факультета социальных наук НИУ ВШЭ, Москва, Россия, аспирант Государственного академического университета гуманитарных наук, Москва, Россия.

**Vyacheslav L. Kozharin**, Intern Researcher at the Faculty of Social Sciences of the Higher School of Economics, Moscow, Russia, PhD Student, State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia.