УДК [321:352](470.3)

СЛАТИНОВ В.Б.

Мэр или сити-менеджер: институциональные эффекты выбора модели муниципального управления в областных центрах Черноземья

В статье рассматриваются и анализируются сложившиеся на основе федерального законодательства практики функционирования политико-экономических моделей управления в областных центрах Черноземья.

Ключевые слова: муниципальное управление, политический режим, мэр, сити-менеджер.

Глубокие институциональные изменения, вызванные реализацией принятого в 2003 году ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», непосредственным образом затронули структурную организацию муниципальных органов и их должностных лиц. В ряду наиболее значимых инноваций, предложенных законом, следует выделить вариативность и одновременно ограниченность моделей организации муниципальной власти в крупных муниципалитетах тремя позициями. В рамках первой позиции (модели) должности главы муниципалитета и главы местной администрации совмещались, при этом его избрание осуществлялось на выборах наряду с избранием представительного органа муниципального образования. Во второй модели на всеобщих муниципальных выборах избирается только представительный орган муниципального образования, который, в свою очередь, избирает из своего состава председателя, наделяемого одновременно полномочиями главы муниципалитета, а глава администрации (сити-менеджер) нанимается представительным органом после проведения конкурса, где в составе конкурсной комиссии (формируемой представительным органом) одна треть принадлежит представителям государственной власти субъекта РФ. Наконец, третья позиция (модель) в целом сходна со второй (в части найма сити-менеджера), но отличается тем, что глава муниципального образования, возглавляющий представительный орган, избирается населением на выборах.

Подобный набор вариантов в рамках 131-ФЗ, предложенный законодателем, отражал несколько целей федерального центра, осуществившего муниципальную реформу. Как отмечают специалисты, сама идея 131-ФЗ отражала стремление к бюрократической рационализации местного самоуправления[1], поскольку предыдущий Федеральный закон 1995 года содержал немало расплывчатых формулировок, способствующих «расползанию» институциональных форм осуществления самоуправления в стране, начиная с моделей его территориальной организации, заканчивая полномочиями и предметами ведения муниципалитетов и организацией власти в них. В этом смысле 131-ФЗ вносил определенную упорядоченность в значительную

часть вопросов организации и функционирования местной власти.

Еще одним важным обстоятельством стала встроенность муниципальной реформы в процессы рецентрализации (с начала 2000-х) и «вертикализации» (с середины 2000-х) российского политического пространства, повлекших за собой существенную трансформацию региональных и локальных (городских) режимов политико-экономического управления (governance). В этом отношении определяющее влияние на формирование моделей городского управления оказала отмена выборности губернаторов и переход к наделению их полномочиями Президентом РФ, а также радикальное сокращение численности политических партий и последовательное сужение политической конкуренции на федеральном, региональном и местном уровнях.

Городские системы политико-экономического управления (локальные режимы) формируются и функционируют под воздействием следующих факторов: (1) внешних по отношению к локальным режимам структурных характеристик (географическое положение, ресурсы, социально-экономическая структура, общий контекст развития страны и глобальной экономики); (2) политических возможностей, задающих политическую и институциональную среду для локальных режимов и стимулы-ограничения для их акторов; (3) механизмов политико-экономического управления, осуществляемого на вышестоящих уровнях посредством политического курса. В свою очередь, результаты деятельности городских систем политико-экономического управления (локальных режимов) возникают как следствие взаимодействия акторов в рамках, задаваемых локальными институтами (формальными и неформальными). Эти результаты проявляются на трех взаимосвязанных аренах локального уровня – политической власти (local politics), политических курсов (local policies) и политико-экономического управления (local governance)[2] .

Выбор формальной структурной модели организации муниципальной власти в городских округах в рамках, предложенных 131-ФЗ, представлял собой важный элемент институциональной трансформации локальных режимов, поэтому испытывал активное влияние трех обозначенных выше факторов. Определяющими стали политические возможности и тренды, формируемые на федеральном уровне (формальные модели и нормы 131-ФЗ, практика рецентрализации и «вертикализации» системы управления страной), сочетающиеся с трансформацией региональных режимов (отмена губернаторских выборов, внутрирегиональная «вертикализация», угасание политической конкуренции как продолжение федеральных трендов, широкое привлечение на губернаторские посты «варягов»), а также расстановка сил акторов на локальном уровне.

Относительно последней следует особо отметить, что экономический рост 2000–2008 годов качественно трансформировал мотивации локальных акторов. В административных центрах регионов сформировались «режимы роста и развития» (В. Гельман, С. Рыженков), которые подкреплялись бумом в сферах строительства, розничной торговли, сервиса, инфраструктуры (отчасти) и связанных с ними секторах экономики. Указанные процессы повлияли на характер локального политико-экономического управления, которое столкнулось с проблемами, отчасти сходными с теми, которые некогда стояли в повестке дня городских режимов американских и европейских городов[3]. В частности, наблюдалось повышение абсолютной и относительной ценности земли и недвижимости как ресурсов развития, а также усиление влияния бизнеса (местного, регионального, реже – федерального) на процессы принятия решений в сфере городского управления. Последнее обстоятельство особенно ярко проявилось через массовое участие представителей бизнес-сообщества в выборах в представительные органы городов и вытеснение ими оттуда представителей интеллигенции.

Трансформация общероссийского политического режима в модель «навязанного консенсуса в условиях экономического роста», основанного на притоке капитала с сырьевых рынков и внутреннем спросе (К. Рогов)[4], на локальном уровне

способствовала формированию «коалиций роста»[5], когда издержки оппортунистического поведения для большинства бизнес-игроков (например, политическое оппонирование региональной и местной власти) были выше встраивания в «вертикаль» и «партию власти». Таким образом, формировались условия, когда резкое снижение политической конкуренции на региональном и муниципальном уровнях «компенсировалось» для заинтересованных игроков участием в «партии власти», превратившейся в механизм сопряжения интересов различных заинтересованных групп, включая представителей публичной власти и основных экономических игроков. В тех регионах, где управляемость политического пространства достигла особенно высокой величины, под контроль исполнительной власти попадали и отделения оппозиционных политических партий; в этом смысле вхождение региональных или местных бизнес-игроков в оппозиционные структуры также санкционировалось, участие в оппозиции не исключало их из «коалиций роста».

В этих условиях наиболее предпочтительным вариантом функционирования органов местного самоуправления в административных центрах субъектов РФ становится модель с нанимаемым сити-менеджером, сформированным на выборах представительным органом и избранным из его состава главой муниципального образования. Указанная модель позволяет решить сразу несколько обозначившихся в процессе рецентрализации и политической «вертикализации» ключевых проблем. Во-первых, избежать «конфликта легитимностей», поскольку после отмены губернаторских выборов наличие в административном центре субъекта РФ руководителя, получившего мандат на всенародных выборах, делало его в определенном смысле более легитимным, нежели главу субъекта РФ. Во-вторых, логика «вертикализации» требовала встраивания глав городов в новую управленческую конструкцию, а наем сити-менеджера представительным органом муниципалитета, где вследствие упадка политической конкуренции и формирования «коалиции роста» основное преобладание получали представители «партии власти», как правило, из бизнес-среды, да еще с официальным участием представителей областной власти в конкурсных комиссиях по отбору кандидатов, представлял собой именно такой механизм интеграции. В-третьих, появление на должности сити-менеджера согласованного кандидата большинства городского представительного органа и областной исполнительной власти (чаще даже – прямого представителя исполнительной власти региона, одобренного депутатами) позволяло перевести политико-управленческую коммуникацию руководства областных центров и региональных властей в русло активных неформальных контактов по решению проблем использования городских активов и иных ресурсов столицы региона, а также бюджетных ресурсов субъекта РФ, идущих на поддержку бюджета региональной столицы. В целом можно согласиться, что внедрение указанной модели организации муниципальной власти (рекомендованной на уровне городских округов и муниципальных районов на совещании губернаторов ЦФО в 2008 году в Курске)[6] отвечало политической логике «бюрократического упрощения» (А. Кынев)[7] местного самоуправления в рамках федеральной политики, начиная с середины 2000-х годов.

Осуществление указанных закономерностей в практике функционирования и в процессе эволюции городских систем политико-экономического управления в регионах Центрального Черноземья в значительной степени было связано с особенностями и специфическими характеристиками региональных политических режимов и расстановкой сил акторов на региональном и локальном уровнях[8]. Здесь проявлялись структурные и ситуативные особенности.

В регионах, где к началу 2000-х годов сформировались моноцентрические политические режимы (Белгород, Тамбов) с наличием уже в значительной мере отстроенной региональной «вертикали власти», переход к модели управления областным центром с наемным сити-менеджером прошел быстро и безболезненно. В Липецкой области, где региональный режим, который тяготеет, скорее, к моно-

центрическому, наличие в регионе крупного экономического игрока федерального уровня в лице Новолипецкого металлургического комбината, отстаивающего собственные интересы на региональном и локальном уровнях, для региональных властей предпочтительной стратегией оказалось сохранить выборность главы областного центра, поскольку переход к модели с сити-менеджером создавал риск найма на эту должность представителя НЛМК, а не областных властей. Наличие выборного мэра, фигура которого является компромиссной между комбинатом и региональной властью, стало своеобразной гарантией сохранения баланса сил в региональной столице. Липецкий губернатор О. Королев, очевидно, по этой причине является последовательным противником института сити-менеджеров, выступая за выборность глав муниципальных образований[9].

В режимах «сообщества элит» переход к модели с сити-менеджером становится следствием формирования элитного консенсуса в условиях параллельно протекающих процессов образования «коалиций роста» и усиления политического и административного потенциала региональной исполнительной власти как доминирующего игрока. Наиболее типичные примеры в этом отношении – Курск и Брянск. В Курске «бизнес-большинство» в Горсобрании, представленное «партией власти», после некоторых колебаний приняло предложенную областной властью модель с сити-менеджером, а выборы в городской представительный орган в 2007 году еще более упрочили в нем долю представителей «партии власти» (практически полностью представленную бизнес-сообществом) и закрепили сложившийся консенсус. В Брянске первоначально в рамках реализации 131-ФЗ была введена модель с сити-менеджером, но главой города, возглавляющим городской представительный орган и избранным населением. Следствием введения данной модели стал немедленный конфликт «ресурсов и легитимности», то есть сити-менеджера, реально контролирующего городские ресурсы и опирающегося на большинство в городской Совете, и всенародно избранного главы муниципалитета. Конфликт закончился добровольной отставкой главы города и переформатированием модели управления на избрание последнего из состава депутатов.

Следует отметить, что федеральный центр в рамках «вертикализации» российской системы управления фактически поддерживал повсеместное распространение модели с сити-менеджером. В 2009 году в 131-ФЗ были внесены изменения, согласно которым поправки в уставы муниципальных образований в части полномочий, срока полномочий и порядка избрания выборных должностных лиц местного самоуправления могут «не ждать» окончания срока полномочий муниципального органа, принявшего эти поправки. Иначе говоря, переход к модели с сити-менеджером можно осуществлять «по ходу», например, в случае отставки избранного мэра в силу различных обстоятельств.

В Воронежской области в региональном «сообществе элит» не складывался консенсус относительно модели с сити-менеджером, а избранный в 2004 году мэр активно конфликтовал с областным руководством, которое, в свою очередь, не располагало достаточным авторитетом и ресурсами для подавления городской автономии. В 2008 году на выборах мэра победил представитель «партии власти», а в 2009 году губернатором региона стал бывший вице-премьер и министр федерального правительства А. Гордеев, быстро занявший позиции доминирующего игрока в региональной политике и активно влияющий на кадровый состав руководства муниципалитетами. Он уже высказался за переход региональной столицы к модели с сити-менеджером, хотя окончательное решение еще не принято[10].

Выбор модели организации органов местного самоуправления в Орле оказал существенное влияние на эволюцию регионального политического режима. Институциональное решение в ходе реализации 131-ФЗ о переходе к модели с выборным мэром было принято в рамках существования моноцентрического полити-

ческого режима Е. Строева, терявшего, однако, потенциал для подавления автономных игроков. В 2006 году поражение на выборах мэра кандидата «партии власти»–вице-губернатора и победа кандидата, поддерживаемого КПРФ, нанесли болезненный удар по моноцентрической системе. Возник конфликт по линии областная власть – власть областного центра, приведший к формированию политически автономного центра силы. И хотя в 2007 году глава Орла был формально инкорпорирован в «партию власти», структурные противоречия и автономия областного центра сохранились. Против мэра было возбуждено уголовное дело за уклонение от уплаты налогов в бытность руководителем коммерческой организации. В мае 2008 года последовало решение суда о его задержании. Впрочем, градоначальник тут же отправил себя в отпуск, в котором находился более года[11].

Поражение выдвиженца губернатора и последующее развитие конфликта между областной и городской властями сыграли роль катализатора в процессе распада орловского моноцентрического режима, закончившегося в феврале 2009 года добровольно-принудительной отставкой Е. Строева. Новый губернатор А. Козлов был вынужден осуществлять переформатирование региональной системы управления, которая утратила прежний моноцентрический характер и превратилась в «сообщество элит». Находящийся под следствием и «в отпуске» мэр Орла А. Касьянов добровольно сдался в руки правосудия и ушел в отставку весной 2009 года[12]. Выборы мэра, проведенные в феврале 2010 года, потребовали от областной исполнительной власти и «Единой России» серьезной мобилизации ресурсов для победы своего представителя – бывшего руководителя ГУ МЧС по Орловской области В. Сафьянова в противостоянии с кандидатом от КПРФ[13]. Впрочем, наличие уже сформировавшейся городской автономии, обширные связи нового мэра в местной элите наряду с быстро возникшими противоречиями относительно использования городских активов в короткий срок сформировали атмосферу постоянно усугубляющейся конфликтности между двумя уровнями власти[14]. Низкий результат «партии власти» в городе Орле на выборах в Государственную Думу 4 декабря 2011 года позволил губернатору перейти в политическое наступление на мэра, обвиненного в нецелевом расходовании бюджетных средств. Воспользовавшись поправками в 131-ФЗ, внесенными в 2009 году в части возможности «удаления» избранных мэров в отставку, в том числе по инициативе руководства региональной исполнительной власти, орловский губернатор инициировал отрешение, которое было осуществлено со второй попытки в январе 2012 года при поддержке фракции КПРФ, составляющей почти половину депутатов в представительном органе Орла[15]. Ранее осенью 2010 года при согласии В. Сафьянова были приняты поправки к Уставу Орла, вводящие со следующего срока полномочий муниципальных органов модель с сити-менеджером[16]. Теперь эти поправки будут введены в действие, и в административном центре Орловской области появится институт сити-менеджера.

Рассмотренные случаи убедительно показывают взаимообусловленность институциональных изменений систем городского управления и расстановки сил акторов, их ресурсов и стратегий в рамках региональных режимов. При этом очевидно, что шаблонную эффективную модель управления выделить не удается. С точки зрения обеспечения успешности муниципального развития важно «попадание» в приемлемый набор институциональных условий и особенностей расстановки сил в регионе. С этой точки зрения модель с сити-менеджером, по крайней мере, позволяет в условиях моноцентрических режимов и режимов «сообщества элит» при наличии внутриэлитного консенсуса обеспечить малоконфликтное сосуществование городской и областной властей и возможность путем активных, преимущественно неформальных, коммуникаций, достигать договоренностей относительно распределения ресурсов, управления активами и планирования муниципального развития. Важно и то, что мо-

дель с сити-менеджером практически исключает возможность попадания на должность главы администрации города непрофессионала или популиста.

В то же время проявившиеся в последнее время изменения в намерениях федерального руководства наряду с быстро меняющейся ситуацией в политической жизни страны позволяют предположить возможность институциональных изменений федерального уровня, способных непосредственно повлиять на функционирование и трансформацию систем политико-экономического управления в городах.

В уходящем году был завершен подготовительный этап усиления регионального уровня управления страной: федеральный центр выступил с инициативой по совершенствованию межбюджетных отношений (предлагалось усилить стимулирующую роль федеральной поддержки и расширить финансовую самостоятельность регионов-лидеров).

В июле 2011 года Дмитрий Медведев подписал распоряжение «О подготовке предложений по перераспределению полномочий между федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления», а также обратился к лидерам российских политических партий с просьбой представить свои предложения по усилению прав местных властей. В октябре Президент, заявивший о необходимости увеличения финансирования исполнения полномочий местными и региональными властями, подверг критике действия губернаторов, преимущественно использующих аргументацию о необходимости выравнивания уровней бюджетной обеспеченности и не работающих над повышением эффективности расходов бюджета. В ноябре прошлого года закончила работу «группа Хлопонина», выработавшая варианты решения проблемы повышения бюджетной самодостаточности регионов[17].

Таким образом, после волны рецентрализации 2000-х начинается новая волна децентрализации, призванная усилить ресурсные возможности и ответственность региональных и местных властей за модернизацию территорий. Важной задачей новой волны децентрализации становится обеспечение обратной связи и оптимального распределения ресурсов, полномочий, ответственности, подотчетности между региональным и муниципальным уровнями публичной власти.

Указанные инициативы федеральной власти выдвигаются на фоне растущей гражданской активности среднего класса, сосредоточенного в крупных городах, численность и доля которого напрямую зависят от успешности экономического развития регионов в последнее десятилетие. Среди основных требований «рассерженных горожан» – обеспечение большей прозрачности и подотчетности публичной власти, рост политической конкуренции и возможности более активно влиять на принятие решений.

В этом контексте широкое распространение модели с сити-менеджером в административных центрах регионов воспринимается, скорее, как исключение городской исполнительной власти из поля непосредственной подотчетности населению муниципалитета и умаление публичного характера муниципальной исполнительной власти в городах.

Выстраивание подотчетности наемного главы администрации перед представительным органом муниципалитета, усиленное поправками в 131-ФЗ 2009 года о его ежегодном обязательном отчете и возможностями депутатов удалить его в отставку по своей инициативе или предложению главы субъекта РФ, скорее, формализовало и закрепило практику «вертикальной» подотчетности сити-менеджера перед губернатором. Депутатское большинство, состоящее из «коалиции роста» и принадлежащее, как правило, к «партии власти», а в социальном смысле образуемое представителями местного и регионального бизнес-сообщества, ресурсно зависимо от администрации города и предпочитает лоббирование своих интересов, так что говорить о взыскательном отношении этого «бизнес-большинства» к исполнительной власти муниципалитета в большинстве случаев не приходится.

Кроме того, с 2009 года в результате экономического кризиса и роста протест-

ных настроений, усиливаемых политическими требованиями «городского среднего класса», стабильно ухудшаются электоральные результаты «партии власти» и растет плюрализация городских представительных органов. На это влияют результаты политической реформы 2008–2010 годов, имевшей целью усилить роль политических партий и установившей требование внедрения пропорциональной или смешанной избирательной системы в крупных городах. В результате, например, на выборах в городской Совет Брянска (по целиком пропорциональной системе) «Единая Россия» получила только 14 мест из 32 – то есть не имеет там даже простого большинства. Сити-менеджером стал заместитель губернатора региона в результате коалиционных соглашений в рамках формирования «коалиции роста», впрочем, как считают ряд экспертов, нарастание посткризисных проблем в экономике ряда регионов не позволит далее легко формировать подобные коалиции[18]. На выборах в городской Совет Орла в марте 2011 года, проводившихся по одномандатным округам, 18 мест получили представители КПРФ и 20 – «Единой России»[19]. Удаление мэра В. Сафьянова (требующее двух третей голосов) прошло при фактическом блокировании «партии власти» с коммунистами и очевидном коалиционном размене – должность главы горсовета была занята представителем КПРФ, а сити-менеджера – «Единой России»[20].

Последнее обстоятельство особенно важно – плюрализация состава представительных органов делает возможность нахождения компромиссов по кандидатурам главы города и сити-менеджера более хрупкой, а конфликтный потенциал этой модели – более вероятным. Противоречия между формальным главой муниципалитета и фактически контролирующим городские ресурсы сити-менеджером (как правило, по факту и называемого мэром) в уже рассмотренных нами случаях преодолеваются путем неформальных соглашений о разделении сфер влияния при арбитражных функциях региональных властей и наличии устойчивого большинства «партии власти» в представительном органе. Если последнее условие не соблюдается, вероятность конфликтов и долгой задержки с избранием и назначением соответствующих должностных лиц очень велика (что уже имело место в других областных центрах – Туле, Смоленске и других).

Наконец, продекларированное федеральным центром возвращение уже в этом году губернаторских выборов (с одновременной передачей на региональный уровень новых ресурсов и полномочий) неизбежно актуализирует проблему формирования политико-экономических противовесов потенциальному монополизму глав регионов «снизу». Примечательно, что уже в марте 2011 года аналитическая группа Центра социально-консервативной политики представила доклад о вариантах модернизации политической системы страны, даже наиболее консервативный вариант которого предусматривал отмену системы назначения сити-менеджеров и прямые выборы мэров городов с населением более 100 тысяч человек (то есть городов, функционал мэров которых по определению является политическим и требует публичной легитимации)[21].

Формирование городской системы управления в российских условиях не может не учитывать факторы институционального и политического характера – ожидающуюся децентрализацию полномочий, появление выборных глав субъектов РФ, плюрализацию партийно-политического поля и представительных органов власти, возрастающие политические амбиции городского среднего класса. Одновременно, как показывает наше исследование, определяющим фактором успешности выбора модели функционирования муниципальных органов является ее встроенность в контекст регионального политического режима, расстановки сил, стратегий и ресурсов региональных и локальных игроков. В этом отношении сохранение федеральным законодателем вариативности моделей управления муниципальными образованиями было бы, скорее, благом, однако тенденция к росту политического влияния и публичной леги-

тимации городской исполнительной власти, ее непосредственной подотчетности перед жителями муниципалитета должна приобрести доминирующий характер.

[1] См.: Гельман В.Я. От местного самоуправления – к вертикали власти // Pro et contra. 2007. № 1.

[2] См.: Гельман В.Я., Рыженков С.И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» // Политическая экспертиза. 2010. № 4. С. 132–133.

[3] См.: Там же. С 135.

[4] См.: Рогов К. Демократия-2010: прошлое и будущее плюрализма в России // Pro et contra. 2009. № 5–6. С. 21.

[5] См: Гельман В.Я., Рыженков С.И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» // Политическая экспертиза. 2010. № 4. С. 134.

[6] См.: Вишневская Т. Стать хозяином непросто // Главы регионов ЦФО обсудили проблемы местного самоуправления // Курская правда. 2008. 17 сентября.

[7] См.: Кынев А. Безмэрная власть // Интернет-издание «Газета Ру» http://www.gazeta.ru/comments/2010/09/09_x_3417653.shtml

[8] См. подробнее: Слатинов В.Б. Мэр или сити-менеджер: модели функционирования органов местного самоуправления в областном центре // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2009. № 4.

[9] См.: Хлебников А. Региональная политика: краткие итоги 2011 года // Интернет-издание «Клуб регионов» http://club-rf.ru/analytics/regionalnaya-politika-kratkie-itogi-2011-goda/

[10] См.: Инютин В. Равнение на вертикаль // Коммерсант-Черноземье. 2009. 14 мая.

[11] См.: Инютин В. Не повезло с Фемидой // Коммерсант-Черноземье. 2009. 13 марта.

[12] См.: Мэр Орла взят под стражу в суде // Сайт газеты «Ведомости» http://www.vedomosti.ru/newsline/news/2009/03/18/744126

[13] См.: Тирмастэ Л.-М. Голосуй или спляшешь // Коммерсант. 2010. 16 февраля.

[14] См.: «Мне здесь некому сдаваться». Интервью В. Сафьянова // Коммерсант-Черноземье. 2012. 11 января.

[15] См.: Инютин В. Мэра Орла отправили в отставку // Коммерсант-Черноземье. 2012. 25 января.

[16] См.: Инютин В. Мэр Орла вынул из-под себя кресло // Коммерсант-Черноземье. 2010. 1 октября.

[17] См.: Хлебников А. Региональная политика: краткие итоги 2011 года // Интернет-издание «Клуб регионов» http://club-rf.ru/analytics/regionalnaya-politika-kratkie-itogi-2011-goda/

[18] См: Гельман В.Я., Рыженков С.И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» // Политическая экспертиза. 2010. № 4. С. 134.

[19] См.: Инютин В. Орловский горсовет разделили почти поровну // Коммерсант-Черноземье. 2011. 15 марта.

[20] См.: Инютин В. Орел вернул себе «красный пояс» // Коммерсант-Черноземье. 2012. 1 февраля.

[21] См.: Хлебников А. Региональная политика: краткие итоги 2011 года // Интернет-издание «Клуб регионов» http://club-rf.ru/analytics/regionalnaya-politika-kratkie-itogi-2011-goda/