

УДК 005.4; 352/354-1

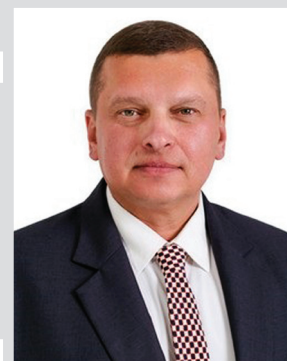
DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-104-110

Особенности применения инструментов партисипативного управления развитием территориальных социально-экономических систем



Сурнина Н.М.

Доктор экономических наук,
профессор кафедры информационных технологий и статистики
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)



Тихончук Р.Г.

Кандидат наук государственного управления, докторант,
преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства
Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург)

Применяемый в процессе стратегирования партисипативный подход на практике в большей мере охватывает функцию целеполагания, соучастия разных заинтересованных групп территориальной системы в выработке и принятии стратегического плана. При этом инструменты реализации выбранных стратегий на основе принципов соучастующего управления изучены в меньшей степени, требуют теоретического и практического обобщения, что и явилось целью исследования. В статье высказывается гипотеза о повышении сбалансированности управления территориальными социально-экономическими системами на основе синтеза стратегического, инкрементального и партисипативного подходов на всех стадиях стратегирования. Рассматривается эволюция использования партисипативного подхода в управлении территориальными системами. Определены особенности партисипативного управления в западной и восточной матричной модели хозяйствования, анализируются инструменты применения в российской практике. Результаты могут быть полезны при совершенствовании инструментов соучастующего управления в муниципальной практике.

Ключевые слова: партисипативное управление, территориальные системы, стратегирование, инструменты соучастия, практики управления

Для цитирования: Сурнина Н.М., Тихончук Р.Г. Особенности применения инструментов партисипативного управления развитием территориальных социально-экономических систем // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 104–109. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-104-109.

Вопросы развития территориальных социально-экономических систем в современной управленческой практике связаны с процессами стратегирования, разработкой эффективного инструментария, позволяющего сочетать комплекс интересов участ-

ников процесса, а также дополнять его механизмами, интегрирующими различные подходы. Исследователи отмечают, что процесс стратегирования в государственном управлении в современной практике широко опирается на положения акторно-се-

тевой теории, реализуемой в стратегическом и партисипативном планировании [1]. Актуальными для изучения становятся следующие вопросы: как развивается инструментарий партисипативного управления в зависимости от парадигмы управления, модели хозяйствования, на разных стадиях управленческого процесса, разными субъектами территориальных социально-экономических систем.

Концепция партисипативного (участвующего, соучаствующего) управления, опирающаяся на командный (совместный) подход при выработке и реализации решений, означающая дословно «управление, основанное на участии» (от *«participative management»*), уже более двадцати лет внедряется в российскую практику для уровня корпораций. Рассматривается участвующее (со-участвующее) управление как особая парадигма, «раскрывающая социально-психологический потенциал человека в сообществе», наряду с организационной концепцией [2, с. 51–52]. Определяя суть и особенности эволюции партисипативного (участвующего) управления, М.В. Петрович определил партисипативное управление как «процесс, в котором работники играют главную роль в постановке целей, принятии решений, решении проблем, изменениях в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования человеческого потенциала организации» [2, с. 52]. Сторонники синтеза социально-психологических и организационных технологий управления фокусируются на отдельных сущностных характеристиках, повышающих эффективность управления в процессе вовлечения, «соучастия» сотрудников на этапе целеполагания. Однако, несмотря на растущее и неослабевающее внимание к данной парадигме, особенности эволюции инструментария в процессе стратегирования социально-экономического развития территориальных систем изучены недостаточно, а рамки формирующейся теории соучаствующего (партисипативного) управления пока не сформированы.

Обобщая сущностные подходы формирующейся экономики участия на уровне управления территориальными системами с позиции функций менеджмента, к основным чертам и инструментам соучаствующего управления, зародившегося в организациях, можно отнести следующие: 1. Регулярные совещания представителей местных органов власти и самоуправления с населением. 2. Обеспечение открытости во взаимодействии между участниками регионального развития. 3. Участие групп населения в процессе стратегирования от разработки до реализации управленческих решений. 4. Перераспределение ряда управленческих полномочий между участниками управленческого процесса. 5. Вовлечение микрогрупп в планирование и организацию мероприятий, их осуществление, формирование

особой среды коммуникаций. 6. Создание условий самоорганизующихся микрогрупп, наделение их самостоятельностью в инициации, разработке проектов, идей, постановке проблем, проектировании путей их решения. 7. Развитие стимулирующего бюджетирования, преобразующего инвестирование при достижении определенных групповых результатов [3–7]. Указанные инструменты формируют базу для особой формы экономических отношений – экономики участия, позволяющей шире использовать потенциал населения территориальных систем. Подчеркнем, что участвующий стиль руководства может реализовать свой потенциал при определенном уровне правовой, организационной и управленческой культуры.

Исторически развитие такой формы соучастия в управлении государственными и хозяйственными делами можно обнаружить у многих народов и цивилизаций, они характерны для большинства форм совместной трудовой деятельности. В отечественной истории широко известны добровольные объединения людей для рационализации экономической деятельности и принятия групповых решений. Как пример М.К. Хисамутдинов приводит артели, представляющие «добровольное объединение людей для совместной работы, часто с участием в общих доходах и общей ответственностью на основе круговой поруки. В России одним из первых примеров соучаствующего управления, зарождающегося в сфере социального предпринимательства, можно назвать Дома трудолюбия, которые основывал священнослужитель отец Иоанн Кронштадтский в конце XIX начале XX вв.» [8, с. 329]. Кооперативное движение в виде потребительской кооперации, сохранившееся до настоящего времени, также представляет одну из форм объединения ресурсов и принятия групповых решений. Другой формой соучаствующего управления описывают фабрично-заводские комитеты, появившиеся после Февральской революции 1917 г., призывающие участвовать в производстве и видящие свою роль в посредничестве рабочих и администраций.

Изучение феномена соучастия восточного типа в индийской практике городского управления дает примеры партисипативного финансирования для развития малого предпринимательства среди бедного населения: выдача микрокредитов под минимальный процент микрофинансовыми организациями. В египетской практике инвестиционное соучастие в рамках корпоративной социальной ответственности для своих сотрудников: финансовое стимулирование и поддержка сельхозпроизводителей, производителей пищевой продукции, участие в национальных программах здравоохранения, образования [8, с. 329].

Сравнительное исследование западной и восточной матрицы соучаствующего управления на

мезоуровне, затрагиваемые С.Г. Кирдиной-Чэндлер, В. И Маевским [9, с. 7–23], дает представление о многообразии и особенностях инструментов экономики участия. Партисипативное взаимодействие как фактор развития муниципального управления имеет разнообразные последствия и фокусы в зависимости от модели социально-экономической системы – матрицы хозяйствования. Так, в рыночной матрице развития западного типа (анализируется опыт США, стран Южной Америки, ряда стран Европы, Германии), подчеркивают В.С. Епинина, В.Ю. Музычук и развивает Е.А. Захарчук, фокус при использовании данного подхода центрирован на возможностях коммуникаций, положении групп населения, выявления реальных потребностей и проблем, то есть получении информации, недоступной другими способами [10, с. 198; 11; 12]. Подобная модель взаимоотношений обеспечивает большую эффективность и результативность органов муниципального управления, чем обусловлена привлекательность ее использования при проектировании инструментов коммуникаций органов муниципального управления, населения и предпринимательского сообщества.

В настоящее время существенное развитие как в России, так и за рубежом получает привлечение населения в процессе стратегирования не только к процессу целеполагания, но и к выбору приоритетов расходования части общественных финансов (иногда сопровождаемому софинансированием со стороны граждан). Такие типы финансового самоуправления К.И. Гальнис, Х. Мияо характеризуют как «инициативное бюджетирование» – в первом случае, и «партисипаторное бюджетирование» – наиболее распространенное – во втором [13].

Важно отметить, что, несмотря на то что механизмы и инструменты вовлечения населения в восточной (имеющей в большей степени общинные корни) матрице, например, в КНР, различаются от модели к модели, но при этом имеют общее основание – в большинстве опираются на соседские городские и сельские комитеты, статус которых как низовых массовых организаций самоуправления закреплен в Конституции КНР и ряде соответствующих законов [13, с. 128–129]. Аналогами подобных организаций в российской практике являются сходы граждан и территориальное общественное самоуправление (далее – ТОС), получающие стимулы к развитию в рамках инициативного бюджетирования.

Закономерно, что в настоящее время появились исследования

взаимосвязи финансовых знаний населения, финансовой культуры и неравномерности экономического развития регионов [14]. В начале 70-80-х гг. XX в. в рамках социального предпринимательства зародился особый вид инвестиций среди форм соучаствующего управления, выравнивающих процессы поляризации развития. Они появились в качестве инициатив отдельных финансовых групп и институтов, преследующих цель оказания помощи нуждающимся слоям населения. Распространились эти особые формы финансирования под названиями «преобразующих инвестиций» (*impact investing*) или «социальных инвестиций» [15; 16]. Такие альтернативные традиционным инструменты – преобразующие инвестиции – появились не только в западной, но и в восточной (распределительно-иерархической) матрице хозяйствования. В таблице 1 представлено сравнение традиционной и партисипативной (инновационной) моделей управления.

Данные таблицы 1 иллюстрируют особенности соучаствующего управления на различных этапах в реализации его функций. При этом на уровне отдельной сетевой организации функция координации, коммуникации выделена как прерогатива управляющего субъекта. Другие функции реализуются при более широком использовании инструментов соучаствующего управления.

Вместе с тем повышение сбалансированности управления территориальными социально-экономическими системами требует расширения и совершенствования на основе синтеза стратегического, инкрементального и партисипативного подходов на всех стадиях стратегирования. В то же время, рассматривая особенности современного развития сельских муниципальных систем, Е.А. Белоусова, Е.И. Кайбичева [18, с. 65–67] подчеркивают целесообразность на перспективу применения инкрементального подхода, предполагающего движение к стратегическим целям посредством небольших

Таблица 1
Сравнительные характеристики моделей управления по степени участия населения в реализации функций

Функции управления	Традиционный подход	Партисипативный подход, соучастие населения
1. Планирование (определение потребности, целеполагание, инициирование, прогнозирование)	не участвует	участвует
2. Организация (программирование, проектирование, структурирование)	не участвует	участвует
3. Мотивация (финансирование, стимулирование, механизмы поддержки)	частично участвует	частично участвует
4. Координация (коммуникации)	не участвует	участвует
5. Контроль (цифровые коммуникации)	не участвует	участвует

Адаптировано по: 17.

реальных шагов, проектов. Такой подход требует применения комплекса специальных инструментов, синтезируя лучшие практики, примененные в партисипативном управлении территориальными социально-экономическими системами. Применительно к социальному развитию Н.Е. Удалова предлагает развивать инструментарий, используя лучшие практики применения на муниципальном уровне [19].

Ярким примером выработки механизмов соучаствующего управления является практика одного из победителей конкурса лучших практик – города Аткарска Саратовской области с проектом «Командное управление стратегией развития: мы вместе!»¹. Цель данной практики – создание условий для командного взаимодействия населения, общественности, бизнеса, научного сообщества, органов государственной власти и органов местного самоуправления. Суть практики – создать действенные механизмы соучаствующего управления. В целях определения перспективной потребности и приоритизации направлений развития города и «точек роста», прошедшие специальное обучение сотрудники администрации организовали новые коммуникации с населением и предпринимателями, используя встречи, опросы, консультации с данными группами. Для реализации совместно сформированных и согласованно принятых программных решений в ходе декомпозиции задач и ответственности был использован проектный подход с определением ответственности исполнителей мероприятий в достижении целей. Использование механизмов соучаствующего управления позволило выработать лучшие решения для стратегических задач, обеспечить гибкость в ходе быстрого реагирования на проблемы, выявленные в ходе совместного с инициаторами, потребителями создаваемых эффектов и исполнителями мониторинга с использованием информационных технологий. Среди эффектов применения инструментов соучаствующего управления можно отметить повышение ответственности за развитие территории каждого заинтересованного лица, значимое (на 27 % к прошлому году) увеличение темпов роста объема инвестиций в основной капитал, рост количества самозанятых.

В рамках практики «СтартАпФабрика» г. Калуги, была прямо поставлена партисипативная цель – совместное создание коммуникационной площадки согласования долгосрочных перспектив развития знаниеёмкой экономики города, рынка труда, науки и образования. На созданной площадке предпри-

¹ В сфере муниципальной экономической политики лучшие практики [20] в основном направлены на развитие и поддержку малого и среднего предпринимательства, привлечение инвестиций, применение механизмов муниципально-частного партнерства и формирование системы стратегического управления, управления муниципальными финансами. Представленные далеко не исчерпывающие спектр инструментов примеры иллюстрируют выбор сфер и формирование комплементарных механизмов соучаствующего управления.

ятия промышленного сектора обозначают научно-технологические потребности – знаниеёмкие задачи, привлекательные для молодых разработчиков – студентов, аспирантов, научно-педагогических работников, технологических предпринимателей, которые предлагают свои решения и инновационные проекты. Эффектами такого механизма соучастия явились омоложение и наполнение высококвалифицированными кадрами промышленного сектора города, развитие импортозамещения, рост конкурентоспособности, активизация инновационной деятельности.

Администрации сельских поселений также широко используют развитие эффективной коммуникационной среды для самореализации жителей при целеполагании развития поселения, создания условия для творчества и партнёрства между населением и местной властью путем сбора и обработки идей, реализации инициатив, сочетая инструменты соучастия с принципами инкрементализма – «малых шагов» (поселение «Бурунгольское» с проектом «Поддержка гражданских инициатив» Окинско-го района Республики Бурятия, Каргинское сельское поселение, проект по благоустройству «Реальные дела») [20].

Представляет интерес комплексное применение инструментов соучаствующего управления на муниципальном уровне в практике г. Евпатория Республики Крым. Здесь разработан и применен проект, реализующий направление стратегического плана города для многоквартирных домов, получивший название «500 подъездов», в рамках которого осуществлены все функции соучаствующего управления. На каждом этапе использовано особое инструментальное сопровождение: организация процесса коммуникации с будущими пользователями от формирования потребностей, согласования технического задания и ресурсов реализации, документирования в виде договоров, стимулирование исполнителей путем установления льготных тарифов, мониторинга и контроля выполнения непосредственно гражданами, подписания актов завершения выполненных работ ответственными представителями жителей. При общении администрации с жителями была выявлена острая потребность в ремонте многоквартирных домов, многие из которых за прошедшие годы десятилетиями не ремонтировались, из-за чего происходит их дальнейшее разрушение. В то же время жители многоквартирных домов, профинансировавшие капитальный ремонт путем отчислений в соответствующие фонды, сталкиваются с невыполнением управляющими компаниями своих функций и обязательств по общему имуществу из-за задолженностей соседей по существующему пока законодательству РФ. Такое имущество, как входная группа, крыша, подвалы и т.п., – это все общедолевая собственность

жильцов. Навести порядок они могут только двумя способами. Во-первых, это через Фонд капитального ремонта: если он сформирован на 90 %, то в ближайшие годы возможно провести работы по восстановлению кровли, инженерных сетей, фасада. Во-вторых, если собираемости нет и Фонд откладывает сроки ремонта таких домов, требуется совместное нестандартное решение. Такое решение было предложено и одобрено на муниципальном и региональном уровнях. Понимая, что финансирование только из бюджетов невозможно, а некоторые дома пятидесятилетней давности ветшают, была разработана годовая программа «500 подъездов» с июня 2024 до июня 2025 гг., предполагающая дифференциацию ремонтных работ, можно сказать, точечную модернизацию. В соответствии с этим проектом, с управляющей компанией заключается договор на отдельные виды первоочередных работ по выбору проживающих, определяется комплекс требований, оформляется заявка, оговаривается тарифная ограничительная политика. В формировании заказа принимает участие не менее половины жильцов подъезда, подписывающих документ. В завершении ремонта подписывается акт о выполненных работах представителями управляющей компании, старшим подъезда, председателем многоквартирного дома. В итоге люди получают обновленный, отремонтированный подъезд. К декабрю 2024 г. с использованием такого механизма уже отремонтировано с заменой окон, косметическим ремонтом, обновлением входной группы 350 подъездов (70 %). Люди удовлетворены, видя результат реализации данного проекта.

Исследование лучших практик в тридцати городских и сельских муниципальных образованиях

РФ в 2024 г. на предмет применения инструментов, формирующих или способствующих развитию института соучастия в управлении показал, что идет активное освоение инструментария всех функций управления на разных стадиях процесса – от целеполагания в стратегировании до мониторинга выполнения целей (табл. 2).

Исследование практик соучаствующего управления в обследуемых муниципальных образованиях РФ показало:

- инструменты партисипации (соучастия) активно применяются на всех этапах реализации муниципальных проектов и инициатив, входя в осуществление всех функций управления – исследования перспективных потребностей стейкхолдеров, направлений развития, ресурсов, организации коммуникационной развивающей среды, структурные преобразования с привлечением групп участников, разработка механизмов софинансирования, мониторинга и контроля, обратной связи. Доля применения механизмов соучастия составила 93,3 % из обследованных тридцати муниципальных образований;

- на практике для развития соучаствующего управления используются элементы различных управленческих подходов: системно-структурного, стратегического, программного, проектного, процессного;

- органы власти выступают в различных ролях с точки зрения инициирования лучших практик: инициаторами, соисполнителями, предоставляющими ресурсы и возможности инициаторам, а также стимулирующими инициативы участниками.

- отметим, что мероприятия по софинансированию и стимулированию применялись только в поло-

Таблица 2

Анализ применения партисипативных инструментов управления при реализации проектов в муниципальных образованиях РФ – лидерах Всероссийского конкурса в 2024 г.

Инструменты управления по фазам процесса	Частота применения партисипативных инструментов в городских и сельских округах	Доля применения партисипативных инструментов по обследованным МО, %
Планирование, прогнозирование, программирование, проектное управление	28	93,3
Мотивация, стимулирование	25	83,3
Финансирование	15	50,0
Организация процесса, изменения структуры, командная реализация, механизмы взаимодействия, повышение квалификации, обучение, исследования, помощь в поиске инвесторов и продвижению готовой продукции ремесел и др.	51	170,0*
Коммуникации, совместные мероприятия, соуправление, вовлечение, изучение потребностей, проблем и предложений, благоприятная среда	31	103,3
Цифровые помощники	21	70,0
Контроль, мониторинг, оценка эффективности, налоговой нагрузки и др.	23	76,7

* Применяется несколько инструментов соучастия.

Составлено по: 20.

вине обследованных муниципальных образований. Это более чем в 3 раза реже использования организационных мер, что свидетельствует о нераскрытом потенциале финансового инструментария;

– участники процесса партисипативного управления получили широкие возможности с внедрением информационно-коммуникационных технологий, по сути, создающих базу для новых моделей взаимодействия на всех этапах стратегирования и реализации проектов, требующих совершенствования нормативного сопровождения. Однако использование технологических оснований для развивающей среды соучаствующего управления показали только 70 % обследованных муниципальных практик.

Выработанные механизмы и инструментарий целесообразно и далее применять в сфере муниципального управления на разных стадиях процесса выработки и принятия решений.

Литература:

1. Bryson J. M., Crosby V. C., Bryson J. K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory // *International public management journal*. 2009. Т. 12. № 2. P. 172–207.
2. Петрович М.В. Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика // *Экономика и управление*. 2016. № 10 (132). С. 51–56.
3. Дурандина О.А. Партисипативные технологии в публичном управлении // *Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития*. Материалы V Межд. науч.-практ. конф. Ответ. за выпуск В.Е. Ковалев, ред. коллегия: А.Е. Плахин, И.Н. Ткаченко. Екатеринбург: Изд-во: Уральский гос. эконом. ун-тет, 2022. С. 49–53.
4. Медведева Л.С. Партисипативные принципы в управлении социально-экономическим развитием территории // *Финансовый бизнес*. 2023. № 7(241). С. 45–47.
5. Буцанец А.В. Экономика участия как способ решения глобальных проблем // *NovaInfo*. 2024. № 145. С. 28–29.
6. Гайрбекова Р.С., Гетиева А.К., Бибулатова М.Э. Партисипативное бюджетирование в теории и практике муниципального управления // *Science*. 2023. December С. 27–33. DOI: 10.36684/37-2023-32-4-27-33.
7. Голосов А.В. Партисипативная модель управления как фактор мотивации участия населения в самоуправлении (на примере городского округа «город Белгород») // *Заметки ученого*. 2020. № 1 (44). С. 68–75.
8. Хисамутдинов М.К. Новые инвестиционные технологии «преобразующие инвестиции»: иностранный и российский опыт // *Вопросы инновационной экономики*. 2016. Т. 6. № 4. С. 329–342. DOI: 10.18334/vines.6.4.37440.
9. Кирдина-Чэндлер С.Г., Маевский В. И. Методологические вопросы анализа мезоуровня в экономике // *Журнал институциональных исследований*. 2017. Т. 9. № 3. С. 7–23. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.3.007-023>.
10. Епинина В.С. Влияние партисипативного процесса на социально-экономическое развитие муниципальных образований // *Региональная экономика. Юг России*. 2013. № 1(1). С. 198–202.
11. Муzychuk В.Ю. Партисипативное бюджетирование: институты гражданского общества в реализации социально значимых проектов // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2016. № 3. С. 38–52.
12. Захарчук Е.А., Трифонова П.С. Зарубежные практики муниципального управления: опыт и особенности реализации (на примере муниципалитетов США) // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15. № 6. С. 1–11. DOI: 10.15862/11ECVN623.
13. Гальнис К.И., Мияо Х. Опыт партисипаторного бюджетирования Китайской Народной Республики // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. Вып. № 78. С. 112–135. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10036.
14. Антипин И.А., Шишкина Е.А., Бедняков П.С. Межрегиональное неравенство в контексте факторов формирования и развития финансовой культуры населения // *Вестник экономики, права и социологии*. 2024. № 4. С. 8–14. DOI: 10.24412/1998-5533-2024-4-8-14.
15. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // *Oeconomia et Jus*. 2023. № 1. С. 17–24.
16. Квон Г.М., Шишкина Е.А. Социально-преобразующие инвестиции в контексте обеспечения социального благополучия населения региона в новых реалиях российской экономики: стратегический аспект // *Экономика, предпринимательство и право*. 2022. Т. 12. № 7. С. 2079–2094. DOI: 10.18334/epp.12.7.115100

17. Туманян Г.В. Современные партисипативные технологии принятия решений в законодательных и представительных органах власти // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2019. Т. 8. № 5А. С. 28–35. DOI: 10.34670/AR.2019.45.5.033
18. Белоусова Е.А., Кайбичева Е.И. Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований // Управленец. 2022. Т. 13. № 1. С. 49–67. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4.
19. Удалова Н.Е. Инструментарий управления социальным развитием территорий // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 3 (66). С.124–131. DOI: 10.22394/1997-4469-2024-66-3-124-131.
20. Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» 2024. Минэкономразвития. URL: https://economy.gov.ru/material/file/a1ce39c2a55417ef0e166edd56f0b45d/sbornik_LMP_2024.pdf

Features of the Application of Tools for Participatory Management of the Development of Territorial Socio-Economic Systems

Surnina N.M., Tikhonchuk R.G.
Ural State University of Economics (Yekaterinburg)

In practice, the participatory (participatory, participatory) approach used in the process of strategizing to a greater extent covers the function of goal-setting, participation of different interested groups of the territorial system in the development and adoption of a strategic plan. At the same time, the tools for implementing the selected strategies based on the principles of participatory management have been studied to a lesser extent and require theoretical and practical generalization, which was the purpose of the study. The article expresses a hypothesis about increasing the balance of management of territorial socio-economic systems on the basis of the synthesis of strategic, incremental and participatory approaches at all stages of strategizing. The evolution of the use of the participatory approach in the management of territorial systems is considered. The features of participatory management in the Western and Eastern matrix models of management are determined, the tools of application in Russian practice are analyzed. The results can be useful in improving the tools of participatory management in municipal practice.

Keywords: participatory management, territorial systems, strategizing, tools of participation, management practices

