УДК: 004.78:005.1 DOI: 10.12737/22402

**Леонова Оксана Вячеславовна**, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, (Российская Федерация, г. Орёл), e-mail: oragsippk@mail.ru
**Крюкова Ольга Алексеевна**, старший преподаватель кафедры социологии и информационных технологий, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, (Российская Федерация, г. Орёл), e-mail: KryukovaOA@yandex.ru
**Мироненко Надежда Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, (Российская Федерация, г. Орёл), e-mail: mironenkonado@mail.ru

# ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ «МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

В статье обосновано, что проектное управление является одним из результативных инструментов повышения эффективности государственного управления. Имеющиеся лучшие национальные практики проектного управления в государственном секторе, в том числе социально-культурной сфере: здравоохранении, образовании и культуре подтверждают целесообразность и необходимость внедрения данного метода. Разработаны предложения по внедрению системы мониторинга результативности проектного управления, позволяющего осуществлять оценку и мониторинг проектов всеми заинтересованными акторами. Структрировано документационное сопровождение стадий жизненного цикла реализуемых проектов.

Исследование выполнено в рамках Государственного задания РАНХиГС Приказ №02-175 от 19.05.2015 г. в рамках темы «Перспективы развития законодательного регулирования процесса государственного управления в Российской Федерации».

*Ключевые слова:* проектное управление, результативность проектного управления, программное обеспечение, информационная система, органы власти.

**LEONOVA O.V.**, Candidate of Economic Sciences, Docent, Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration of the Orel branch (Russian Federation, Orel), e-mail: oragsippk@mail .ru
**KRYUKOVA O.A.,** Senior Lecturer of the Department of Social Science and Information Technologies, Russian Presidential Academy of National Econmy and Public Administration of the Orel branch (Russian Federation, Orel), e-mail:KryukovaOA@yandex.ru
**MIRONENKO N.V.,** Candidate of Economic Sciences, Senior Reseacher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration of the Orel branch (Russian Federation, Orel), e-mail: mironenkonado@mail.ru

## FORMATION OF REGULATIONS OF INFORMATION SYSTEM

## "PERFORMANCE MONITORING OF PROJECT MANAGEMENT"

The article substantiates that project management is one of the most effective instruments improving the efficiency of public administration. There are available best national functional project management practices in the public sector, including the social and cultural spheres: health, education and culture and the need to confirm the feasibility of the implementation of this method. Proposals for the implementation of performance monitoring system of project management are carried out: the assessment and monitoring of the projects by all interested actors. Documentary holding of stages of the life cycle of the projects are structured.

The study was performed as part of the State job of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration №02-175 Order of 19.05.2015, as part of the theme "Prospects of development of legal regulation of public administration process in the Russian Federation."

*Keywords*: project management, effectiveness of project management, software, information system, authorities.

В настоящее время проектное управление становится одним из инструментов повышения эффективности государственного управления. Имеющиеся лучшие национальные практики проектного управления в государственном секторе, в том числе социально-культурной сфере: здравоохранении, образовании и культуре подтверждают целесообразность и необходимость внедрения данного метода. Следует отметить, что имеющиеся ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» устанавливает требования управлению портфелем проектов на этапах его формирования, мониторинга и реализации, определяя в качестве предмета стандартизации выходы процессов управления портфелем проектов. Однако, в связи расширением процессов информатизации и возможности формирования обратной связи, считаем целесообразным создание государственного портала, позволяющего осуществлять оценку и мониторинг проектов всеми заинтересованными акторами, а также сформировать базу экспертов для оценки результативности проектов.

Основополагающая гипотеза нового государственного управления заключалась в том, что якобы максимально рыночно ориентированное государство способствует повышению экономической эффективности как самого государства, так и частного сектора, и может при этом избежать негативных побочных эффектов. Конечно, следует согласиться, что процесс реализации управленческих решений становится более прозрачным, что сегодня крайне важно, т.к. существует степень недоверия к органам исполнительной власти, сомнения в эффективности принимаемых ими решений[1].

Новое государственное управление строится на концепции управленческого цикла, в ходе которого применяются инструменты и механизмы, характерные для управления частными организациями. Например, у частного сектора заимствована трехзвенная система реструктурирования центральных органов исполнительной власти (министерства, службы, агентства). Разница методов оценивания состоит в том, что оценка в период «второй волны» в основном была внешней, а ее главной задачей были проверка и сокращение политики в рамках государства благосостояния, тогда как «третья волна» предполагала проведение, прежде всего, внутренней экспертизы, а также использование самооценивания.

[1] Брузати Л.Д.К., Грядунова А.В. Программное бюджетирование: зарубежный опыт и его адаптация в россии//Вестник государственного и муниципального управления. 2016. Т. 5. № 2. С. 20-25.

Интересен опыт зарубежных колег, представляющие имитационную модель формирования портфеля инвестиционных проектов на базе многокритериального анализа, основанную на двухэтапной процедуре формирования портфеля региональных инвестиционных проектов с использованием технологий имитационного моделирования[1].

Оценка как важнейшая составляющая государственного управления закрепляется законодательно, а в Швейцарии оценка эффективности государственного управления внедрена на уровне федеральной Конституции. Ведущую роль в деле развития и внедрения оценки социальных проектов и публичной политики стали играть с 1980—х до начала 2000-х годов англосаксонские страны и Швейцария.

Бесспорно, основным достоинством применения системы проектного планирования и управления является формирование четкой системы контроля каждого этапа работы, определение совокупности мероприятий, их последовательности, направленных на повышение эффективности и результативности. Внедрение проектного управления без одновременного введения и развития оценки, оценивания и ценочной деятельности в отношении реализуемых проектов крайне затруднено.

Под оцениванием социального проекта понимается подготовка к вынесению суждения о достоинствах и недостатках такого проекта, о ходе его выполнения, о достигнутом результате, об эффекте по его завершении.Оценивание начинается вместе с зарождением идеи о создании проекта, сопровождает его на протяжении всего времени существования и заканчивается либо вместе с завершением самого проекта, либо некоторое время после его окончания. Процесс оценивания включает в себя четыре основные фазы, которые сменяют друг друга и в определенной степени связаны со стадиями жизненного цикла проекта.

Оценка при формировании проекта начинается во время разработки нового проекта либо при внесении в проект существенных изменений, а также в случае, если выяснилось, что в проекте есть неразрешимые противоречия, либо же когда у проекта появляется новое функциональное назначение. На данном этапе все планы, процедуры, планируемые действия и материалы проходят оценку на пригодность их использования в конкретном проекте. После этого проводится анализ возможности успеха данного проекта с соответствующим набором параметров и взвешиваются все сильные и слабые стороны проекта. Именно благодаря оценке в данной фазе можно откорректировать проект таким образом, чтобы был высокий уровень вероятности добиться после начала его реализации максимально возможного успеха.

Для обеспечения возможности оценки качества проекта на этапе его формирования необходимо на уровне регионального проектного офиса унифицировать структуру разрабатываемых проектов. Тогда, исходя из требований к содержанию разделов проекта, можно дать балльную оценку качества как всего проекта, так и его составляющих. Оцениваются основные разделы проекта:

1. проблематика (анализ ситуации);
2. проектное решение (схемы стейкхолдеры);
3. цель проекта;
4. задачи проекта;
5. мероприятия (план-график);
6. ресурсы (бюджет проекта);
7. риски;
8. ожидаемые результаты и индикаторы.

Оценка осуществляется по трехбальной шкале (от 0 до 2 баллов) в соответствии с требованиями, предъявляемыми к каждому из разделов проекта.

Интегральная оценка проработанности (качества) проекта может быть определена как сумма балльных оценок по разделам проекта. В зависимости от полученого значения показателя дается экспертное заключение по уровню проработанности проекта:

1 уровень (менее 9 баллов) – низкий уровень качества проекта. Основные разделы проработаны лишь частично (может быть не все) или отсутствуют. Требуется внесение значительных корректив в содержание имеющихся разделов пректа и обязательная разработка отсутствующих.

[1] Новыш Б.В., Шаститко Д.В. Имитационная модель формирования портфеля региональных инвестиционных проектов на базе интервальных экспертных оценок//Проблемы управления (Минск). 2014. № 4. С. 75-81

2 уровень (от 9 до 12 баллов): – средний уровень качества проекта. В проекте некоторые разделы недостаточно проработаны (какие-то могут отсутствовать). Необходимо добавление отсутствующих разделов и доработка разделов получивших не максимальную оценку.

3 уровень (от 13 до 16 баллов): – высокий уровень качества проекта. Большинство разделов проработано на хорошем уровне, возможна корректировка тех из них, балл по которым не максимальный.

Отсутствие единой информационной системы управления проектами порождает необходимость создания унифицированного, гибкого и доступного программного обеспечении для сопровождения проектной деятельности в виде федерального Портала государственных проектов, направленного на повышение информационной открытости деятельности органов государственной власти и организаций государственного сектора по реализации государственных проектов, а также обеспечения гражданского контроля в этой сфере. Данный Портал должен получить статус государственной информационной системы «Мониторинг результативности проектного управления». Основу его нормативно-регламентной базы представляют, разработанные Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти[1].

Для унификации формы и структурных составляющих социальных проектов на региональном уровне на Портале государственных проектов будут представлены требования к содержательному наполнению основных разделов и шаблоны документов разработки проекта.

В предлагаемой информационной системе мониторинга результативности государственных проектов указанные необходимые разделы проекта и требования к ним отражаются при добавлении в систему нового проекта. Следует отметить, что возможности разрабатываемого Портала позволят унифицировать документационное сопровождение всех стадий жизненного цикла проекта (табл. 1).

Представим более подробно характеристику сопровождающих документов реализуемых проектов. Паспорт проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, бюджет, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий проекта.

План-график проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки задач, действий, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации задач и достижения контрольных событий.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели.

Риски проекта – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

Управление проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Управление процессом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процессом, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование[2].

[1] Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ [Электронный ресурс]. – URL:http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrategy/201404181 (дата обращения 27.09.2016).

[2] О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. Приказ Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. № 304 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70421704/ (дата обращения 27.09.2016).

Таблица 1 – Документационное сопровождение стадий жизненного цикла проекта

| Стадия жизненного цикла проекта | Документация |
|---|---|
| Инициация | Паспорт проекта |
| Планирование | Плановые проектные документы (план-график, бюджет и т.д.) |
| Исполнение | Текущие документы, обеспечивающие решение различных организационных вопросов, возникающих в процессе реализации проекта |
| Контроль | Регулярные отчеты, результаты мониторинга |
| Управление изменениями | Скорректированные проектные документы |
| Завершение | Отчет о результатах проекта |

Портал государственных проектов позволит повысить эффективность деятельности государственных органов, сделать их более прозрачными для общества и тем самым снизить уровень бюрократизма в государственном секторе.

Оценка достижения результата, на который нацелен проект проводится для краткосрочных и среднесрочных проектов по их завершении, а для долгосрочных – не чаще одного раза в год или по завершении заранее установленных этапов. Данная фаза оценивания нацелена на получение информации о том, насколько в результате осуществления проекта удалось достичь поставленной цели. Полученные в данной фазе результаты играют определяющую роль при принятии решения о продолжении финансирования данного долгосрочного проекта или о финансировании нового проекта, развивающего достигнутые результаты. В этом случае оценка позволяет учиться на своих ошибках, другими словами – использовать опыт побед и поражений при разработке и осуществлении новых проектов. При этом если в результате такой оценки удается продемонстрировать успех проекта, то это облегчает задачу поиска средств на новый проект.

Проекты в социально-культурной сфере зачастую относятся к так называемым «проектам развития», что подразумевает при их реализации использование внутренних или внешних затрат и не предполагает их непосредственного возврата. Эффект подобного рода проектов трудноизмерим и не очевиден.

Понятие результативности проектного управления в сфере государственного управления может быть определено только при рассмотрении понятия "результативность государственного управления". В разработку этого понятия основной вклад внесли такие ученые, как Южаков В.Н.[1], Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н. По их мнению результативность это степень достижения поставленных целей и задач и ожидаемых результатов. Соответственно, показателями результативности являются характеристики, позволяющие отслеживать достижение целей, задач и ожидаемых результатов.

Эффективность же заключается в обеспечении заданного уровня результативности (ожидаемых результатов, показателей результативности и их целевых значений) при минимизации издержек бизнеса и государства на данную деятельность. Снижение показателей результативности не может компенсироваться ростом показателей эффективности. Управление по результатам предполагает, что желаемый результат (его минимально приемлемый, целевой, пре-

[1] Южаков В.Н. Государственное управление по результатам: модель для России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 2. – С.169.

дельный уровни) определяются на этапе планирования, а не по факту. Проектное управление как раз и основано на детальном и подробном определении результатов проекта перед его реализацией.

В принципе, оценка результативности проекта нацелена в любом случае на выяснение соотношения цели проекта и его результата с учетом затраченных ресурсов. При совпадении намеченной цели и полученного результата без превышения запланированных ресурсов люди, реализовавшие проект, добиваются стопроцентной результативности, но если полного совпадения цели и результата добиться не удалось, то чем больше степень приближения результата к тому, что определялось в качестве цели (без перерасхода средств), тем выше уровень результативности реализации проекта. При сравнении цели и результата, конечно же, не следует забывать о векторном характере цели социального проекта. Векторная заданность цели проекта требует от оценщика творческого подхода при сравнении «цель – результат», в особенности, когда речь идет о среднесрочных и долгосрочных мультипроектах и мегапроектах.

Схематично путь установления эффективности можно определить так: что было ⇒что должно быть ⇒что стало.

Согласно п. 19 «Требований к оценке эффективности государственной программы», являющихся Приложением 2 к «Методическим указаниям по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации», утвержденным приказом Министерства экономического развития в 2014 г.[1], эффективность реализации государственной программы оценивается в зависимости от значений оценки степени реализации государственной программы и оценки эффективности реализации входящих в нее подпрограмм по следующей формуле:

$$ЭР_{гп} = 0{,}5 \cdot СР_{гп} + 0{,}5 \cdot \sum ЭР_{п/п} \cdot k_j / j, \qquad (1)$$

где $ЭР_{гп}$ – эффективность реализации государственной программы; $СР_{гп}$ – степень реализации государственной программы; $ЭР_{п/п}$ – эффективность реализации подпрограммы (федеральной целевой программы); $k_j$ – коэффициент значимости подпрограммы (федеральной целевой программы) для достижения целей государственной программы, определяемый в методике оценки эффективности государственной программы ответственным исполнителем (по умолчанию $k_j$ определяется по формуле:

$$k_j = \frac{Ф_j}{Ф}, \qquad (2)$$

где $Ф_j$ – объем фактических расходов из федерального бюджета на реализацию *j*-ой подпрограммы в отчетном году, Ф – объем фактических расходов из федерального бюджета на реализацию государственной программы); *j*– количество подпрограмм.

Метод оценки «план-результат» представляется наиболее приемлемым для мониторинга результативности реализации проектов на региональном уровне с точки зрения возможности автоматизации этого процесса с применением государственной информационной системы мониторинга результативности проектного управления.

Предлагаемая информационная система мониторинга результативности проектного управления предполагает заполнение целевых показателей и их минимальных значений при разработке паспорта проекта. По итогам реализации проекта, запланированные значения показателей сравниваются с фактическими, которые поступают в систему из внешних информационных систем.

Для каждого проекта на Портале может быть добавлено несколько ключевых показателей и введены их плановые значения и единицы измерения этих значений. При этом ввод всех плановых результирующих показателей регламенти-

[1] Приказ Минэкономразвития России от 20.11.2013 N 690 "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте России 03.02.2014 N 31212) – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159904/

рован и происходит в системе до начала реализации проекта. Произвольное изменение плановых показателей в процессе реализации проекта (или на этапе завершения, когда уже очевидно, что достигнуть их не удалось) указывает на ошибки при его разработке, либо на недостаточно качественную реализацию проекта. Это недопустимо и должно отражаться на оценке работы того или иного органа государственной власти и ответственных должностных лиц.

Вместе с тем, информационная система расширяет и дополняет указанный подход к оценке результативности реализации проектов тем, что дополнительно включает экспертную и (что особенной важно) общественную оценку реализации проекта с помощью Портала государственных проектов.

Особо стоит подчеркнуть важность обеспечения технологичности как социального проектирования, так и оценки социальных проектов. Необходимым представляется обеспечение освоения и полномасштабного внедрения, распространения данных социальных технологий.

Государственная информационная система мониторинга результативности проектного управления за счет консолидации данных о проектах обеспечит открытость и доступность оценки результативности проектов. Открытый Портал государственных проектов повысит осведомленность граждан о реализуемых и реализованных государственных проектах, результативности, общественной оценке того или иного проекта. Прозрачность реализации социально-значимых проектов позволит повысить уровень гражданского контроля за деятельностью органов власти.

На Портале будет аккумулироваться информация о реализации проектов в регионах РФ: количество реализованных проектов и результативности их реализации в том или ином регионе. Указанную информацию можно использовать для оценки уровня зрелости управления проектами в российских регионах, а также в целях оценки работы губернаторов и формирования рейтинга регионов. На Портале предусмотрена система автоматизированного ранжирования регионов по показателям количества реализованных проектов и их результативности. Наряду с этим, данные показатели могут быть учтены при формировании рейтинга эффективности губернаторов, проводимого Фондом развития гражданского общества, Национального рейтинга губернаторов Центра информационных коммуникаций «Рейтинг», а также других рейтингов руководителей российских регионов.

Таким образом, с помощью предлагаемой информационной системы «Мониторинг результативности проектного управления» возможно:

– наглядное выделение расхождений плановых и фактических значений целевых индикаторов, определяемых паспортом проекта и имеющих числовое выражение, и проведения анализа показателей реализации проектов, программ и подпрограмм с представлением результатов;

– осуществление мониторинга и анализа общественного мнения о реализации государственных проектов как на федеральном, так и на региональном уровне, их оценка экспертным сообществом, гражданами и другими стейкхолдерами;

– обеспечение общей оценки эффективности деятельности федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, организаций государственного сектора в сфере управления проектами;

– обеспечение информационно-аналитической поддержки принятия органами государственной власти Российской Федерации решений в сфере управления государственными проектами и программами, в том числе помощь государственным органам и организациям государственного сектора, начинающим внедрять технологии проектного управления;

– использование широкого набора аналитических инструментов с целью мониторинга, анализа и контроля за реализацией проектов органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, в том числе за реализацией государственных программ Российской Федерации и национальных проектов;

– расширение информации о ходе реализации программ, проектов, реализуемых за счет средств федерального бюджета, включая рас-

ширенный состав инициатив, позволяющий осуществлять мониторинг, анализ и контроль за исполнением принятых высшими органами государственной власти, федеральными органами власти, органами власти субъектов Российской Федерации решений, в том числе за реализацией основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации, приоритетных национальных проектов, государственных программ Российской Федерации.

***Библиография*:**

1. Брузати Л.Д.К., Грядунова А.В. Программное бюджетирование: зарубежный опыт и его адаптация в россии // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – Т. 5. – № 2. – С. 20-25.

2. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ [Электронный ресурс] – URL: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrategy/201404181 (дата обращения: 27.08.2016).

3. Приказ Минэкономразвития России от 20.11.2013 N 690 "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте России 03.02.2014 № 31212) [Электронный ресурс].– URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159904/

4. Новыш Б.В., Шаститко Д.В. Имитационная модель формирования портфеля региональных инвестиционных проектов на базе интервальных экспертных оценок // Проблемы управления. – 2014. – № 4. – С. 75-81.

5. Макаров И.Н., Круглова И.А., Назаров П.В. Особые экономические зоны как фактор обеспечения безопасности социально-экономического развития территории // Управленческое консультирование. – 2016. – № 3 (87). – С. 106-111.

6. Южаков В.Н. Государственное управление по результатам: модель для России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 2. – С.169.

**References:**

1.Bruzati L.D.K., Griadunova A.V. Programmnoe biudzhetirovanie: zarubezhnyi opyt i ego adaptatsiia v rossii // Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia. – 2016. – T. 5. – № 2. – S. 20-25. (In Russ.)

2.Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsii po vnedreniiu proektnogo upravleniia v organakh ispolnitel'noi vlasti. Rasporiazhenie Minekonomrazvitiia Rossii ot 14 aprelia 2014 g. № 26R-AU [Elektronnyi resurs] – URL: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/ depstrategy/201404181. (In Russ.)

3.Prikaz Minekonomrazvitiia Rossii ot 20.11.2013 N 690 "Ob utverzhdenii Metodicheskikh ukazanii po razrabotke i realizatsii gosudarstvennykh programm Rossiiskoi Federatsii" (Zaregistrirovano v Miniuste Rossii 03.02.2014 № 31212) [Elektronnyi resurs].–URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159904/(In Russ.)

4.Novysh B.V., Shastitko D.V. Imitatsionnaia model' formirovaniia portfelia regional'nykh investitsionnykh proektov na baze interval'nykh ekspertnykh otsenok // Problemy upravleniia. – 2014. – № 4. – S. 75-81. (In Russ.)

5.Makarov I.N., Kruglova I.A., Nazarov P.V. Osobye ekonomicheskie zony kak faktor obespecheniia bezopasnosti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia territorii // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2016. – № 3 (87). – S. 106-111. (In Russ.)

6.Iuzhakov V.N. Gosudarstvennoe upravlenie po rezul'tatam: model' dlia Rossii // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia. – 2016. – № 2. – S.169. (In Russ.)