

УДК 338.26

М. Н. Лукьянова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,
email: MNLukyanova@fa.ru

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ НА ОСНОВАНИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ АДМИНИСТРАЦИЙ

Ключевые слова: показатели эффективности и результативности, регион, стратегическое планирование, целеполагание, муниципальная администрация.

Рассматривается институциональное окружение стратегического развития муниципальных образований, которое должно включать оценку эффективности и результативности регионального функционирования, основанную на показателях социальной, экономической, хозяйственной и иной деятельности муниципалитетов. Дано авторское определение системы стратегического управления регионом, определено место и роль муниципальных администраций в этом процессе. Предложены траектории развития в условиях актуализации целеполагания стратегического планирования. Построен «маршрут» устойчивого развития, начиная от экономической категории «муниципальный капитал» к инструменту предвидения долгосрочных событий с помощью метода «форсайт». Показана диагональная траектория движения, предполагающая выбор концепции стратегического управления через оценку использования муниципального капитала, применение цифрового аспекта развития экономики, разработку стратегии социально-экономического развития муниципальной системы (администрации) региона.

М. N. Lukyanova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: MNLukyanova@fa.ru

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF REGIONS BASED ON ASSESSMENT OF EFFICIENCY AND PERFORMANCE OF MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

Keywords: indicators of efficiency and effectiveness, region, strategic planning, goal setting, municipal administration.

The article considers the institutional environment of the strategic development of municipalities, which should include an assessment of the effectiveness and efficiency of regional functioning, based on the indicators of social, economic, economic and other activities of municipalities. The author's definition of the system of strategic management of the region is given, the place and role of municipal administrations in this process is determined. The trajectories of development in the context of the actualization of the goal-setting of strategic planning are proposed. A "route" of sustainable development has been built, starting from the economic category "municipal capital" to a tool for predicting long-term events using the "foresight" method. The diagonal trajectory of movement is shown, which implies the choice of the concept of strategic management through the assessment of the use of municipal capital, the use of the digital aspect of economic development, the development of a strategy for the socio-economic development of the municipal system (administration) of the region.

Многообразие методов, подходов, инструментов стратегического управления муниципальными подсистемами регионов в условиях цифровизации требует их выработки единой методологии. Актуальность такого решения появилась в процессе актуализации стратегического планирования, продления горизонта прогноза до 2030 года.

Институциональное обеспечение муниципальной подсистемы региона

зависит от решения вопросов местного значения и выполнения муниципальных полномочий с помощью выделяемых им ресурсов. Институциональные признаки присущи практически всем полномочиям, решаемым на местном уровне. В задачи муниципальных образований практически каждого региона входит как поддержание существующих коммунальных систем жизнеобеспечения, так и решение вопросов человеческого раз-

вития, связанных с дошкольным, начальным и средним образованием, первичным звеном здравоохранения, развитием массовых видов спорта, организации досуговых мероприятий. Но наибольший научный интерес представляет развитие инновационных, в том числе цифровых технологий в сфере городского хозяйства, благоустройства ландшафта, социальной инфраструктуры, которые направлены на повышение качества жизни.

Цель исследования

Одним из способов решения данных задач является проектный подход, который внедряется в процесс реализации программ, стратегий как на муниципальном, так и на региональном уровнях государственного управления. Проект – это деятельность, организованная особым образом. Она предполагает наличие ограничивающих факторов, таких как время, которые позволяют мобилизовать ресурсы. На государственном уровне проекты реализуются в нормативном правовом поле федерального, регионального и муниципального законодательства о стратегическом планировании в Российской Федерации. За последние 20 лет в нашей стране реализованы десятки и сотни крупных (национальных) и средних (федеральных, региональных), небольших муниципальных, а также международных проектов и программ. Благодаря реализации национальных проектов и программ решаются многие проблемы социально-экономической стабилизации развития муниципальных подсистем региона.

Действенность данного механизма определяется следующими факторами. Первый фактор касается финансовой обеспеченности муниципальных подсистем регионов, уровень которых приводится в отчетах Минфина России. Второй фактор определяется уставными документами муниципальной подсистемы региона, а также хозяйственной жизнью в части управления собственностью, включая объекты муниципальной инфраструктуры. Третий фактор состоит в балансе между текущими расходами, которые покрываются за счет собственных средств, и региональными расходами на реализацию программ и проектов, инвестируемых за счет федеральных

(национальных) источников. На пересечении данных факторов образуется поле, которое стабилизирует траекторию экономического развития муниципальной подсистемы региона, закладывает основу устойчивого развития через механизм финансовой и организационной самостоятельности.

Материал и методы исследования

В настоящее время в Российской Федерации организована проектно-программная деятельность в более чем 20 тысячах муниципальных подсистем регионов. В таблице 1 представлен анализ абсолютных и относительных значений стандартных показателей состояния муниципальных подсистем регионов.

Таблица 1

Стандартные показатели, характеризующие состояние институционального обеспечения муниципальных подсистем регионов

Стандартные показатели, их описание	Муниципальные образования, всего по Российской Федерации	Доля от общего числа
Наличие муниципальных образований	20846	-
Число муниципальных образований, участвующих на добровольной основе в объединениях муниципальных образований, в межмуниципальных некоммерческих организациях	20075	96%
Число муниципальных образований, участвующих в межмуниципальных коммерческих организациях	587	2,8%
Муниципальные унитарные предприятия	10078	48,3%
Муниципальные банки и иные финансовые организации	517	2,5%

Источник: расчеты автора, данные официальной статистики

Как показывает анализ на основе данных таблицы, почти для всех муниципальных подсистем регионов характерно:

1. Их многочисленность по сравнению с региональными подсистемами государства.

2. Организационная самостоятельность, что выражается в наличии добровольных форм объединений в рамках непроектной (непрограммной) деятельности.

3. Высокий уровень вовлеченности муниципальных подсистем регионов в некоммерческие организационные проектные формы.

4. Низкий уровень (около 3%) участия в предпринимательской деятельности или иной деятельности, приносящей доход.

5. Широкое распространение унитарных форм организации экономической деятельности, форм собственности.

6. Наличие практики оказания банковских и финансовых услуг в акционерных формах.

Определенное число проблем сохраняется в сфере методологии стратегического развития в процессе реализации различного рода документов стратегического планирования, составленных программно-целевым методом. Проектный подход при этом отодвигается на второй план и сводится к разработке инструментария, обеспечивающего устойчивое развитие как муниципалитета, в частности, так и региона в целом. С этой точки зрения перспективным представляется комплекс инструментов планирования, оценки и контроля с учетом сложности и многоаспектности становления и функционирования муниципальных подсистем регионов.

На первое место выходит теоретико-методологический аспект оценки эффективности и результативности реализации программных документов (стратегий социально-экономического развития). С этой целью необходимо поставить и решить задачу не только конвергентного (расширяющегося) типа, но и прежде всего дивергентного, сужающегося типа. Такой подход позволяет сфокусироваться на нескольких приоритетных блоках задач, с помощью присвоения показателей, уточнения их измерителей, определение текущих, плановых, прогнозных, целевых, пороговых и иных значений.

Поставленная единая цель устойчивого развития региона должна удовлетворять критериям реалистичности, количественной измеримости, достижимости. Последняя характерная черта реализуется с помощью методического инструментария сбалансированной системы направлений и соответствующих им показателей социально-экономического развития муниципальных администраций в системе стратегического управления регионов.

Система стратегического управления регионом представляет собой набор проектов, программ, стратегий, а также функциональных подразделений в структуре муниципальной и региональной исполнительной власти, созданных с целью их реализации и ресурсов, привлеченных для их выполнения.

Анализ теоретико-методических основ устойчивого развития муниципальных администраций позволил выявить и систематизировать основные понятия, применимые в условиях актуализации целеполагания стратегического управления регионов. С целью дальнейшей разработки методологии решения поставленной проблемы необходимо включить в состав научной концепции смежные подходы, а также организационные механизмы, экономические категории и иные теоретические понятия. Их полная «карта» представлена в таблице 2.

Рассмотрим вариант применения данной методологии, который представляет собой пошаговый алгоритм внедрения изменений, направленных на устойчивое функционирование и развитие муниципальных образований регионов. Указанный алгоритм состоит из следующих шагов.

Шаг 1. Выбор концепции.

Шаг 2. Отбор механизма.

Шаг 3. Определение категории или явления.

Шаг 4. Выбор и использование метода и инструмента.

Шаг 5. Оценка и корректировка концепции.

Разберемся в содержании каждого элемента предлагаемой концепции управления стратегическим развитием муниципальных образований.

Институциональное обеспечение регионального развития невозможно без оценки результатов стратегического управления муниципальными образованиями, расположенными на территории региона. Оно должно включать оценку эффективности и результативности функционирования муниципалитетов, основанную на показателях их социальной, экономической, хозяйственной и иной эффективности и результативности.

Согласно теории систем, для достижения результата каждая структурная организационная единица выбирает определенную траекторию своего развития. Выбираемый тренд содержит описание перспектив устойчивого функционирования на основании долгосрочных социально-экономических и экологических факторов и тенденций, учитывающих процесс актуализации целей стратегического планирования государства. Для детализации общей траектории разрабатываются «дорожные карты» – системы стратегических мероприятий, имеющих проектную ориентацию, направленные на снижение рисков несбалансированности. Вместе с тем не теряет актуальности прогноз как сценарный аналитический инструмент, учитывающий факторы роста, стабилизации и падения в рамках устойчивой траектории развития муниципального образования, нацеленный на обеспечение предсказуемости, снижающий риски негативных последствий стратегических мероприятий.

При диагональной траектории движения по таблице 2 выбор концепции стратегического управления предполагает использование муниципального капитала (социального, культурного, финансового), применение цифрового аспекта новой экономики, разработку стратегии социально-экономического развития муниципальной подсистемы региона. Аналогично, за развитием муниципальной экономики следует применение механизма стратегического планирования и даже, в случае региональных и федеральных трансфертов и субсидий, необходимость определения, разработки, корректировки стратегической цели муниципального образования в регионе.

Вместе с тем необходимо отметить, что такой тип муниципальных систем регионов как «малые территории» могут быть включены в комплексную программу через один стратегический документ. Продолжая диагональное движение по карте, установим связь между выбором программно-целевого механизма, устойчивым развитием и проектным подходом. Короткий «маршрут» устойчивого развития имеет путь от категории «муниципальный капитал» к инструменту предвидения долгосрочных событий с помощью метода «форсайт».

Исходя из двухмерного пространства комплектования элементов методологии возможно применение «вертикального» подхода к устойчивому развитию муниципальных образований регионов. Каждая из предложенных альтернатив предполагает применение одного или нескольких инструментов (приемов) из соответствующих колонок. Это связано со зрелостью системы, ее способностью работать с сущностями разного уровня сложности, постепенно двигаясь от теоретических основ к практико-ориентированным механизмам.

Набор методов и инструментов, используемый в процессе работы, представлен в развернутом виде в таблице 3.

Далее, следующая траектория предусматривает опору на категории и явления как сущности реального мира. Их содержание и основные характеристики приведены в таблице 4.

Оставшиеся элементы системы соединяют такие понятия как программно-целевой механизм, муниципальный капитал, стратегическое планирование, стратегический документ. Их определения детально представлены в таблице 5.

В качестве следующего шага рекомендовано создание специальных административных единиц в органах местного самоуправления для оценки реализуемых муниципальных программ, что является весьма актуальным. Данная цепная последовательность, отраженная в таблице, может рассматриваться как траектория устойчивого развития муниципальных подсистем регионов.

Таблица 2

Концепция стратегического управления муниципальным развитием

Направления оценивания	Теоретические направленности			
	Концепции	Механизмы	Категории и явления	Методы и инструменты
пространственные	новая экономика	стратегическое планирование	устойчивое развитие	форсайт
региональные	стратегическое управление	программно-целевой	стратегический документ	проектный подход
Местные (локальные)	муниципальная экономика	муниципальный капитал	малая территория	стратегическое целеполагание
Государственные (глобальные)	современная парадигма	трансформация	стратегия	городские агломерации

Составлено автором.

Таблица 3

Содержание теоретической направленности «методы и инструменты»

методы и инструменты	Источник	Наименование
проектный подход	С.Е. Прокофьев, А.И. Васильев	«способность исполнительного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов»
городские агломерации	И. Рождественская	типы пространственных подсистем региона
форсайт	Рождественская И. А., Фомина М. С.	Как метод прогнозирования развития муниципальных подсистем региона
стратегия	Комов В., Тарасова И.	«линия поведения, обеспечивающая наиболее эффективное достижение цели»

Источник: составлено автором на основании [1], [2], [3], [4].

Таблица 4

Методический инструментарий теоретической подгруппы «категории и явления»

категории и явления	Источник	Наименование
трансформация	Байдаков С. Л.	термин «умный город» нельзя считать корректным с научной точки зрения, цифровая трансформация общества может быть успешной лишь при условии выполнения требований системного подхода
устойчивое развитие	Ю.Н. Шедько, Е.Л. Плисецкий, Е.Е. Плисецкий	стремление к новому качеству жизни через хозяйственную деятельность населения и человека
новая экономика	Н. Попадюк	Вовлечение в деловой оборот сфер народного хозяйства с применением информационно-телекоммуникац. технологий
стратегическая цель	Комов В., Тарасова И.	Экономическая оптимальность общественных подсистем

Источник: составлено автором на основании [5], [6], [7,8], [4].

Таблица 5

Методический инструментарий теоретической подгруппы «механизмы»

механизмы	Источник	Определение
программно-целевой механизм	И. В. Митрофанова	«системный программно-целевой подход к планированию регионального развития, включающий индикативное и договорное планирование в их гибком сочетании с действием рыночных механизмов»

продолжение табл. 5

окончание табл. 5		
механизмы	Источник	Определение
муниципальный капитал	Н. Попадюк	возможности муниципально-частного и муниципально-государственного партнерства
стратегическое планирование	Комов В., Тарасова И.	вектор движения к образу будущего, созданному заранее
		Явление обусловлено задачей социально-экономического развития регионов в рамках проблемы «стратегирования» деятельности их подсистем
стратегический документ		«общий замысел, миссия, главные цели развития, внутренние ресурсы, методы, способы и организационные действия, обеспечивающие достижение желаемых рубежей и целей и продвижение в избранном направлении»
	Красюкова Н.Л.	«общий замысел, миссия, главные цели развития, внутренние ресурсы, методы, способы и организационные действия»

Источник: составлено автором на основании [9], [8], [4], [10].

Таблица 6

Научные взгляды на траектории устойчивого развития

Концепции и подходы	Авторы	Пояснения
стратегическое управление	Поровская А.Я. Андрянов С.В. Королева Е.Н.	Муниципальное образование как объект и субъект стратегического управления; управление малыми системами поселенческого типа; управление развитием
муниципальная экономика	Н. Попадюк	муниципальный капитал, на котором формируется новая муниципальная экономика
малые и крупные территории	городские агломерации, Н. Попадюк	форма разрешения противоречий с учетом разнонаправленности экономических интересов в пространственных системах
	территориальное развитие, Н. Попадюк	практика самоуправления рассматривается как часть научного теоретического течения
	малые территории, И. Рождественская	их роль в проблеме сбалансированного развития территории
современная парадигма	концепция, Дмитриев Е. И.	«Движение научной мысли от социального к информационно-коммуникационному пространству»

Источник: составлено автором по на основании [11,12,13], [7], [8], [14], [15].

Результаты исследования и их обсуждение

Первый элемент пути, стратегическое управление, предполагает трансформацию муниципалитетов и регионов с помощью программно-целевого механизма, которое обеспечивает инфраструктурную интеграцию сельских и городских территорий. Программно-целевой механизм предусматривает, прежде всего, единство финансовых и человеческих ресурсов в достижении сформулированных определенным образом целей, направленных на устойчивое развитие муниципальных подсистем регионов. Трансформация рассматривается как подход, обеспечивающий постепенное устойчивое развитие, нереволуционный

ход событий. В противоположность ему можно поставить инновационную модель развития, предусматривающую резкий взлет после долгого периода стагнации. Инфраструктурная интеграция территории возникает в результате совокупного взаимодействия указанных элементов методологического пути, а также социальных, экономических и экологических факторов [16], аспектов цифровизации и пандемизации.

Отправной точкой второй сценарной траектории является муниципальная экономика, как устоявшийся, универсальный термин, который рассматривается либо как совокупность хозяйственных единиц, расположенных на муниципальной территории региона, либо как объект управле-

ния в рамках функционирования субъекта управления – муниципальной системы регионов. Далее, изучение муниципального капитала позволяет заменить узкую инвестиционно-промышленную трактовку, на более широкую, с усилением постиндустриальной парадигмы. Она заключается в поиске ресурсов с целью организации новых форм взаимодействия органов регионального и муниципального управления, местного самоуправления, предпринимательских и деловых структур, а также региональных систем.

Третий элемент пути описывает устойчивое развитие в контексте применения набора стратегий, обеспечивающих текущие потребности не в ущерб завтрашнему ресурсному потенциалу. Появление интереса к данной категории, как пишут авторы статьи [17], вызвано необходимостью «разработки и применения на практике новых организационно-экономических решений». Здесь важно обратиться к хозяйственной стороне вопроса и дать следующую рекомендацию: «... ориентироваться на гармоничные изменения в качестве жизни и хозяйственной деятельности населения». Результатом данных изменений, по мнению других исследователей, выступают «новые возможности эффективного использования муниципального капитала, включая идентификацию новых возможностей развития партнерских отношений, обеспечивающих единство социальных, экономических и спортивно-экологических интересов».

Выводы

В качестве вывода укажем направление дальнейшего исследования сформулированной ранее проблемы. Первый ее вектор связан с повышением доступности муниципальных услуг с учетом фактора территориальной удаленности российских муниципальных систем регионов и возможностей «диджитализации». Механизмом решения данной задачи является развитие цифровых платформ для коммуникационного взаимодействия органов местного самоуправления с общественностью, руководством региональных и федеральных административных единиц, который предложен в работе [18]. В новых экономических реалиях программно-целевой метод в целом и программный подход в частности предполагает создание информационных

платформ и баз данных, а также ресурсное обеспечение их функционирования [19]. При этом большие перспективы имеет методология проектного подхода, который рассматривается как «организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов» [20]. При этом следует не выделять, как пишет Васильев А. И., а интегрировать проектную деятельность в систему управления устойчивым развитием муниципальными системами регионов. В качестве объекта эмпирического наблюдения можно использовать процесс реализации комплексных инвестиционных планов муниципальных подсистем регионов [21]. Информационно-аналитической базой служат результаты проверок запланированных программных и проектных мероприятий, в которых возможно использование данных оперативного контроллинга в государственных и муниципальных учреждениях, органах, организациях [22].

На основании проведенного анализа научной литературы можно сформировать системы понятий (понятийный аппарат), которая будет являться институциональной (нормативно-правовой) основой устойчивого стратегического развития муниципальных подсистем региона в условиях цифровизации. Базовое понятие – стратегическое управление муниципальными подсистемами регионов представляет собой деятельность органов муниципального и регионального управления, обеспечивающая их устойчивое сбалансированное развитие. Для его правильной организации необходимо разработать методический инструментарий стратегического управления муниципальными подсистемами регионов, который представляет набор принципов, методов, подходов и механизмов, направленных на их сбалансированное развитие. Принципы взаимодействия участников стратегического управления муниципальными подсистемами регионов – базовые правила их коммуникации, а также непосредственного участия в экономической, общественной, социальной и хозяйственной жизни, обеспечивающее сбалансированное развитие муниципальных подсистем регионов.

Библиографический список

1. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // *Управленческие науки*. 2016. № 4. С. 44-52.
2. Рождественская И.А. Проектный подход в управлении развитием городских агломераций // *Управленческие науки в современном мире*. 2018. Т. 1. № 1. С. 544-547.
3. Рождественская И.А., Фомина М.С. Форсайт как инструмент стратегического управления территорией // *Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления*. 2016. С. 301-304.
4. Комов В.Э., Тарасова И.В. Актуальные вопросы стратегического планирования в управлении развитием территорий // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2014. № 1. С. 224-226.
5. Байдаков С.Л. Умный город: системные основания цифровой трансформации // *Инновации в менеджменте*. 2019. № 4. С. 6-13.
6. Шедько Ю.Н., Плисецкий Е.Л., Плисецкий Е.Е. Устойчивое развитие территорий нового хозяйственного освоения: инновационные решения // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 5. С. 942-955.
7. Попадюк Н.К. Местное самоуправление в территориальном развитии России в новой экономике // *Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе*. 2017. С. 253-256.
8. Попадюк Н.К. Городские агломерации как форма разрешения противоречий территориального управления // *Управленческие науки в современном мире*. 2017. № 1. С. 247-251.
9. Митрофанова И.В. Программно-целевой подход к управлению территорией: анализ современного отечественного опыта // *Региональная экономика: теория и практика*. 2006. № 5.
10. Красюкова Н.Л. Система стратегического планирования как важнейший инструмент развития регионов РФ // *Экономика нового времени: теоретические аспекты и практическая реализация: Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции*. 2015. С. 123-125.
11. Поровская А.Я. Муниципальное образование как объект и субъект стратегического управления на современном этапе развития экономики России // *Вестник Томского государственного университета*. 2010. № 331. С. 145-148.
12. Андриянов С.В. Совершенствование системы стратегического управления муниципальным образованием (на примере малого города): дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2008. 225 с.
13. Королева Е.Н. Стратегическое управление развитием муниципальных социально-экономических систем в условиях глобализации: теоретико-методологические аспекты: монография. М., 2006. 286 с.
14. Рождественская И.А. Роль малых городов в стратегическом развитии территории // *Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе*. 2017. С. 265-267.
15. Дмитриев Е.И. От парадигмы социального пространства к парадигме информационно-коммуникационного пространства // *Социологический альманах*. 2010. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-paradigmy-sotsialnogo-prostranstva-k-paradigme-informatsionno-kommunikatsionnogo-prostranstva> (дата обращения: 03.06.2021).
16. Kassel D.S. Managing public sector projects: A strategic framework for success in an era of downsized government. Taylor & Francis, 2016.
17. Прокофьев С.Е., Елесина М.В. Роль человеческого потенциал в контексте перехода к инновационному социально-ориентированному типу экономического развития // *Муниципальная академия*. 2018. № 3. С. 70-78.
18. Прокофьев С.Е., Братарчук Т.В., Елесина М.В. Пути повышения уровня доступности муниципальных услуг как фактор развития информационно-коммуникационных связей органов местного самоуправления с населением (на примере города Сочи) // *Местное самоуправление перед лицом современных вызовов: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием 9 ноября 2018 года* / отв. ред. В. Ю. Картухин. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС. 2018. С. 237-245.
19. Прокофьев С.Е. Программный подход в государственном управлении: проблемы и пути их решения // *Муниципальная академия*. 2016. № 3. С. 35-40.
20. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // *Управленческие науки*. 2016. № 4.
21. Прокофьев С.Е. и др. Управление процессами формирования и реализации комплексных инвестиционных планов муниципальных образований. Ставрополь: ООО «Экспо-Медиа», 2015. 244 с.
22. Козловская Д.И., Прокофьев С.Е. Исторический анализ использования возможностей контроллинга в государственных организациях // *Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления*. 2016. С. 150-152.