DOI: 10.54861/ 27131211_2023_3_5

УДК 338.24

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Казимов Э.Ф., аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Россия

Крапухин Г.А., студент, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Целью данной статьи является разработка экономико-математического инструментария обоснования принятия управленческих решений органами местного самоуправления для повышения рациональности расходования бюджетных средств. Показано, что эффективность деятельности муниципальных образований в значительной мере зависит от качества принимаемых управленческих решений, которые должны приниматься в соответствии с потребностями общества и способствовать повышению качества жизни, социальной стабильности, развитию муниципальных образований и т.д. Обоснована необходимость применения методов многокритериальной оптимизации в процессе принятия управленческих решений органами местного самоуправления. Показано, что метод анализа иерархий Т. Саати является унифицированным инструментом выбора наиболее оптимальных проектов с учетом множества критериев, учитывающих социальные приоритеты. Достоинствами метода анализа иерархий является его структурированность и наглядность, позволяющие использовать его при решении сложных управленческих задач. Использование

математического инструментария позволит достичь высокой прозрачности и эффективности деятельности на различных уровнях муниципальных образований.

Ключевые слова: управленческие решения, органы муниципальной власти, многокритериальная оптимизация, метод иерархий Т. Саати.

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESSES IN MUNICIPAL AUTHORITIES

Kazimov E.F., postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia

Krapukhin G.A., Student, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia

Abstract. The purpose of this article is to develop economic and mathematical tools for justifying the adoption of managerial decisions by local governments to improve the rationality of spending budget funds. It is shown that the effectiveness of the activities of municipalities largely depends on the quality of management decisions that should be made in accordance with the needs of society and contribute to improving the quality of life, social stability, development of municipalities, etc. The necessity of using multicriteria optimization methods in the process of making managerial decisions by local self-government bodies is substantiated. It is shown that T. Saati's hierarchy analysis method is a unified tool for selecting the most optimal projects, taking into account a variety of criteria that take into account social priorities. The advantages of the hierarchy analysis method are its structurality and visibility, which allow it to be used in solving complex management tasks. The use of mathematical tools will allow achieving high transparency and efficiency of activities at various levels of municipalities.

Keywords: management decisions, municipal authorities, multi-criteria optimization, T. Saati hierarchy method.

JEL classification: M12, M38, I38.

Для цитирования: *Казимов Э.Ф., Крапухин Г.А. Совершенствование процессов принятия управленческих решений в органах муниципальной власти // Прогрессивная экономика. 2023. № 3. С. 5–22.*

Введение

Органы муниципальной власти являются одними из важнейших звеньев системы местного самоуправления, а их функция заключается в обеспечении взаимодействия с населением для решения вопросов местного значения и обеспечения качества жизни населения [8]. Муниципалитеты играют важную роль в обеспечении разнообразных услуг и удовлетворении потребностей жителей своей территории. Чтобы обеспечить положительное развитие и улучшение качества жизни граждан, управленческие решения должны приниматься с учетом потребностей и интересов общества.

Необходимость совершенствования методов принятия управленческих решений в органах местного самоуправления обсуждается на государственном уровне. Так, на заседании Совета при Президенте Российской Федерации по развитию местного самоуправления, Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил, что «успешная реализация национальных проектов невозможна без активного участия в этой работе муниципальных органов власти. Наша общая задача – обеспечить эффективность местного самоуправления» [5]. Указанная Президентом Российской Федерации задача совершенствования процессов принятия управленческих решений в органах муниципальной приобретает особую актуальность в связи с конституционными изменениями, связанными с включением органов местного самоуправления в единую систему публичной

власти в России для наиболее эффективного решения вопросов в интересах жителей соответствующих территорий [6].

Эффективность управления выступает главным условием оптимального использования ресурсов, следовательно проведение организационно-управленческих преобразований в системе органов местного самоуправления является одним из способов повышения результативности их деятельности [13]. Таким образом, *целью* данной статьи является разработка экономико-математического инструментария обоснования принятия управленческих решений органами местного самоуправления для повышения рациональности расходования бюджетных средств.

Обзор литературы

Особенности процессов принятия решений в органах муниципальной власти исследуют Д. В. Каракушян и С. Н. Косников. Авторами показано, что в отличие от федерального и регионального уровней власти, муниципальные органы власти работают непосредственно с жителями муниципалитета, а принимаемые решения должны быть одобрены большинством населения. При этом решения, принимаемые муниципальными органами власти, могут зависеть от действий других уровней власти или быть ограничены влиянием других уровней. Значимую роль в деятельности органов муниципального самоуправления играют общественные лидеры и активисты, мнение которых может оказать влияние на принимаемые решения [7].

Поскольку процесс принятия решений в органах муниципальной является сложным и многосторонним, требующим учета различных факторов и условий, вопросы оценки его эффективности представляют собой актуальную исследовательскую задачу. Анализ показывает, что критерием эффективности управленческих решений, с точки зрения О.В. Петровой, может выступать удовлетворение социальных потребностей общества, в частности, наименее защищенных его слоев [9]. Иными словами, О.В. Петрова придерживается социального подхода. Согласно Я.В. Абашиной, критерием эффективности должно выступать сопоставление затраченных ресурсов и

полученного результата: если муниципалитет принимает решения, позволяющие снизить расходы на проведение работ или программ, сохраняя при этом качество их выполнения, то эффективность решения может быть оценена по снижению затрат [1].

Эффективность принимаемых в органах государственной власти управленческих решений, с точки зрения А.Х. Холова, зависит от полноты информации, социально-значимых приоритетов, возможностей привлечения к ответственности ответственных за принятие решений лиц, прозрачности процессов принятия решений, а также достаточности финансирования деятельности органов местного самоуправления [13].

При этом, согласно подходу М.И. Халикова, участие граждан в процессе принятия управленческих решений не является способом достижения эффективности по причине недостаточной прозрачности, а также низкой заинтересованности граждан в деятельности органов местного самоуправления [12]. Можно также дополнить выводы автора тем обстоятельством, что решения муниципалитетов не являются существенными для большинства населения, поскольку охватывают вопросы благоустройства, и воздействие принятых решений на уровень жизни является не столь значительными, чтобы вовлекаться в процедуру голосования, требующую присутствия на собраниях и обязательной регистрации.

На основании проведенного анализа научных источников можно прийти к выводу, что процессы принятия решений в органах муниципальной власти характеризуются двойственностью: с одной стороны, они зависят от действий других уровней власти, а с другой – должны удовлетворять потребностям населения. При этом, как указывают исследователи, участие населения не является гарантом высокой эффективности деятельности муниципалитетов. В связи с этим исследование методов совершенствования процессов принятия решений в органах местного самоуправления представляет собой актуальную задачу, а разработка соответствующего инструментария обладает элементами научной новизны.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели в статье используются общие и частные методы научного познания. Такие методы, как анализ, синтез и визуализация, используются систематизации информации и обобщения данных по тематике исследования. В качестве инструмента многокритериальной оптимизации используется метод иерархий Т. Саати.

Результаты и обсуждение

Управленческие решения, принимаемые органными местного самоуправления, связаны с выбором из множества допустимых альтернативных вариантов в условиях ограниченности ресурсов. Муниципальное управленческое решение представляет собой факт осуществления управленческого взаимодействия, способ выражения управленческих решений в конкретной социальной среде в конкретном периоде времени [11]. На практике процесс принятия управленческих решений включает в себя не только самое принятие, но и подготовительный этап, представляющий собой формулирование социально-значимой проблемы, обоснование цели, определение доступных вариантов решения, разработку планов, технико-экономического обоснования и т.д. В научной литературе, посвященной тематике исследования, приводятся различные методы принятия управленческих решений, которые можно условно разделить на эвристические, коллективные и количественные (рис. 1).



Рис. 1. Классификация методов принятия и обоснования управленческих решений

Источник: составлено по данным [2; 4]

Большинство управленческих решений принимаются органами муниципальной власти коллегиально или с использованием эвристических методов. Причиной распространения неформальных методов при принятии муниципальных решений является недостаточность информации и нестандартность решаемых задач [4].

Превалирование эвристических и коллективных методов не позволяет полностью реализовать потенциал количественных методов, которые могут оказать существенное влияние на повышение эффективности деятельности муниципальных образований. Рассмотрим особенности применения метода анализа иерархий Т. Саати, который позволяет упорядочивать суждения и принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска. Достоинством данного метода является возможность установления приоритетов и выбора наилучшего варианта с учетом индивидуальных особенностей муниципального образования, доступных альтернативных решений и социальных приоритетов [2].

Для описания методологии и демонстрации возможностей метода анализа иерархий в системе принятия управленческих решений рассмотрим и решим практическую задачу, которая заключается в организации благоустройства территории района. Целью администрации является выбор проекта благоустройства среди следующих пяти доступных альтернатив:

1) создание городского парка отдыха;
2) создание парка аттракционов;
3) создание культурно-спортивного комплекса;
4) озеленение территории района;
5) строительство детских площадок.

Важно учитывать здесь, что совместная реализация нескольких проектов невозможна в силу ограниченности бюджета муниципального образования. Для выбора лучшей альтернативы каждый из возможных вариантов оценивается по следующему ряду критериев:

1) соответствие социальной политике;
2) улучшение экологической обстановки;
3) соответствие финансовым возможностям муниципальной администрации;
4) техническая реализуемость;
5) соответствие запросу со стороны населения.

Практическая реализация метода требует составления обратно симметричной матрицы попарных сравнений, где на основании экспертных оценок выставляются приоритеты критериев. Матрица строится по следующему принципу:

– элемент матрица a_{ij} – представляет собой отношение критерия i к критерию j;

– элемент $a_{ji} = 1/ a_{ij}$;

– с учетом данной особенности построения обратно симметричной матрицы, на главной диагонали матрицы находятся единицы, поскольку критерий i равнозначен самому себе, то есть aii =1 [10].

Так, согласно экспертным оценкам, отраженным в таблице 1, соответствие запросу со стороны населения имеет равную важность как соответствие социальной политике и финансовым возможностям. Улучшение экологической обстановки считается в три раза менее важным, чем соответствие социальной политике и т.д. А соответствие финансовым в четыре раза важнее, чем экологическая обстановка. Таким образом, в данном примере экология считается в данном случае менее важным фактором, чем соответствие социальной политике, технической реализуемости и т.д. Оценки, представленные в таблице 1 с использованием шкалы от 1 до 9 для каждого критерия, и отражают приоритеты реализуемой политики. Оценки выставляются по следующему принципу: чем более приоритетным является проект, тем более высокую оценку он получает.

Таблица 1

Матрица попарных сравнений для выбранных критериев

Критерии	Соответствие социальной политике	Улучшение экологической обстановки	Соответствие финансовым возможностям муниципальной администрации	Техническая реализуемость	Соответствие запросу со стороны населения
Соответствие социальной политике	1	3	1	1	1
Улучшение экологической обстановки	1/3	1	1/4	1/2	1/4
Соответствие финансовым возможностям муниципальной администрации	1	4	1	1/3	1
Техническая реализуемость	1	2	3	1	1/2
Соответствие запросу со стороны населения	1	4	1	2	1

Источник: составлено авторами

На следующем этапе производится расчет весовых критериев, чтобы оценить вклад проектов в социальный приоритет города. Таблица 2 состоит из построения матриц попарных сравнений проектов, где коэффициенты в

столбцах с номерами «1» – «5» выставляются по логике, аналогичной сравнению критериев, описанной выше. В столбце «6» представлены результаты расчёта среднего геометрического выставленных экспертами оценок. Столбец «7» представляет вектор приоритетов критерием (Wp) и является результатом применения процедуры нормализации, то есть среднее геометрическое делится на сумму всех критериев, представленных в столбцах «1» – «5». В соответствии с методологией необходимо производить оценку согласованности экспертных оценок, в связи с чем для матриц, соответствующих каждому отдельному критерию, производится расчет оценки согласованности (ОС) по формуле (1):

$$\text{ОС} = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (1)$$

где λ_{max} – максимальное собственное значение матрицы, методология расчета в среде MS Excel которого представлена в статье В. П. Васильева [3].

Число n – порядок матрицы. Например, в таблице 2 максимальное собственное значение матрицы, описывающей соответствие социальной политике, составляет 5,39. Порядок матрицы соответствует числу возможных альтернатив и составляет 5. Тогда ОС можно рассчитать по формуле (2):

$$OC = \frac{5{,}39-5}{5-1} = 0{,}1 \quad (2)$$

Критерием согласованности выставленных экспертных оценок является условие $OC \leq 0{,}1$ [10]. Полученный результат свидетельствует о согласованности матрицы попарных сравнений проектов.

Таблица 2

Вклад проектов в социальный приоритет города

	Создание городского парка отдыха	Создание парка аттракционов	Создание культурно-спортивного комплекса	Озеленение территории района	Строительство детских площадок	Среднее геометрическое	Нормализованные оценки вектора приоритета (Wp)
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»	«7»
1. Соответствие социальной политике							
Создание городского парка отдыха	1	1	1/2	1/2	1/2	0,66	0,12
Создание парка аттракционов	1	1	1/4	1	1/2	0,66	0,12
Создание культурно-спортивного комплекса	2	4	1	1	1	1,52	0,28
Озеленение территории района	2	1	1	1	1/5	0,83	0,15
Строительство детских площадок	2	2	1	5	1	1,82	0,33
Сумма	8,00	9,00	3,75	8,50	3,20	5,49	**ОС=10,0 %**
2. Улучшение экологической обстановки							
Создание городского парка отдыха	1	1/2	1/5	1/4	1/5	0,35	0,05
Создание парка аттракционов	2	1	1/6	1/2	1/4	0,53	0,08
Создание культурно-спортивного комплекса	5	6	1	1	1	1,97	0,31
Озеленение территории района	4	2	1	1	1/4	1,15	0,18
Строительство детских площадок	5	4	1	4	1	2,40	0,38
Сумма	17,00	13,50	3,37	6,75	2,70	6,40	**ОС=6,7%**
3. Соответствие финансовым возможностям муниципальной администрации							
Создание городского парка отдыха	1	1	3	2	1/2	1,25	0,19
Создание парка аттракционов	1	1	2	3	1/5	1,04	0,16
Создание культурно-спортивного комплекса	1/3	1/2	1	1/2	1/4	0,46	0,07

	Создание городского парка отдыха	Создание парка аттракционов	Создание культурно-спортивного комплекса	Озеленение территории района	Строительство детских площадок	Среднее геометрическое	Нормализованные оценки вектора приоритета (Wp)
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»	«7»
Озеленение территории района	1/2	1/3	2	1	1/8	0,53	0,08
Строительство детских площадок	2	5	4	8	1	3,17	0,49
Сумма	4,83	7,83	12,00	14,50	2,08	6,44	**ОС=5,95 %**
4. Техническая реализуемость							
Создание городского парка отдыха	1	4	1	7	1/2	1,70	0,24
Создание парка аттракционов	1/4	1	1/3	5	1/5	0,61	0,09
Создание культурно-спортивного комплекса	1	3	1	7	1/2	1,60	0,23
Озеленение территории района	1/7	1/5	1/7	1	1/9	0,21	0,03
Строительство детских площадок	2	5	2	9	1	2,83	0,41
Сумма	4,39	13,20	4,48	29,00	2,31	6,94	**ОС=2,16 %**
5. Соответствие запросу со стороны населения							
Создание городского парка отдыха	1	1/3	3	5	1/2	1,20	0,19
Создание парка аттракционов	3	1	4	5	1	2,27	0,35
Создание культурно-спортивного комплекса	1/3	1/4	1	3	1/5	0,55	0,09
Озеленение территории района	1/5	1/5	1/3	1	1/4	0,32	0,05
Строительство детских площадок	2	1	5	4	1	2,09	0,33
Сумма	6,53	2,78	13,33	18,00	2,95	6,43	**ОС=4,37 %**

Источник: составлено авторами

На завершающем этапе анализа производится вычисление показателей глобального приоритета, основанные на синтезе данных из таблиц 1 и 2.

Столбцы матрицы представляют собой значения нормализованных оценок вектора приоритета (таблица 2). Численное значение вектора приоритета рассчитывается на основании данных таблицы 1 по процедуре, аналогичной расчету нормализованной оценки вектора. Расчет глобального приоритета (Gp) производится по формуле (3) как сумма произведений значения вектора глобального приоритета для критерия (Wp) и значения вектора локального приоритета (Lp) этой альтернативы в отношении данного критерия:

$$Gp(i) = \Sigma(Wp(j) * Lp(i,j)) \quad (3)$$

Пример расчета глобального приоритета создания городского парка отдыха представлен в формуле (4):

$$0{,}23 * 0{,}12 + 0{,}07 * 0{,}05 + 0{,}19 * 0{,}19 + 0{,}23 * 0{,}24 + 0{,}28 * 0{,}19 = 0{,}18 \quad (4)$$

Расчетные данные для каждой из альтернатив представлены в таблице 3. В результате применения метода выбирается проект с наибольшим значением глобального приоритета. В рассматриваемом случае таким проектом является строительство детских площадок.

Таблица 3

Расчет глобального приоритета

Альтернативы	Критерии					Глобальные приоритеты (Gp)
	Соответствие социальной политике	Улучшение экологической обстановки	Соответствие финансовым возможностям муниципальной	Техническая реализуемость	Соответствие запросу со стороны населения	
	Численное значение вектора приоритета (Lp)					
	0,23	0,07	0,19	0,23	0,28	
Создание городского парка отдыха	0,12	0,05	0,19	0,24	0,19	0,18
Создание парка аттракционов	0,12	0,08	0,16	0,09	0,35	0,18

Создание культурно-спортивного комплекса	0,28	0,31	0,07	0,23	0,09	0,18
Озеленение территории района	0,15	0,18	0,08	0,03	0,05	0,08
Строительство детских площадок	**0,33**	**0,38**	**0,49**	**0,41**	**0,33**	**0,38**

Источник: составлено авторами

Достоинством метода анализа иерархий является структурированность и наглядность, что позволяет использовать его на различных уровнях государственной власти при решении управленческих задач. Однако недостатком метода является субъективность, поскольку в его основе лежат экспертные оценки. Также необходимо отметить, что ограничениями использования метода являются несогласованные оценки: если эксперты приводят противоречивые оценки, то результаты оценивания могут быть неоднозначными. Однако данное ограничение может быть преодолено посредством расчета оценки согласованности (ОС).

Несмотря на выявленные недостатки и ограничения, данный метод позволяет экономически обосновывать выбор управленческих решений в органах муниципальной власти на всех уровнях самоуправления. Таким образом, для реализации управленческого потенциала органам местного управления в целях повышения эффективности целесообразно использовать количественные методы, например, многокритериальный метод иерархической оптимизации Т. Саати в дополнение к существующим методам принятия решений.

Заключение

Подводя итоги проведенному исследованию, можно заключить, что эффективность деятельности муниципальных образований находится в прямой зависимости от качества принимаемых управленческих решений, которые должны приниматься с учетом потребностей общества. Каждое муниципальное управленческое решение должно иметь четко определенную цель, а достижение поставленной цели должно иметь количественное или качественное выражение. В настоящее время большинство решений

принимаются с использованием эвристических и коллегиальных методов, превалирование которых не полностью реализовать потенциал количественных методов, которые могут оказать существенное влияние на эффективность деятельности органов местного самоуправления.

В качестве инструмента обоснования управленческих решений предложено использование метода анализа иерархий Т. Саати. Данный метод позволяет структурировать проблемы и задачи, определить приоритетность их решения, а также оценить влияние принимаемых решений на различные аспекты жизни муниципального образования. Метод анализа иерархий является удобным инструментом обоснования принятия управленческих решений с учетом множества факторов и критериев, включая экономические, социальные, политические и иные аспекты. Применение метода Т. Саати позволит повысить рациональность и эффективность расходования бюджетных средств, а также эффективность деятельности органов местного самоуправления. Использование математического инструментария позволит достичь высокой прозрачности и эффективности деятельности на различных уровнях муниципальных образований: городских округах, муниципальных районов, городских и сельских поселений.

Литература

1. Абашина Я.В. Критерии эффективности организационных механизмов муниципального управления: теоретический аспект // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. № 21. С. 6–13.

2. Бурянина О.А., Абрамкина С.Р. Управленческие решения местных органов власти: критерии выбора эффективных методов управления // Социум и власть. 2019. №1 (75). С. 91–101.

3. Васильев В.П. Вычисление собственных значений и собственных векторов матриц в среде MS Excel // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества: Материалы IX международной научно-практической конференции, Минск, 13 мая 2016 года. Минск: ООО «Ковчег», 2016. С. 72–73.

4. Грушин В.А., Барышова Ю.Н. Процесс формирования, реализации и специфика разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления // Вестник Московской международной академии. 2019. № 1. С. 66–73.

5. Доклад о лучших муниципальных практиках участия в реализации региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей национальных проектов и результатов их реализации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cef4c87efa4337b5778a0b0f1c7d77cf/doklad.pdf.

6. Закон Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/.

7. Каракушян Д.В., Косников С.Н. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 6–1. С. 138–141.

8. Никитенко О.С., Никитенко А.И. Место и роль органов местного самоуправления в системе социальных отношений // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 6 (36). С. 162–173.

9. Петрова О. В. Методология принятия управленческих решений. М.: Академия управления МВД России, 2020. 92 с.

10. Смирнова Ю.В. Принятие управленческих решений: использование метода анализа иерархий Саати // Ученый совет. 2019. № 6. С. 36–41.

11. Тирова С.С., Заливанский Б.В. Вовлечение населения в принятие муниципальных управленческих решений // Аллея науки. 2018. № 4(20). С. 512–518.

12. Халиков М.И. Современные управленческие технологии вовлечения населения в решение вопросов местного значения // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2016. № 4(132). С. 48–53.

13. Холов А.Х. Внедрение эффективной системы принятия решений в государственной власти на местах // Бюллетень науки и практики. 2018. № 3 (4). С. 232–240.

14. Skripnik O. Increase in competitiveness of housing-and-communal services // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2017.

References

1. Abashina YA.V. Kriterii effektivnosti organizacionnyh mekhanizmov municipal'nogo upravleniya: teoreticheskij aspekt // Sbornik nauchnyh rabot serii «Gosudarstvennoe upravlenie». 2021. № 21. S. 6–13.

2. Buryanina O.A., Abramkina S.R. Upravlencheskie resheniya mestnyh organov vlasti: kriterii vybora effektivnyh metodov upravleniya // Socium i vlast'. 2019. №1 (75). S. 91–101.

3. Vasil'ev V.P. Vychislenie sobstvennyh znachenij i sobstvennyh vektorov matric v srede MS Excel // Sovremennye innovacionnye tekhnologii i problemy ustojchivogo razvitiya obshchestva: Materialy IX mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Minsk, 13 maya 2016 goda. Minsk: OOO «Kovcheg», 2016. S. 72–73.

4. Grushin V.A., Baryshova YU.N. Process formirovaniya, realizacii i specifika razrabotki upravlencheskih reshenij v sisteme gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya // Vestnik Moskovskoj mezhdunarodnoj akademii. 2019. № 1. S. 66–73.

5. Doklad o luchshih municipal'nyh praktikah uchastiya v realizacii regional'nyh proektov, obespechivayushchih dostizhenie celej, pokazatelej nacional'nyh proektov i rezul'tatov ih realizacii [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cef4c87efa4337b5778a0b0f1c7d77cf/doklad.pdf.

6. Zakon Rossijskoj Federacii o popravke k Konstitucii Rossijskoj Federacii ot 14.03.2020 № 1-FKZ «O sovershenstvovanii regulirovaniya otdel'nyh voprosov organizacii i funkcionirovaniya publichnoj vlasti» [Elektronnyj resurs]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/.

7. Karakushyan D.V., Kosnikov S.N. Osobennosti prinyatiya upravlencheskih reshenij v sisteme gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2019. № 6–1. S. 138–141.

8. Nikitenko O.S., Nikitenko A.I. Mesto i rol' organov mestnogo samoupravleniya v sisteme social'nyh otnoshenij // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. 2014. № 6 (36). S. 162–173.

9. Petrova O. V. Metodologiya prinyatiya upravlencheskih reshenіĭ. M.: Akademiya upravleniya MVD Rossii, 2020. 92 s.

10. Smirnova YU.V. Prinyatie upravlencheskih reshenij: ispol'zovanie metoda analiza ierarhij Saati // Uchenyj sovet. 2019. № 6. S. 36–41.

11. Tirova S.S., Zalivanskij B.V. Vovlechenie naseleniya v prinyatie municipal'nyh upravlencheskih reshenij // Alleya nauki. 2018. № 4(20). S. 512–518.

12. Halikov M.I. Sovremennye upravlencheskie tekhnologii vovlecheniya naseleniya v reshenie voprosov mestnogo znacheniya // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal. 2016. № 4(132). S. 48–53.

13. Holov A.H. Vnedrenie effektivnoj sistemy prinyatiya reshenij v gosudarstvennoj vlasti na mestah // Byulleten' nauki i praktiki. 2018. № 3 (4). S. 232–240.

14. Skripnik O. Increase in competitiveness of housing-and-communal services // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2017.