

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Галунов Тодор Георгиев

д.полит.наук, профессор кафедры политологии, социологии и культурологии
философского факультета

Великотырновского университета «Св. Кирилла и Мефодия»

Болгария, г.Велико-Тырново

Юркова Ольга Николаевна

к.с.н., старший преподаватель кафедры социальных технологий и государственной службы
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский
университет»

Россия, г. Белгород

Быхтин Олег Викторович

доцент, к.с.н., доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский
университет»

Россия, г. Белгород

Аннотация: Основная *цель* статьи заключается в обосновании системы организационно-технологических решений, обеспечивающих оптимизацию взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в реализации социальных проектов. В *методологическом отношении* статья опирается на положения теории символического интеракционизма, в соответствии с которыми общество следует понимать как постоянно происходящее взаимодействие субъектов, в ходе которого участники интерпретируют ситуацию, исходя из собственных ценностей и символических значений, а не благодаря тому, что какие-то внешние движущие силы вызывают определенное поведение индивидов. При написании статьи использовались методы анализа и синтеза, метод систематизации материала, применялись принципы объективности и научности. Представлены основные данные социологического исследования «Проблемы взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в процессе разработки и реализации социальных проектов», проведенного в мае-июне 2019 года в Белгородском районе Белгородской области; опрошены 130 сотрудников администрации. *Область исследования* – система муниципального управления в современной России. *Возможность использования* - статья представляет научный интерес для специалистов в области социологии управления, муниципального управления.

Ключевые слова: местное самоуправление, гражданское общество, институционализация, муниципальное управление, гражданская инициатива, социальные технологии.

INTERACTION OF LOCAL GOVERNMENTS AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL PROJECTS

Galunov Todor G.

Doctor of Political Science, Professor of Political Science, VTU “St. Kiril and Methodius” -
Faculty of History
Bulgaria, the city of Veliko Tarnovo

Yurkova Olga N.

PhD, senior lecturer of social technologies and public service
Belgorod State National Research University
Russia, the city of Belgorod

Bykhtin Oleg V.

PhD, Associate Professor of social technologies and public service
Belgorod State National Research University
Russia, the city of Belgorod

Abstract: The main purpose of the article is to substantiate the system of organizational and technological solutions that optimize the interaction of local governments and civil society institutions in the implementation of social projects. In methodological terms, the article is based on the provisions of the theory of symbolic interactionism, according to which society should be understood as a constantly occurring interaction of subjects, during which participants interpret the situation based on their own values and symbolic meanings, and not due to the fact that some external driving forces cause certain behavior of individuals. When writing the article, we used methods of analysis and synthesis, the method of systematization of the material, and applied the principles of objectivity and science. The main data of the sociological research "Problems of interaction of local government bodies and civil society institutions in the process of development and implementation of social projects", conducted in may-June 2019 in the Belgorod district of the Belgorod region, were presented; 130 employees of the administration were interviewed. The research area is the system of municipal administration in modern Russia. Possibility of use-the article is of scientific interest to specialists in the field of sociology of management, municipal management.

Keywords: local government, civil society, institutionalization, municipal administration, civic initiative, social technologies.

Местное самоуправление является одним из ключевых элементов общественных отношений в современной России. Констатируя данное обстоятельство, следует принять во внимание, что это один из самых сложных уровней управления, специфика которого в значительной степени определяется необходимостью постоянно и оперативно решать предельно широкий круг проблем, затрагивающих повседневные интересы людей при крайней ограниченности необходимых для этого социальных ресурсов. Вполне естественно, что в сложившихся обстоятельствах становится крайне востребованным поиск и применение технологий, обеспечивающих результативность муниципальных практик, способствующих консолидации местных сообществ, их поступательному развитию в нестабильном социуме и – главное – обеспечивающих улучшение качества жизни граждан.

К числу таких технологий относится технология социального проектирования, представляющая собой специфический вид деятельности специфической деятельности, связанной с научно обоснованным определением вариантов планового развития социальных процессов и явлений и с целенаправленным изменением социальных институтов. Несомненные преимущества организации муниципального управления на проектной основе связаны с тем, что любой социальный проект, выступая как локализованное по месту и времени нововведение, определяющееся замыслом инициатора, позволяет, во-первых, сконцентрировать ресурсы; во-вторых, адекватно и своевременно оценить эффективность их применения и степень достижения полученных результатов; в-

третьих, мобилизовать для достижения целей необходимый человеческий капитал и, прежде всего, его интеллектуальный компонент.

Но в современных условиях большинство социальных проектов, в том числе и реализующихся на муниципальном уровне, могут быть успешными лишь в случае включения в них институтов гражданского общества, в которых концентрируется гражданская инициатива населения, артикулируются наиболее существенные интересы представителей различных социальных групп. Участие этих институтов в разработке и осуществлении социальных проектов позволяет существенно скорректировать их содержание за счет предложений и инициатив непосредственно не включенных в процесс муниципального управления людей. В данном случае создается возможность для внедрения в управление различных моделей краудсорсинга, основанных на передаче управленческих функций широкому кругу, координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий [1]. При этом институты гражданского общества принимают на себя часть ответственности за результаты управленческих решений и действий.

Однако до настоящего времени на уровне муниципальных образований не сложилась система взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в разработке и реализации социальных проектов, что в значительной степени отражает общую ситуацию, характеризующуюся неэффективностью взаимосвязей властных структур и институтов гражданского общества. На местном уровне ее нередко определяют как «кризис муниципального развития», признаками которого называют ограниченность и нерегулярность участия граждан в решении вопросов местного значения, абсентеизм значительной части населения, отсутствие паттернов трансформации культурных и гражданских инициатив в инициативы политические [2].

В сложившихся условиях необходимы научный поиск и практическая апробация технологических моделей, которые будут способствовать оптимизации взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества, в том числе и ходе в реализации социальных проектов.

Преобразование действительности в рамках социоинженерной деятельности осуществляется с помощью социальных технологий – оптимальных способов достижения общественных целей, суть которых состоит в предварительном, сознательном и планомерном расчленении сложных социальных процессов на формализованные процедуры и операции, для получения конкретного социального результата. Важнейшими их свойствами являются: научная обоснованность, рациональность, целесообразность, упорядоченность и планомерность, расчлененность и дифференцированность действий, универсальность и воспроизводимость, рефлексивность [3,4,5,6].

К числу социоинженерных технологий (наряду с диагностикой, прогнозированием, моделированием, планированием и программированием) относится социальное проектирование.

В настоящее время проектный подход к организации деятельности приобрел широчайшее распространение в самых различных сферах: начиная от государства (приоритетные национальные проекты) и заканчивая малыми и микрогруппами (школьные проекты). Внедрение механизмов проектного управления сегодня является одним из ключевых условий конкурентоспособности коммерческих предприятий практически во всех отраслях, основой новой методологии управления некоммерческими и общественно-политическими организациями. Более того, «режим проектов» распространился даже на повседневную жизнь (в частности, в статьях и книгах по личной эффективности можно встретить рекомендации управлению проектами в частной жизни, стало возможно говорить о ситуации «ребенок как проект» и т. д.).

Социальное проектирование как один из видов проектной деятельности представляет собой «конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного

на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам» [7]. По мнению ряда современных авторов, социальное проектирование является специфической социальной технологией решения проблем в условиях максимальной неопределенности задач и многофакторности их возможных решений [8]. Возможность применять проектные подходы и технологии на любом уровне социальной организации, в самых разных масштабах, временных рамках, с мощными ресурсами или почти без них придает социальному проектированию гибкость и реалистичность [7].

В качестве субъектов социального проектирования могут выступать как отдельные индивиды, так и коллективы, коммерческие и некоммерческие организации, органы государственной власти и местного самоуправления, преследующие цель преобразования социальной действительности. Объектами проектирования являются общественные отношения, социальные явления, различные элементы и подсистемы социальной организации (общество в целом, региональные и местные сообщества, отдельные социальные группы, коллективы), человек как субъект социальных отношений, его потребности, интересы, ценности, образ и качество жизни.

Возросший в настоящее время интерес к социальному проектированию, в том числе в государственной и муниципальной сфере, обусловлен, в частности, массовым распространением такого вида научно-прикладной и профессиональной деятельности, как проектное управление (project management). Оно представляет собой «применение современных техник и систем менеджмента для выполнения проекта от начала до конца, достижения поставленных целей относительно результатов, качества, времени и цены, равного удовлетворения участников» [9]. Согласно определению авторского коллектива под руководством М. Л. Разу, «управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели» [10].

В результате использования проектной технологии могут быть созданы условия включения в непосредственный социально-технологический процесс институтов гражданского общества не в форме эпизодического подключения, но в форме равноправного участника на всех стадиях проектного цикла.

Но эта возможность способна превратиться в реальность лишь при условии наличия у участников социально-технологического и – более конкретно – проектного потенциала, под которым мы понимаем комплекс возможностей и готовность принимать участие в разработке и реализации социальных проектов.

Основным субъектом социального проектирования выступают органы местного самоуправления, представляющие собой органы муниципального образования, создаваемые для осуществления на своей территории функций публичного управления, с целью обеспечения реализации публичных интересов, развития экономического потенциала и социально-культурной сферы, а так же решения вопросов жизнедеятельности местного населения.

Для выполнения функций и задач публичного местного управления органы местного самоуправления наделяются соответствующими полномочиями и компетенциями, закрепленные федеральным законодательством. Основным законодательным актом, регламентирующим деятельность ОМС на территории Российской Федерации, является федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Согласно закону органы местного самоуправления представляют собой «избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения», а в их структуре выделяются: представительный орган муниципального образования; глава муниципального образования; местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования);

контрольно-счетный орган муниципального образования; иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные соответствующим Уставом и обладающие собственными полномочиями по решению местных вопросов [11].

Одной из важнейших задач не только органов государственной и местной власти, но и населения выступает включение граждан в процесс муниципального управления. Последовательная и систематическая работа органов муниципалитета будет плодотворной, если заинтересованность к осуществлению местной власти будет идти «снизу», от самого населения. Таким образом, для эффективной работы муниципалитетов необходимо, прежде всего, стремление и воля граждан, а также должностных лиц органов государственной и местной власти разрешать данную проблему совместными усилиями.

Решение этой задачи может быть достигнуто исключительно совместными усилиями органов государства, местного самоуправления и гражданским обществом. Однако в современном российском обществе «симфоничность» в ходе их взаимодействия отсутствует. Полномочия сосредоточены преимущественно в руках государства. Зачастую реализуется патерналистский деспотизм, причем в особой форме. Получая вполне легитимное право решать от имени народа, государство присваивает право определять общественные интересы. Отсутствие общегосударственного федерального регламента, устанавливающего полномочия и ответственность как по вертикали, так и по горизонтали, устанавливающего обязательные процедуры согласования действий государственных, муниципальных и общественных структур, приводит к монополизации управления государственными структурами. Противостоят государственному наместничеству, основанному на централизованном руководстве, реализуемому выборными на местах, переносу государственной ответственности на местный уровень, обеспечить «устойчивое существование» и охрану прав граждан возможно, прежде всего, за счет эффективной самоорганизации общественных и полуобщественных организаций, за счет активной гражданской позиции индивидов, поддерживаемых централизованно.

В свою очередь, и общественные формирования, заинтересованные в решении проблем муниципальных образований, должны стремиться включиться в реальный процесс социального управления, не ограничиваясь лишь публичными акциями, в которых демонстрируется их позиция по тому и иному вопросу. К числу таких площадок, на которых могут быть найдены точки соприкосновения между муниципальной властью и представителями гражданского общества относятся разрабатываемые и реализуемые в муниципалитетах социальные проекты, которые все чаще рассматриваются в качестве одной из наиболее перспективных технологий муниципального управления.

В частности, значительный опыт внедрения проектного управления накоплен в Белгородской области. В настоящее время в регионе сформирована полноценная нормативно-правовая база проектного управления, разработана и внедрена модель проектного управления на уровне субъекта и организовано проектное управление в государственных и муниципальных органах власти по зонам ответственности, внедрена в практическую деятельность модель материального стимулирования участников проекта, а служащим присваиваются ранги в области проектного управления.

В рамках исследования практики взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в процессе социального проектирования имеют значение два аспекта: во-первых, административно-бюрократический характер исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления, и, во-вторых, то, что представительные органы имеют общественный характер и нередко воспринимаются в качестве институтов гражданского общества.

Взаимодействие органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в процесс разработки и реализации социальных проектов может быть как конструктивным, так и деструктивным (конфликтным). Условиями конструктивного взаимодействия в процессе социального проектирования выступают: наличие общих

ценностей и смыслов; совпадение интересов и целей; солидарность и взаимное доверие; информационная открытость участников; наличие опыта сотрудничества; административная воля, ориентирующая на конструктивную работу. Основными причинами деструктивного взаимодействия, выступают: преобладание группового (корпоративного) интереса, преобладание социальной пассивности, имитация проектной деятельности.

В целях анализа практики проектного управления на муниципальном уровне, взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества при реализации социальных проектов, а также опыта разрешения противоречий и конфликтов, возникающих в этом процессе, нами был проведен социологический опрос сотрудников администрации Белгородского района Белгородской области (N=131).

Как показало исследование, почти треть респондентов (29.01%) однозначно позитивно оценивают проектный подход в управлении социальной сферой муниципалитета, считая его вполне эффективной технологией, проверенной опытом. В то же время, велика доля опрошенных, которые затруднились с ответом (их больше трети - 36.64%), а также тех, кто считает не ясными перспективы данной управленческой инновации (20.61%). Негативные оценки технологии проектного менеджмента муниципальные служащие давали значительно реже (в сумме всего в 15,04% случаев). Так, только 9.16% опрошенных указали, что это обременительная практика, требующая больших затрат сил и средств, 3.82% охарактеризовали проектный подход как очередное модное увлечение власти, и всего 2.29% - как имитацию бурной деятельности.

Таким образом, в целом к применению проектного подхода в управлении социальной сферой района муниципальные служащие относятся довольно позитивно, характеризуя его, в первую очередь, как проверенную опытом, эффективную технологию. Но одновременно, примерно у половины сотрудников администрации есть некоторые сомнения в перспективности и необходимости данной управленческой инновации. Крайне негативные оценки респондентами проектного менеджмента встречались в два раза реже, чем позитивные, и были обусловлены, в первую очередь, ссылками на существенный объем ресурсных затрат на реализацию проектов. Данное обстоятельство довольно парадоксально, поскольку, как известно из теории проектного менеджмента, он позволяет более рационально и экономно расходовать имеющиеся ресурсы, причем и временные, и финансовые. Видимо, в практике муниципального управления зачастую ситуация складывается иначе.

Вполне ожидаемо то, что для муниципальных служащих не характерно восприятие проектной технологии как имитационной практики или просто модного тренда в работе органов власти государственной власти и местного самоуправления.

Большинство опрошенных сотрудников администрации Белгородского района (почти 65%) имеют опыт участия в разработке и последующей реализации муниципальных социальных проектов.

Вместе с тем, следует предположить, что опыт участия в проектном управлении в той или иной степени имеется, практически, у всех опрошенных, поскольку помимо социальных, на территории района реализуются также экономические и организационные проекты. Следовательно, подавляющее большинство сотрудников администрации обладают в той или иной степени практическими навыками разработки и реализации проектов, что, безусловно, свидетельствует о развитости «праксеологического компонента» проектного потенциала исполнительно-распорядительного органа местного самоуправления. Следует согласиться с тем, что опыт, наряду со знаниями, является важным фактором «уровня зрелости» организации в управлении проектами и, соответственно, успешности реализации новых проектов [12].

У большинства опрошенных (50.59%) проблем в практике проектного менеджмента не возникало. В то же время, 40.00% сотрудников, участвовавших в социальном

проектировании, заявили о том, что испытывали определенные трудности. В данном случае, с одной стороны, можно сделать вывод о довольно эффективно выстроенной организации проектного менеджмента в администрации Белгородского района, а с другой – о недостаточно рефлексивном анализе муниципальными служащими собственного опыта проектной деятельности.

Как показало проведенное нами исследование, трудности, возникающие в ходе социального проектирования, респонденты связывают, главным образом, с пассивностью населения (так ответил каждый второй работник администрации, имеющий опыт проектного управления); декларативностью социальных проектов (на формализм при постановке задачи и оценке результатов проектирования указали более трети опрошенных – 35.29%); а также с недостатком собственного профессионализма и квалификации (на дефицит опыта указали 29.41%, знаний в области проектирования – 17.65%). К тому же, почти пятая часть опрошенных (17.65%) отметили трудности коммуникативного характера – неэффективное взаимодействие в команде проекта. С недостаточным информационно-аналитическим обеспечением в ходе социального проектирования столкнулись только 11.76% сотрудников администрации, ни один респондент не указал в качестве проблемы отсутствие поддержки со стороны руководства.

Если пассивность населения, по мнению муниципальных служащих, является ключевым обстоятельством, затрудняющим процесс реализации социальных проектов, то отсутствие взаимопонимания и поддержки со стороны таких институтов гражданского общества, как общественные объединения, респондентам представляется им значительно меньшей проблемой (на это указали всего 8.82% участников опроса). Вероятно, потому, что общественные организации на местном уровне в той или иной форме всё же принимают участие в разработке и реализации социальных проектов, чего нельзя сказать о населении территории.

Следует подчеркнуть, что проектный потенциал органов местного самоуправления определяется его двойственной административно-общественной природой и складывается из нескольких компонентов, к числу которых относится профессиональная компетентность кадров и их готовность к инициированию, разработке и реализации проектов. Недостаток знаний, умений и навыков в сфере проектного управления ставит под сомнение саму возможность качественного исполнения данного вида деятельности (который, по оценке исследователей, сегодня занимает у сотрудников администраций муниципальных образований более половины рабочего времени) [13].

В настоящее время как минимум половина муниципальных служащих из всех районов Белгородской области получили профессиональную подготовку в области проектного управления. Однако текущий уровень своей компетентности в этой сфере опрошенные нами сотрудники администрации Белгородского района оценили относительно низко. В среднем по выборке самооценка служащими проектной компетентности составила 6.59 балла.

В целом, основываясь на результатах опроса, можно отметить, что, несмотря на обучение персонала администрации основам проектного менеджмента, создание нормативной и методической базы, организационной структуры проектного управления в Белгородском районе, трудности в этом процессе возникают довольно часто. В числе основных можно выделить: социальную пассивность, имитационный характер некоторых проектов, недостаток необходимых знаний и опыта у участников проектного управления, а также неполное и нерегулярное финансирование проектов.

Как уже отмечалось, муниципальные социальные проекты мы рассматриваем в качестве своеобразных площадок, на которых могут быть найдены точки соприкосновения между органами местного самоуправления и институтами гражданского общества. С помощью участия в социальных проектах у общественных формирований,

заинтересованных в решении проблем муниципальных образований, появляется возможность включиться в реальный процесс социального управления.

Таким образом, как показал наш опрос, потенциал гражданского участия в органах местного самоуправления используется редко, несмотря на то, что подобная практика успешно применяется реализации в публичных проектов на муниципальном уровне во многих странах (Ирландии, Бразилии, Латвии), а также в партисипативном бюджетировании. По оценке исследователей, в России гражданское участие в управлении проектами ограничивается в большинстве случаев публичными слушаниями либо информированием о реализации проекта [12].

По нашему мнению, одним из возможных вариантов обеспечения конструктивного взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в реализации социальных проектов может выступить социально-технологический подход. По оценке современных исследователей, он позволяет получать оптимальный социальный результат при наименьших управленческих издержках.

Технологические решения в сфере оптимизации взаимодействия институтов гражданского общества и органов местного самоуправления в рамках социального проектирования целесообразно разрабатывать и осуществлять в рамках нескольких направлений:

1. Постоянная диагностика диспозиций участников проектирования. Спектр возможных средств диагностики в данном случае довольно широк и включает как традиционные способы диалога органов власти с гражданским обществом (например, анализ обращений граждан, результатов публичных слушаний, встреч с жителями муниципалитета; контакты представителей органов муниципального управления с лидерами общественных и религиозных объединений и организаций, ассоциаций, движений), так и относительно новые формы – социологические опросы граждан и представителей НКО, совместные форумы и «круглые столы».

2. Создание каналов участия. Следует учитывать, что опросы, встречи с общественностью могут создавать лишь видимость участия, не представляя собой реальное вовлечение граждан и общественных структур в муниципальное управление. В связи с этим особенно актуальным является поиск технологических решений, позволяющих населению и институтам гражданского общества по-настоящему включиться в процесс управления социальными проектами на местном уровне.

3. Мотивация к участию муниципальных служащих и представителей гражданского общества. Перечисленные выше проблемы определяют необходимость систематической целенаправленной работы по повышению мотивации населения и институтов гражданского общества к участию в муниципальном управлении в целом и в реализации социальных проектов, в частности.

4. Взаимный контроль в процессе социального проектирования. Население и институты гражданского общества наделены правом общественного контроля за деятельностью органов местного самоуправления, муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих отдельные публичные полномочия. В ходе контроля представители гражданского общества могут добиваться обеспечения реализации и защиты прав и свобод человека и гражданина, учета общественного мнения, предложений и рекомендаций граждан, общественных объединений и иных негосударственных НКО при принятии решений органами местного самоуправления, а также давать общественную оценку их деятельности, в том числе по итогам реализации социальных проектов.

Таким образом, внедрение социально-технологического подхода к организации взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в реализации социальных проектов предполагает системную социальную диагностику диспозиций участников и возникающих в ходе совместной работы проблемных полей;

создание каналов участия как посредством традиционных форм, так и нововведений (краудсорсинг, парсипативное бюджетирование); эффективную мотивацию участников; организацию взаимного контроля в ходе проектной деятельности.

Список литературы:

1. Howe Jeff. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. – Crown Publishing Group: NY, 2008. – 25 p.
2. Российское общество и вызовы времени. Книга вторая / Под ред. М.К. Горшкова и В.В. Петухова. – М.: Издательство «Весь Мир», 2015. – 430 с.
3. Иванов В. Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 327 с.
4. Марков М. Технология и эффективность социального управления. – М. : Прогресс, 1982. – 272 с.
5. Стефанов, Н. Общественные науки и социальная технология: монография. – М. : Прогресс, 1976. – 254 с.
6. Дятченко Л. Я., Бабинцев В.П. Теоретические аспекты формирования социально-технологической культуры и социально-технологического мышления менеджеров // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. – 2011. – №2 (97). – С. 110-120.
7. Луков В. А. Социальное проектирование. – М. : Издательство Московского гуманитарного университета : Флинта, 2007. – 240 с.
8. Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2001. – 416 с.
9. Карповцева А. С. Социологический анализ понятия «проект» в социальном проектировании и управлении // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: проблемы образования, науки и культуры. – 2010. – Т. 85, № 6. – С. 252-262.
10. Управление проектом. Основы проектного управления / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2010. – 760 с.
11. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/78baa7d72fd5278521eb98255f79ecb01dbe3428/.
12. Ручкин А.В., Шеметова Н.К. Оценка уровня зрелости управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления в Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. – 2015. – № 4 (13).
13. Пехова Н. Ю. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами: социологический анализ: автореф. ... канд. социол. наук. – М., 2013. – 27 с.

