

УДК 330

*Е.К. Воробей, А.С. Агафонов*

Сочинский государственный университет, Сочи, email: vorobei.sochi@yandex.ru

## **ПРИМЕНЕНИЕ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СФЕРЫ УСЛУГ**

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, сфера услуг, адаптивная модель, компетенции персонала, рейтинговая оценка, критерии, корреляция.

В статье обосновано, что существует высокая корреляционная взаимосвязь между определенным авторским методом, итоговым рейтингом персонала и показателями финансовой результативности организаций сферы услуг: чем выше итоговый рейтинг (то есть, уровень специальных компетенций персонала), тем больше выручка организации в расчете на одного сотрудника. Данное обстоятельство подтверждает правильность авторского предположения о прямом влиянии качества персонала на результативность деятельности организаций сферы услуг, а также правильность предложенного перечня компетенций персонала, которые должны учитываться при проведении оценок и описаны в настоящей статье. Надежность полученных оценок позволяет использовать разработанные авторские адаптивную модель и методику оценки как для сравнительной оценки организаций сферы услуг по критериям качества их персонала, так и для целей прогнозирования экономической результативности деятельности таких организаций в условиях той или иной кадровой политики их руководства.

*Е.К. Vorobey, A.S. Agafonov*

Sochi State University, Sochi, email: vorobei.sochi@yandex.ru

## **APPLICATION OF AN ADAPTIVE MODEL FOR ASSESSING THE HUMAN RESOURCES CAPACITY OF THE SERVICE SECTOR**

**Keywords:** personnel potential, service sector, adaptive model, personnel competencies, rating assessment, criteria, correlation.

The article justifies that there is a high correlation relationship between the final rating of personnel determined by the author's method and the financial performance indicators of service organizations: the higher the final rating (that is, the level of special competencies of personnel), the greater the revenue of the organization per employee. This circumstance confirms the correctness of the author's assumption about the direct influence of personnel quality on the performance of service organizations, as well as the correctness of the proposed list of personnel competencies, which should be taken into account during assessments and are described in this article. The reliability of the obtained assessments allows using the developed author's adaptive model and assessment methodology both for comparative assessment of service organizations according to the quality criteria of their personnel, and for the purpose of predicting the economic performance of such service organizations in the context of a particular personnel policy of their management.

Высокое качество кадрового потенциала организации является решающим фактором ее эффективности и конкурентоспособности. Поэтому основой кадровой политики любой организации должна стать система работы с персоналом, позволяющая формировать специальный набор личностно-поведенческих индивидуальных компетенций, нацеленных на повышение результативности деятельности организации.

Для того, чтобы добиться более высокой результативности в сфере услуг, на наш взгляд, необходимо сочетание таких компетенций персонала,

как сервизоориентированность, клиентоориентированность, лояльность, гибкость, креативность. Данные представления лежат в основе разработанной адаптивной модели оценки кадрового потенциала предприятий сферы услуг. В предлагаемой модели учитываются внутренняя среда организаций сферы услуг и внешние факторы влияния бизнес-среды, которые в совокупности оказывают влияние на личностно-поведенческие компетенции персонала. Оценка таких компетенций может быть осуществлена при помощи авторской методики, сформированной на основе

указанной адаптивной модели и включающей пять блоков показателей: «коммерческую компетентность», «руководство», «креативность и инновации», «гибкость» и «удовлетворённость трудом». Результатом оценки является итоговый рейтинг персонала организаций сферы услуг.

Определена высокая корреляционная взаимосвязь между определенным итоговым рейтингом персонала и показателями финансовой результативности организаций сферы услуг: чем выше итоговый рейтинг, тем больше выручка организации в расчете на одного сотрудника. Таким образом, подтверждается правильность авторского предположения о прямом влиянии качества персонала на результативность деятельности организаций сферы услуг. Надежность полученных оценок позволяет использовать разработанные адаптивную модель и методику оценки для сравнительной оценки организаций сферы услуг по критериям качества их персонала, а также для целей прогнозирования экономической результативности деятельности таких организаций в условиях той или иной кадровой политики их руководства.

С позиции экономической эффективности роль персонала в деятельности организации и повышении ее конкурентоспособности оценивается на уровне человеческого капитала [1–3]. Субъективная оценка ценности человеческого капитала для каждой конкретной организации предполагает анализ соотношения «затраты/отдача труда» работника по определенным позициям, варьирующимся в зависимости от должности, функциональных обязанностей и т.д. [4,5]. Так, если для менеджера по продажам ключевыми позициями являются коммуникабельность, стрессоустойчивость, то для переводчика экономической литературы – знание языка, экономических терминов и т.д. Очевидно, что высокое качество кадрового потенциала организации является решающим фактором ее эффективности и конкурентоспособности. Основой кадровой политики любой организации должна являться такая система работы с персоналом, которая бы полностью соответствовала вектору развития организации [6]. Рассматривая вопрос агрегирования труда сотрудников

в совокупно–кооперативный труд, целесообразно изучить алгоритм формирования и реализации кадровой политики организации, а также основные инструменты, влияющие на эффективность индивидуального и совокупного труда работников в рамках кадровой политики организации, которая определяет соответствие личного фактора производства различным императивам.

Эффективная система управления человеческими ресурсами предполагает динамичное развитие организации и компетентности ее членов. Информация собирается посредством анализа кадровой ситуации в организации. Действенным инструментом такого анализа является оценка персонала. Полученная, посредством оценки работников, информация помогает решать кадровые задачи и обеспечивает оптимальные условия для эффективного принятия управленческих решений. Эффективная управленческая система невозможна без оценки персонала, которая является ключевым элементом в системе управления человеческими ресурсами [7].

Для государственного и муниципального секторов экономики такая оценка может проводиться на основе результатов опросов населения по оценке деятельности органов местного самоуправления [8]. Результаты таких опросов рекомендовано принимать во внимание представительным органам муниципальных образований при ежегодной оценке деятельности глав муниципальных образований, проводимой в соответствии с частью 11 статьи 35 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [9].

Для государственного и муниципального секторов, а также сферы услуг в жилищно-коммунальном хозяйстве и транспорте разработаны соответствующие нормативные документы по проведению оценки отраслей со стороны населения [10]. В то же время, для коммерческого сектора экономики в настоящее время отсутствуют утвержденные нормативные правовые акты и единые методики оценки удовлетворенности трудом и удовлетворенности качеством.

**Оценка кадрового потенциала методом 360**



Рис. 1. Адаптивная модель оценки кадрового потенциала сферы услуг с учетом внутренней среды организации и внешних факторов со стороны влияния бизнес-среды

Источник: разработка авторов

В статье предлагаем исследование по оценке качества работы организаций сферы услуг, которое построено на использовании авторского подхода, основанного на проведении рейтинговой оценки качества работы методом «360 градусов». Для проведения исследования разработана схема совершенствования адаптивного управления персоналом и предложена авторская адаптивная модель оценки кадрового потенциала сферы услуг с учетом внутренней среды организации и внешних факторов со стороны влияния бизнес-среды (рис. 1).

Внутренняя среда представлена руководством организации, коллективом (сотрудниками). В среду организации включены клиенты, под запросы которых подбирается кадровый состав организаций сферы услуг. Схема на рисунке 1 демонстрирует, как «входе» предъявляются определенные требования к персоналу (квалификационные, опыт работы, знание законодательства, умение работать в различных программах и устойчивое пользование ПК и другие). На «выходе» оценивается удовлетворенность сотрудников, которая складывается из материальной составляющей, психологического климата, нематериального стимулирования, предоставления социальных гарантий, оборудования рабочего

места и других. Учитывается, что большое влияние на кадровый потенциал оказывает бизнес-среда, в том числе наличие высокопрофессиональных кадров в регионе (на территории), возможность профессионального роста и развития, получение дополнительных компетенций и навыков и другие. Намечена тенденция к индивидуализации производства товаров и услуг; появляются новые инструменты инвестирования в перспективные инновационные проекты; возникают промышленные сектора с быстрым оборотом капитала; формируется новая модель глобализации, базирующаяся на приоритете не столько общемировых, сколько региональных межгосударственных объединений свободной торговли. Среди новых тенденций в социальной сфере следует отметить усиление глобальной конкуренции за человеческий капитал.

Большую значимость на сферу услуг оказывает внешняя среда. Серьезнейшим вызовом стала пандемия коронавирусной инфекции COVID-19, распространившаяся со скоростью чрезвычайных стихийных бедствий и ставшая причиной кризисных явлений во многих сферах мировой экономики. Помимо общемировых трудностей, необходимо отметить дополнительное санкционное давление со стороны стран Европы и США.

**Таблица 1**

Оценочная шкала для достижения генеральной цели для персонала организаций сферы услуг

Баллы	Цель
1	Не достигнута
2	Необходима корректировка (редко)
3	Минимально достигнута (иногда)
4	Реализуется не в полной мере (часто)
5	Реализована в полном объеме (всегда)

**Таблица 2**

Оценка коммерческой компетенции

№ п/п	Критерии «Коммерческая компетентность методом 360» (балл I блока)	Обозначения
1	Признает финансовые и маркетинговые последствия принятых решений и своих действий	n 1
2	Внимательно следит за возможностями развития бизнеса	n 2
3	Собирает и использует в процессе принятия решений экономическую маркетинговую и финансовую информацию	n 3
4	Старается понять действия конкурентов	n 4
5	Проверяет и оценивает свою деятельность с коммерческой точки зрения	n 5

**Таблица 3**

Оценка руководства организации

№ п/п	Критерии «Руководство» методом 360» (балл I блока)	Обозначения
1	Ставит сложные цели, налаживает обратную связь и признает заслуги коллег	n 1
2	Создает мотивационную обстановку для достижения целей	n 2
3	Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности	n 3
4	Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд	n 4
5	Создает жизнеспособную стратегию для своей области деятельности и обеспечивает заинтересованность своей команды	n 5

**Таблица 4**

Оценка компетенций креативности и инноваций

№ п/п	Критерии «Креативность, инновации» методом 360» (балл I блока)	Обозначения
1	Предлагает нестандартные решения	n 1
2	Объединяет новые и старые решения при смене стратегии	n 2
3	Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса	n 3
4	Предлагает множество идей в ответ на возникшие проблемы или на появившиеся возможности	n 4
5	Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск	n 5

**Таблица 5**

Оценка гибкости

№ п/п	Критерии «Гибкость» методом 360» (балл I блока)	Обозначения
1	Сохраняет эффективность в нестабильных и неясных обстоятельствах	n 1
2	Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку	n 2
3	Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации	n 3
4	Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам	n 4
5	Способен справляться с давлением меняющихся требований и обстоятельств	n 5

**Таблица 6**

Оценка удовлетворенности трудом

№ п/п	Критерии «Удовлетворенность трудом» методом 360» (балл I блока)	Обозначения
1	Имеет возможность быть креативным и использовать инновационных подход к работе	n 1
2	Удовлетворен деловыми отношениями с руководителем	n 2
3	Руководитель оказывает поддержку в работе	n 3
4	Работа в полной мере позволяет реализовать способности	n 4
5	Частота в течение недели перегрузок или стресса	n 5

**Результаты исследования**

Для оценки кадрового потенциала при помощи экономико-математического моделирования были выбраны качественные показатели и критерии, разделенные на пять блоков, в том числе: блок «коммерческая компетентность», «руководство», «креативность и инновации», «гибкость» и «удовлетворённость трудом». На наш взгляд, именно такое сочетание составляющих позволит получить наиболее адекватные результаты оценки кадрового потенциала.

Каждый блок включает в себя пять показателей, по каждому из которых сотрудники организации дают свои оценки в соответствии с оценочной шкалой. Оценочная шкала для персонала организаций сферы услуг представлена в таблице 1.

Применение не более пяти показателей в оценочной шкале является оптимальным, не перегружает информацией при оценке и не заводит в тупик, предлагая большое количество вариантов. Учитывая, что каждый человек индивидуа-

лен, детализация в диапазоне от «не достигнута» до «всегда», поможет быстрее определиться с оценкой.

По каждому из сформулированных блоков предложены критерии, состоящие из пяти позиций, каждой из которых соответствует буквенное обозначение.

В таблице 2 представлена шкала, по которой оценивается коммерческая компетенция. Для оценки коммерческой компетенции были выбраны такие критерии как признание финансовых и маркетинговых последствий принятых решений и объективная оценка своих действий; рассмотрение имеющихся возможностей развития бизнеса; наработка и использование при принятии решений (выстраивании маркетинговой стратегии) экономической и финансовой информации организации; объективная оценка действий конкурентов; независимая оценка своей деятельности с точки зрения влияния на финансовый результат. Каждому из критериев присвоено обозначение.



Таблица 3 отображает критерии оценки руководства организации. Для руководителей приоритетными являются такие критерии как: постановка сложных целей, налаживание обратной связи и признание заслуг коллег; формирование мотивационной обстановки для достижения целей работы отдела или всей организации; помощь и поддержка в развитии сотрудников, путем частичного делегирования полномочий и ответственности за вверенные задания; получение максимальных результатов от работы отдельных команд или лиц; создание жизнеспособной стратегии в своей области деятельности и умение мотивировать и организовать командную работу. Каждому из критериев присваивается обозначение.

Таблица 4 раскрывает критерии оценки компетенций креативности и инноваций. Креативность и инновации для сферы услуг очень важны и зачастую потребители очень быстро меняют свои предпочтения в пользу инновационных услуг и креативной их подаче. Для оценки креативности и инновационности были предложены такие критерии как: предложение в работе или принятие нестандартных решений; проработка имеющихся решений, их доработка и на их основе принятие новых решений при смене стратегии; поиск и применение более эффективных способов ведения дел; многовариантность предложений на возникшие проблемы или на появившиеся возможности; готовность к экспериментам или оправданному, просчитанному риску. Каждому из критериев также присваивается обозначение.

В таблице 5 представлены критерии оценки гибкости сотрудников организации. Поведенческая гибкость персонала очень важна, особенно учитывая работу с клиентами, в сфере оказания услуг. На наш взгляд, для определения гибкости характерны такие критерии как: сохранение высокой эффективности в нестабильных и не ясных обстоятельствах; наличие позитивной реакции на новшества и изменения, быстро меняющуюся обстановку; способность учиться на собственном опыте и избегать ошибок в будущем; готовность скорректировать собственную точку зрения при наличии новой информа-

ции, объективных факторов на нее влияющих; корректирование и адаптация собственного поведения к новым возникающим обстоятельствам; способность работать под давлением меняющихся требований и обстоятельств и справляться с ними. Каждому из определенных нами критериев гибкости присвоено обозначение.

Таблица 6 показывает критерии оценки удовлетворенности трудом. Критерии удовлетворенности трудом, это те показатели, которые позволяют руководству вовремя отреагировать на потребности персонала, вовремя отреагировать на потребности важного для организации персонала и т.д. Для оценки критерия удовлетворенность трудом, предлагаем следующие критерии: оценка работником своей возможности быть креативным и использовать инновационных подход к работе, при этом достигая общих для всей организации показателей; удовлетворенность деловыми отношениями с руководством; получение поддержки от руководителя в работе, когда это требуется; сотрудник считает себя реализовавшим свои способности и таланты; сотрудник справляется с возникающими в течение недели перегрузками, частотой и степенью напряженности стрессовых ситуаций. Каждому из критериев удовлетворенности трудом также присвоено обозначение.

### Обсуждение

На основе предложенной методики проведена оценка более 200 сотрудников организаций сферы услуг. По ответам опрошенных сотрудников составлены сводные таблицы, в которых отображено количество человек, поставивших определенную оценку конкретному показателю в каждом из блоков. Далее по каждому блоку вычислялся его общий балл, характеризующий уровень развитости данного блока в организации. При подсчете данного показателя использовался показатель среднего значения, который рассчитывался для каждого блока и для каждой оценки отдельно как отношение количества человек, поставивших одну и ту же оценку по каждому показателю, к количеству показателей данного блока:

$$\text{Ср. знач.} = \frac{\sum_{i=1}^n n_i}{n},$$

где Ср. знач. – среднее значение,  $n_i$  – количество человек, поставивших по данному показателю одинаковые оценки,  $n$  – количество показателей в блоке.

Балл блока определялся следующим образом:

- определялись отношения количества сотрудников к средним значениям каждой оценки,
- определялась сумма данных отношений,
- сумма отношений делилась на количество оценок.

После определения баллов по каждому из блоков вычислялся средний суммарный балл оценки персонала конкретной организации. Данный показатель рассчитывался как сумма баллов по каждому из блоков, деленная на количество блоков.

На основе рассчитанных баллов оценки персонала рассматриваемых организаций по каждому блоку был выполнен сравнительный анализ результатов проделанного исследования в виде рейтинга, вычисляемого по каждому блоку и в целом по персоналу каждой сравниваемой организации. Данный анализ выполнялся путём сравнения баллов оценки персонала рассматриваемых организаций между собой. Организация, у которой баллы оценки персонала были выше, чем у других организаций, признана лучшей среди представленных по уровню работы с персоналом.

Результаты оценки представлены на диаграммах, рисунки 2 – 6. На указанных рисунках представлены: рейтинг коммерческой компетентности персонала организаций; рейтинг эффективности работы руководства в организациях; рейтинг креативности и инновационности персонала организаций; рейтинг гибкости персонала; рейтинг оценки удовлетворенности трудом. Оценка проводилась в пяти коммерческих организациях сферы услуг: ООО «Интеграл», ООО «Осака», ООО «Сицилия», ООО «Пить кофе», АО «Вит».

На представленных рисунках 2 – 6, организации, участвующие в исследовании,

расположены слева на право в порядке убывания полученных показателей рейтинга от максимального к минимальному. Таким образом, каждой из организаций присвоен рейтинг от одного до пяти по каждому из предложенных показателей рейтинга. По разным рейтингам различные организации получали максимальные и минимальные значения. Однако, можно констатировать, что АО «Вит» по большинству рейтингов имеет минимальные значения, а, например, ООО «Интеграл» имеет либо средние значения рейтингов, либо лидирует получив максимальные значения показателей.

Полученные результаты могут быть представлены в виде суммарного среднего балла оценки персонала организаций, которые приняли участие в исследовании (рис.7).

Весьма значимым для практической деятельности является вопрос о степени соответствия между результатами оценки качества персонала по разработанной методике и коммерческими результатами организаций. Возможно предполагать, что организации с более низкими качественными характеристиками персонала имеют и более низкие показатели доходности. В таком случае следует ожидать наличие корреляций между величинами суммарных средних баллов оценки персонала и показателями выручки в расчете на одного сотрудника. Действительно, при сравнении этих двух показателей была получена прямая линейная корреляция с высоким значением коэффициент детерминации (рис. 8).

Уравнение двухфакторной линейной регрессии, полученное для показателей, представленных на рисунке 8, выглядит следующим образом:

$$y = 13,220 * x + 94,967$$

$$R^2 = 0,805$$

где  $x$  – суммарный средний балл оценки персонала

$y$  – годовая выручка в расчете на одного сотрудника, тыс. руб.,

$R^2$  – коэффициент детерминации.

Из полученного уравнения видно, что возрастание суммарного среднего балла оценки персонала на 13 пунктов ведет к росту дохода от одного сотрудника почти на 95 тыс. руб.

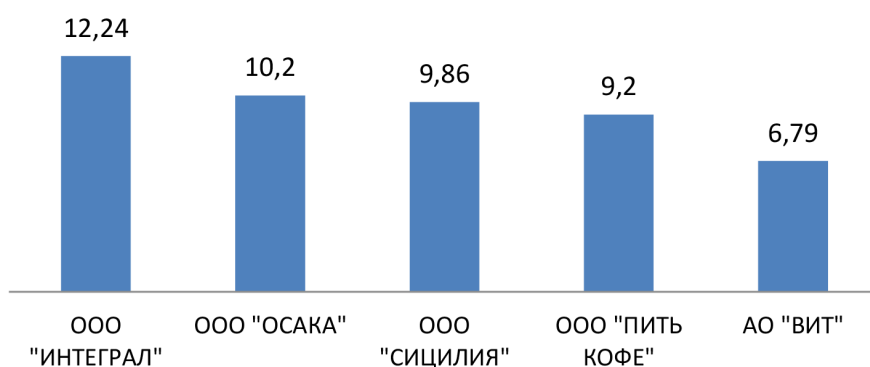


Рис. 2. Рейтинг коммерческой компетентности персонала организаций

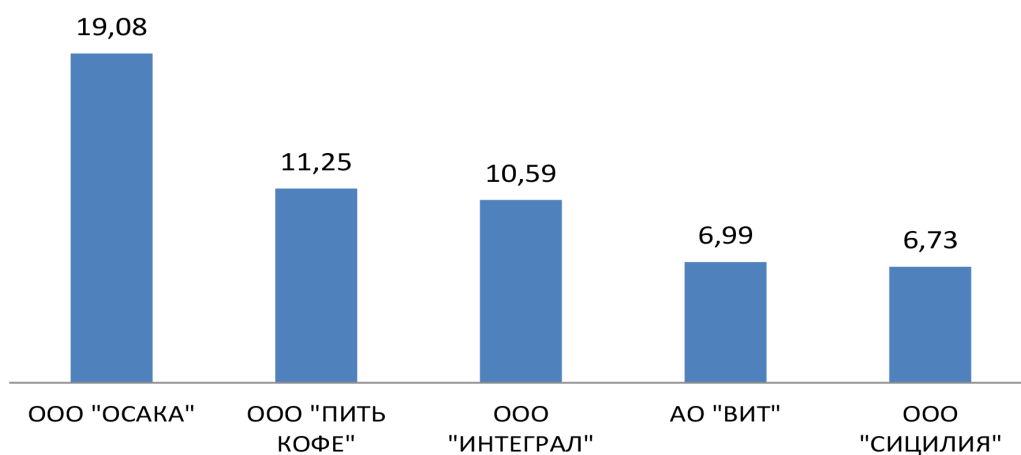


Рис. 3. Рейтинг эффективности работы руководства в организациях

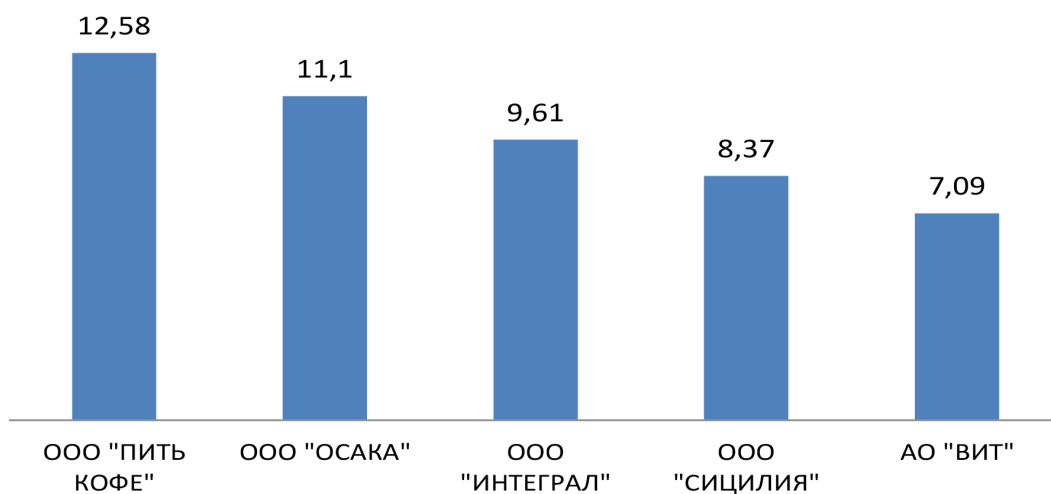


Рис. 4. Рейтинг креативности и инновационности персонала организаций



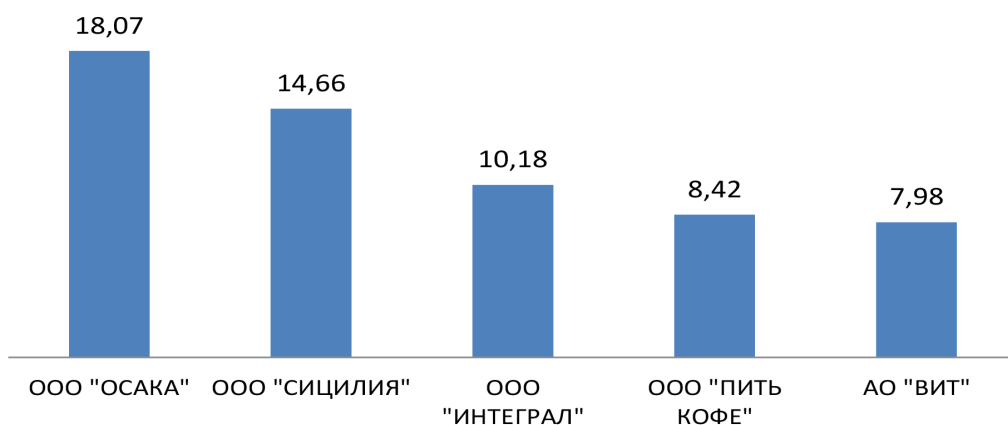


Рис. 5. Рейтинг гибкости персонала

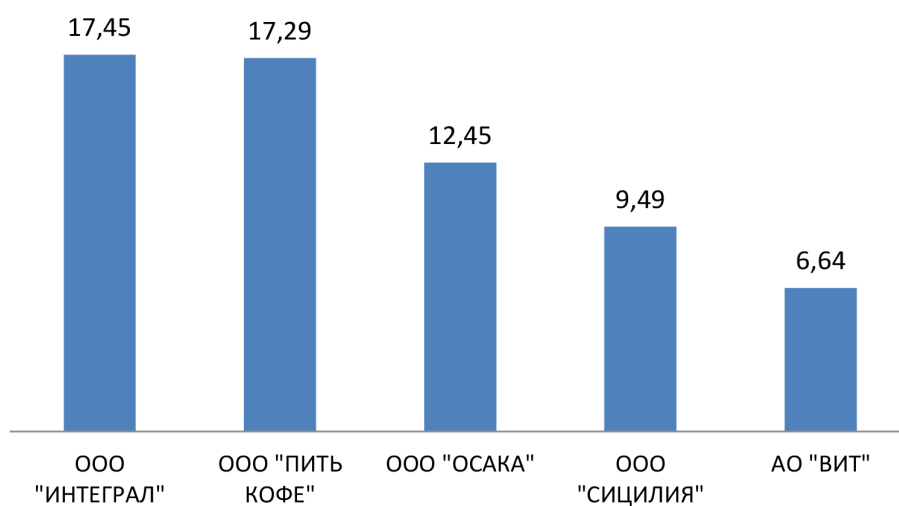


Рис. 6. Рейтинг оценки удовлетворенности трудом

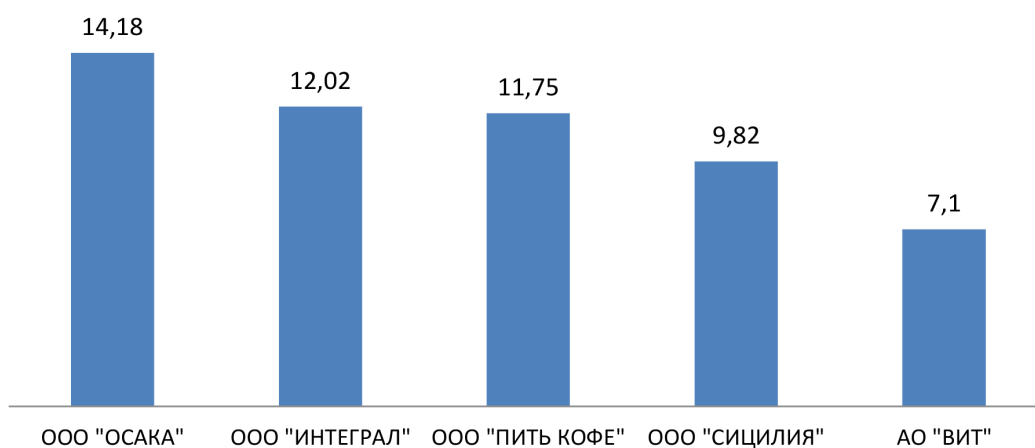


Рис. 7. Рейтинг персонала организаций

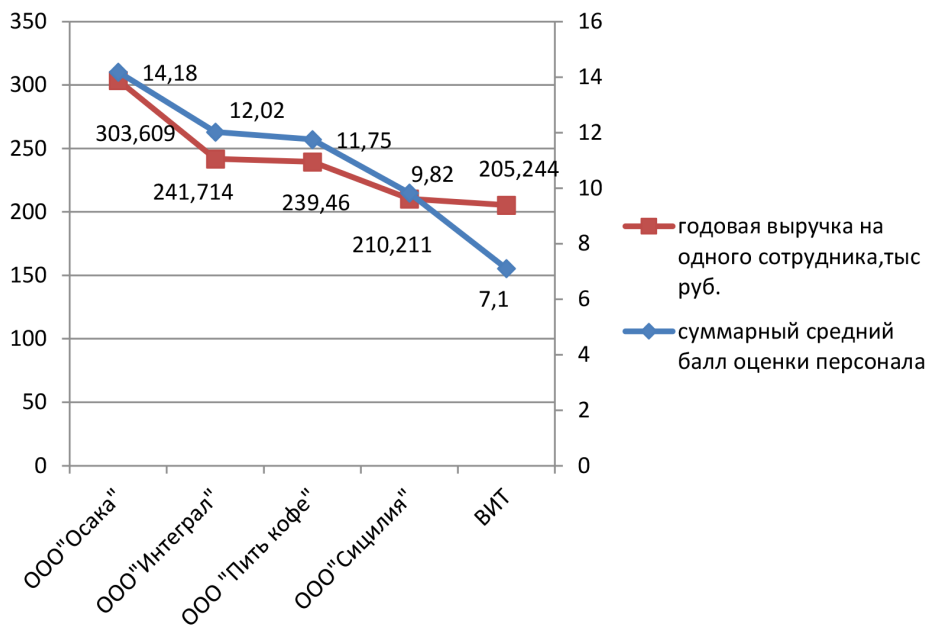


Рис. 8. Суммарный средний балл оценки персонала и годовая выручка в расчете на одного сотрудника в исследованных организациях, тыс. руб.

Источник: разработка авторов

### Выводы

Таким образом, проведенный рейтинговый анализ по методу «360 градусов» успешно апробирован в коммерческом секторе экономики сферы услуг. Доказана возможность применения указанной методики для оценки качества персонала организаций сферы услуг с применением сервизоориентированности и клиентоориентированности, лояльности, гибкости, креативности. Формирование у персонала набора личностно-поведенческих индивидуальных компетенций для работы в сфере услуг будет способствовать достижению и реализации стратегической цели – более качественного удовлетворения потребностей потребителей (населения) и повышения результативность работы организаций, оказывающих услуги. Полученные, на базе различных коммерческих организаций, оценки позволяет использовать разработанные авторские адаптивную модель и методику оценки как для сравнительной оценки организаций сферы услуг по критериям качества их персонала, так и для целей прогнозирования экономической результативности деятельности таких организаций в условиях той или иной кадровой политики.

Разработанные и предложенные в статье рекомендации по формированию инновационных инструментов в сервисных организациях, на основе внедрения элементов адаптивного управления для управления удовлетворенностью персонала, основанных на принципе удовлетворения спроса на инклюзивные социальные услуги, могут быть успешно применены на практике. Выявленные стратегические преимущества по управлению и обеспечению удовлетворенностью услугами с использованием сервизоориентированного, клиентоориентированного подходов и выбора соответствующего инструментария по разработке набора персональных компетенций сервизоориентированности, клиентированности для кадрового потенциала доказывают свою важность. Дополнена и адаптирована к регионам РФ международная методика по оценке уровня человеческого развития позволяет более детально изучить необходимые показатели для укрепления ресурсного потенциала сферы услуг как важнейшего фактора по обеспечению качества обслуживания населения.

*Библиографический список*

1. Чекунова Е.А., Нестеренко И.Н., Баева В.Д., Волков А.П. Влияние персонала на повышение конкурентоспособности современной организации // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 1172-1176.
2. Баева В.Д., Колпиков А.О. Необходимость инвестирования в человеческий капитал: позиция организации и работника // Актуальные вопросы управления и экономики: тенденции и перспективы: Труды международной научно-практической конференции. Ростов-н/Д.: Южно-Российский институт управления – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2018. С. 304-310.
3. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 с.
4. Гагаринский А.В., Шмидт А.В. Формы вклада организации в развитие человеческого капитала // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА – 2019): Сборник трудов II Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых. Симферополь – Судак: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. С. 236-241.
5. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Маслова О.П. Управление человеческими ресурсами в сфере услуг: Монография. Самара: СГТУ, 2015. 258 с.
6. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1-3. С. 178-183.
7. Трутт А.В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации как инструмента кадровой политики: дис. ... канд. экон. наук. Сочи, 2019. 125 с.
8. Киселева Н.В., Киселев И.Ю. Проблема использования социологических показателей в оценках деятельности органов местного самоуправления // Социальные и гуманитарные знания. 2018. Т.4. № 4 (16). С. 230-241.
9. Распоряжение Губернатора Ростовской области от 03.02.2014 г. № 15 «Об организации и проведении опросов населения с применением информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий» (с изм. от 29.12.2016 г.). [Электронный ресурс]. URL: <http://old.donland.ru/documents/Ob-organizacii-i-provedenii-oprosov-naseleniya-s-primeneniem-informacionno-telekommunikacionnykh-setej-i-informacionnykh-tekhnologijj?pageid=128-483&mid=134977&itemId=22435> (дата обращения: 04.10.2023).
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.12.2012 г. № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» (с изм. на 30.06.2021 г.). [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902388099?marker=7DK0K8> (дата обращения: 04.10.2023).