

УДК 35.072

ЛУКИН ВЛАДИМИР НИКОЛАЕВИЧ,  
РЫБАЧЕНКО АРТЕМ СЕРГЕЕВИЧ

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ МАЛОМОБИЛЬНЫМ ГРУППАМ НАСЕЛЕНИЯ

### АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются проблемы взаимодействия органов государственного и муниципального управления по обеспечению государственными услугами маломобильных групп населения на примере Дорогомиловского района г. Москвы, предлагаются возможности Agile технологии в управлении проектными командами в государственном и муниципальном управлении.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление; органы государственной власти и органы местного самоуправления; государственные, муниципальные услуги; маломобильные группы населения; многофункциональные центры; проектное управление; Agile технологии.

LUKIN V. N.,  
RYBACHENKO A. S.

## THE INTERACTION OF GOVERNMENT AND LOCAL GOVERNMENTS IN THE SOCIAL SPHERE AS AN EXAMPLE OF THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES TO LOW-MOBILITY GROUPS

### ABSTRACT

The article discusses the problems of interaction between state and municipal governments to provide public services to people with limited mobility on the example of the Dorogomilovsky district of Moscow, offers the possibilities of agile technology in the management of project teams in the sphere of state and municipal government.

**Keywords:** state and municipal administration; state authorities and local governments; state, municipal services; mobility groups; multifunctional centers; project management; Agile technology.

Проблема взаимодействия государственных органов управления и органов местного самоуправления актуализирована современным их состоянием. В статье 3 Конституции Российской Федерации отмечается: «Народ осуществляет свою власть непосредственно, а также *через органы государственной власти и органы местного самоуправления*» [1]. Другими словами, государственное управление осуществляется через государственные

органы как единую систему осуществления государственной власти, включающую федеральные, региональные и местные органы управления. Особенностью управления в Российской Федерации является то, что местные органы (органы местного самоуправления) не относятся к органам государственной власти, но при этом обладают властными полномочиями, которые не имеют государственного характера.

В качестве одного из критериев классификации системы органов государственного и муниципального управления возможно определить уровень их образования и функционирования (федеральный, региональный и муниципальный). В компетенции последних находится решение вопросов местного значения, а также им делегируются отдельные государственные полномочия.

В рамках обозначенного критерия особое значение имеет уровень управленческой деятельности, функциональное назначение органов каждого уровня. Функции управления на каждом соответствующем уровне связаны с кругом решаемых задач в пределах сфер деятельности соответствующих органов и существующего правового поля.

Первый уровень – функции реализуются федеральными органами управления.

Второй уровень – функции реализуются федеральными и региональными органами управления.

Третий уровень – функции реализуются федеральными, региональными и местными органами управления. На этом уровне функции подлежат делению на подфункции и реализуются соответствующими органами управления. Разграничение полномочий связано с разграничением предметов ведения. Все государственные и муниципальные органы наделены определенным объемом законодательно закрепленных прав на решение того круга вопросов, которые входят в их компетенцию [2, С. 9–10].

Разграничение управленческих функций по уровням требует необходимости согласования всех видов взаимосвязей и взаимодействий между органами государственного и муниципального управления (горизонтальных и вертикальных, внутренних и внешних). Только в этом случае можно говорить о качестве предоставляемых населению общественных услуг, исключении дублирования функций и пересечения полномочий.

Вопрос о четком определении как количественного, так и качественного состава функций государственного и муниципального управления до настоящего времени не нашел своего однозначного определения. Нормативное регулирование функций государственного управления на федеральном уровне закрепляется Указом Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 [3]. Местное самоуправление не является государ-

ственной властью, сфера его компетенции выделена отдельно. Предметы ведения и полномочия органов самоуправления в Конституции Российской Федерации раскрываются через определения: «вопросы местного значения» (этим подчеркивается самостоятельность местного самоуправления и его отделенность от государства) и «отдельные государственные полномочия» (здесь отмечается возможность привлечения местного самоуправления к управлению государственными делами), которыми могут наделяться органы местного самоуправления.

Следовательно, существуют, так называемые, закрепленные и переданные полномочия. Это обстоятельство приводит к некоторым коллизиям. Вопросы местного значения могут быть отнесены к государственным. Например, такие как охрана общественного порядка, жилищное строительство, строительство и обслуживание дорог, транспорт, социальная поддержка населения, содействие занятости населения, охрана окружающей среды. Все эти вопросы являются предметами совместного ведения органов государственной власти субъекта Российской Федерации и органов местного самоуправления.

«Отдельными актами устанавливается право органов местного самоуправления осуществлять государственные полномочия, которые им не переданы, но участие в осуществлении которых предусмотрено федеральными законами. Эти полномочия связаны с мерами социальной помощи и поддержки отдельных категорий граждан, с формированием условий ведения деятельности в области реализации прав местных национально-культурных автономий, с оказанием содействия национально-культурному развитию народов России, с нотариатом, опекой и попечительством и др.» [2, С. 10–11].

Таким образом, государство не только «позволяет» органам местного самоуправления исполнять часть общественных дел самостоятельно, но возлагает на него исполнение ряда собственных функций, исполнение которых, как правило, сопряжено с постоянными контактами с населением. При этом особенно важно, что государство передает не только функции, но и полномочия по принятию от его имени общеобязательных решений, оставляя за собой право контроля за исполнением

по результатам деятельности. В результате муниципальные образования оказываются наделенными такими государственными полномочиями, которые трудно сочетаются с задачами местного самоуправления. Полномочия, как правило, чрезвычайно объемны, а финансирование крайне скудно, исполнение контролируется строго. Важно, чтобы доходы местного бюджета, при существующей налоговой-бюджетной системе, были способны обеспечить должное финансирование.

Как правило, уровень собственных доходов большинства муниципалитетов крайне низок, кроме того, они не обладают в полной мере финансовой самостоятельностью. Муниципалитеты в финансовом плане зависят от региональных органов власти. Основные финансовые средства муниципалитеты получают не в виде собственных доходов, а в качестве финансовой помощи вышестоящего государственного органа. В субъектах созданы региональные фонды финансовой поддержки поселений и муниципальных районов (городских округов), с помощью которых датируются особенно депрессивные регионы. Происходит так называемое перекачивание средств от муниципального образования в бюджеты вышестоящих уровней, а далее – возврат в муниципалитеты в виде межбюджетных трансфертов [4, С.7].

Представленная система управления определяется, в том числе самим Правительством Российской Федерации, как неэффективная, чрезмерно централизованная. Совершенствование системы государственного управления становится основной задачей взаимодействия органов государственной и муниципальной служб. Необходимо изменить характер взаимодействия государственных и муниципальных служащих, который носит не столько партнёрский характер, сколько характер отношений руководителя и подчиненного. Российская система управления находится в состоянии перманентного реформирования. Сегодня очередная, третья по счёту, волна административных реформ поставила цель внедрить проектное управление.

Проектное управление призвано значительно расширить самостоятельность в принятии решений органов местного самоуправления. Быстрых результатов на этом пути, по-видимому, ожидать не следует. Чрезмерная поспешность в «отмене» так называемого ручного управления, в передаче

значительной части полномочий из центра на места грозит потерей управляемости. В этих условиях на взаимодействие государственной и муниципальной служб ложится не только особая функциональная обязанность, но и огромная ответственность.

Управление и принятие решений являются в большой степени понятиями эквивалентными. В сложившейся системе взаимодействия государственной и муниципальной служб основные решения принимаются на уровнях государства: муниципальные служащие, фактически, становятся исполнителями. Проектное управление, чётко разделяя роли исполнителей проекта, устраняет издержки субординации, определяет зону ответственности каждого участника проекта. Процесс реформ должен носить эволюционный характер с качественным анализом результатов реализованных проектов. В этом направлении представляется удачным проведение и публикация результатов конкурсов проектов. Примером может служить публикация базы данных лучших практик кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе.

Каждое муниципальное образование обладает своими специфическими ресурсами, которые могут быть задействованы для решения проблем и проведения эффективной социальной политики. Выявление потенциала российских муниципалитетов становится важной, практико-ориентированной задачей. В выборе проектов в сфере оказания услуг населению приоритет, несомненно, должен принадлежать органам местного самоуправления.

С учетом этого, представляет интерес опыт управы района Дорогомилово г. Москвы, как органа исполнительной власти, по взаимодействию с государственными и муниципальными органами управления с целью предоставления государственных услуг маломобильным группам населения.

Под маломобильными группами населения понимаются люди, испытывающие затруднения при самостоятельном передвижении, получении услуги, необходимой информации или при ориентировании в пространстве. К маломобильным группам населения могут быть отнесены: инвалиды, люди с временным нарушением здоровья, беременные женщины, люди старших возрастов, люди с детскими колясками и т.п. Существующие при Департаменте труда и социальной защиты

населения города Москвы комплексные центры социального обслуживания (далее – КЦСО) населения оказывают соответствующие услуги (правовые, психологические, социально-бытовые и консультативные) гражданам и их семьям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Структура, руководство и подразделения КЦСО согласовывается с местной распорядительной и исполнительной властью. Так, ЦСО Дорогомилово оказывает социальные услуги пожилым людям, инвалидам, семьям с детьми, в его структуру входят отделение социального обслуживания на дому, отделение дневного пребывания. В аспекте исследуемой авторами проблемы деятельности КЦСО, ЦСО, рассматриваем структуры, учрежденные региональными органами управления, Правительством г. Москвы, в частности, управа района Дорогомилово с которыми взаимодействует муниципальный совет, в решении таких вопросов, как: поздравление ветеранов Великой Отечественной войны или жителей с 90, 95, 100-летием, рассмотрение заявлений на оказание адресной социальной помощи, установка пандусов для маломобильных жителей района.

Таких точек пересечения деятельности государственных и муниципальных органов, к сожалению, не так много и качество их взаимодействия не всегда соответствует современным требованиям. В этой связи выявление административных барьеров, препятствующих взаимодействию, позволит повысить эффективность деятельности местной власти по оказанию услуг населению.

В этом направлении работает государство, проводит федеральные исследования социологического характера, выявляет барьеры, препятствующие взаимодействию, оценивает возможности бюджета, создает новые структуры, определяет их компетенции, которые способствуют «снятию» ограничений в области малой мобильности.

Сегодня на муниципальном уровне существует понимание необходимости проведения работы по адаптации пространства муниципального образования для нужд маломобильных групп населения, но пока еще финансовая база для организации этих преобразований недостаточная. Для разрешения проблемы необходимо выявлять потребности маломобильных групп населения в муниципальных образованиях, привлекать инвесторов, создавать

структуры по работе с маломобильными группами населения в муниципальных администрациях. Мы проанализировали сайты муниципальных образований г. Москвы, и практически каждый сайт муниципального образования содержит программу развития инфраструктуры для маломобильных групп населения, ссылки на электронные ресурсы органов государственной власти. Интерес представляет такой ресурс как «Государственные услуги».

В Дорогомилово центр государственных услуг «Мои документы» был открыт 22 августа 2016 года. В нем предоставляют 166 видов услуг и выдают свыше 200 видов документов 16 городских и девять федеральных органов власти (в сферах регистрации имущественных прав, миграционного и налогового учёта, социальной и жилищной политики, образования, оформления гражданско-правового статуса заявителей, технического учёта и др.). При этом 97 процентов услуг предоставляется по экстерриториальному принципу, т.е. доступна всем жителям Москвы независимо от места регистрации. Исключение составляют четыре услуги Федеральной миграционной службы России (далее ФМС России) в сфере миграционного и регистрационного учёта, для получения которых необходимо обращаться по месту постоянной регистрации. Из 166 услуг 140 (84 процента), на которые приходится подавляющая часть обращений, предоставляют универсальные специалисты – сотрудники центров государственных услуг, оказывающие услуги разных органов власти.

В настоящее время в законодательстве определены основные понятия, регулирующие сферу предоставления государственных услуг. Так, в статье 2 Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ государственная услуга определяются как услуга, предоставляемая федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации – это деятельность по реализации функций соответственно федерального органа

исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органа местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предоставляющих государственные услуги [5].

В свою очередь, муниципальная услуга, предоставляемая органом местного самоуправления – деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения, установленных в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и уставами муниципальных образований, а также в пределах предусмотренных указанным Федеральным законом прав органов местного самоуправления на решение вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения, прав органов местного самоуправления на участие в осуществлении иных государственных полномочий (не переданных им в соответствии со статьей 19 указанного Федерального закона), если это участие предусмотрено федеральными законами, прав органов местного самоуправления на решение иных вопросов, не отнесенных к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной власти и не исключенных из их компетенции федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации, в случае принятия муниципальных правовых актов о реализации таких прав [6]. Четкого различия между указанными понятиями, с нашей точки зрения, как пользователей настоящего нормативного акта, не прослеживается.

Проанализировав нормативно-правовые источники нами было выявлено несколько контекстов, определяющих государственную услугу.

Согласно первому, нормативно-правовому контексту, государственная услуга – это гарантированная государством помощь в форме услуги, материального блага, денег на основе оплаты (пошлины) или безвозмездно для осуществления прав и свобод, гарантированных законодательством. Второй, экономический контекст определяет государственную услугу как объем средств, материальных ценностей, вовлеченных в оказание помощи отдельной группе или персоне. В рамках третьего, социального контекста, государственная услуга – это государственная гарантия охраны интересов отдельной персоны или социальной группы, выражаемая в денежной, материальной или иной форме. Полагаем, что в подавляющем большинстве случаев государственная услуга понимается россиянами как социально и культурно укорененные, имеющие историко-культурный контекст, ожидания граждан от деятельности государства в лице чиновников.

Таким образом, практическая реализация государственных услуг на уровне исполнительной власти осуществляется министерствами и ведомствами на трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном.

Качество оказания государственных и муниципальных услуг маломобильным группам населения определяется тем, что на основе оценки работы конкретных чиновников формируется представление об эффективности государственной власти в целом. Основным жанром взаимодействия в административном дискурсе власти и маломобильных групп населения являются заявления, заявки граждан или их союзов, некоммерческих образований, фондов о получении помощи в конкретных сферах жизнедеятельности, систематических или однократных событиях.

До недавнего времени ограничения обмена информацией между ведомствами усугубляли проблемы маломобильного населения при получении услуг, которые могли предоставлять несколько учреждений государственной власти. Самым оптимальным вариантом стало получение услуги в режиме «одного окна», когда гражданин обращается только в один орган государственной власти, который согласовывает все необходимые документы в других органах, чтобы быстро оформить все документы.



Анализ работы многофункциональных центров (далее – МФЦ) района Дорогомилово г. Москвы показал, что среднее время ожидания в очереди составляет три минуты. Работает электронная очередь. На Портале городских услуг в режиме онлайн доступна информация о загруженности любого центра. По ряду наиболее востребованных услуг Росреестра, Кадастровой палаты, Пенсионного фонда и ФМС России возможна предварительная запись на подачу и получение документов. Работает сервис смс-уведомлений и уведомлений по электронной почте о готовности заказанных документов. При желании клиент может воспользоваться доступом в Интернет для самостоятельного получения государственных услуг в электронном виде. Такое обслуживание граждан и организаций сегодня происходит в многофункциональных центрах, номенклатура государственных услуг которых обеспечивается соответствующей нормативно-правовой базой.

Создание и деятельность многофункциональных центров осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ в редакции от 01.04.2019) постановлением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» (с изменениями и дополнениями от 5 июня 2019 г.), Государственной программой города Москвы «Открытое Правительство» на 2012-2016 гг., утвержденной постановлением Правительства Москвы от 22 февраля 2012 г. № 64-ПП «О внесении изменений в государственные программы города Москвы и об утверждении Государственной программы «Открытое Правительство» на 2012-2016 гг.», Постановлением Правительства Москвы от 28.03.2017 г. № 144-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 22 февраля 2012 г. № 64-ПП», постановлением Правительства Москвы от 23 апреля 2014 г. № 219-ПП (с изм. на 13 августа 2019 года) «Об организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных услуг на территории города Москвы» [см.: 7-10].

Многофункциональные центры – это первые институциональные единицы государственного

управления, в которых реально действует механизм сокращения сроков предоставления государственных услуг, что, как видим, особенно актуально для маломобильных групп населения.

МФЦ значительно облегчили жизнь для получения государственных услуг гражданам-инвалидам, которые за одно посещение МФЦ могут оформить сразу несколько государственных услуг. Наиболее востребованными услугами социальной сферы для людей с ограниченными возможностями являются: постановка инвалидов на учет по обеспечению техническими средствами реабилитации (далее – ТСР) и протезно-ортопедическими изделиями (далее – ПОИ), компенсация понесенных расходов за самостоятельно приобретенные ТСР и ПОИ, обеспечение инвалидов дополнительными техническими средствами реабилитации, бесплатное зубопротезирование, льгота по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, ежемесячная социальная выплата пенсионерам, предоставление при наличии медицинских показаний путевок на санаторно-курортное лечение, предоставление безвозмездных субсидий и единовременных денежных выплат для приобретения или строительства жилых помещений, подтверждение права на социальное такси и другие [см.: 11].

Вместе с тем для адаптации муниципальной инфраструктуры для маломобильных граждан необходимо выявлять их потребности, а также административные барьеры: финансовые, технические, психологические, физические и другие препятствия для получения государственных услуг в силу ограниченных возможностей передвижения.

Изучение характера препятствий и принципов дифференциации маломобильных групп является основой для создания эффективных методов предоставления государственных услуг. Реализация этого подхода возможна только на уровне муниципалитета, поскольку характер дифференциации маломобильных групп в первую очередь зависит от геополитического положения. Способность «снять» ограничения в области маломобильности связаны со схемой организации передвижения на местности, особенностями функционирования муниципальной системы управления, способностью привлечь инвестиции для решения проблемы конкретной социальной группы и т.д.

В государственных и муниципальных структурах, где все подчинено четкому регламенту, где сотрудники должны строго подчиняться вышестоящему руководству, работать с огромным количеством документов, решать вопросы в рамках своих компетенций, инновационные технологии взаимодействия сложно применимы.

Однако в некоторых случаях, на наш взгляд, можно применить Agile технологии. На сегодняшний день в областях производственной деятельности, в государственном и муниципальном управлении реализуется проектный подход, о котором уже шла речь выше. Именно при реализации проектов, завязанных на взаимодействии государственных и муниципальных органов управления важно использовать Agile технологии в качестве современных гибких и постепенных методов в управлении проектами и продуктами.

Согласно данному подходу, проект разбивается не на последовательные фазы, а на подпроекты, которые затем «собираются» в готовый продукт. Уделяется особое внимание формированию команд, проведению работы именно на короткую перспективу, а не на длительный период. При использовании данной технологии обеспечивается система обратной связи, благодаря чему можно очень быстро производить корректировки. Это является преимуществом, если мы говорим о ценности временного ресурса для государственных и муниципальных служащих [12].

В последние годы государство регулярно заявляло о необходимости выявления нужд маломобильных групп населения в муниципальных образованиях, привлечении инвесторов, создания структур по работе с маломобильными группами населения в муниципальных администрациях. В этой связи может представлять интерес проект «Помощь маломобильным группам населения» с целью управления жизненными ситуациями данной категории граждан. Технология «управления жизненными ситуациями» в некоторых регионах страны уже практикуется для «обычных» граждан. Она призвана решать проблемы внедрения системного подхода для работы органов исполнительной власти.

Суть технологии состоит в разработке пакетного решения для жизненной ситуации. Однако для адаптации муниципальной инфраструктуры

для маломобильных граждан необходимо выявлять их потребности, обусловленные геополитическим фактором в конкретных жизненных ситуациях. Предлагаемый проект должен быть хорошо структурирован из следующих составляющих:

1. Определение цели проекта (цели управленческого решения).
2. Разработка проекта (управленческого решения).
3. Реализация проекта (принятие и реализация управленческого решения).
4. Контроль выполнения проекта (управленческого решения).
5. Коммуникация внутри исполнителей проекта, когда государственные и муниципальные служащие становятся членами одной команды, объединённые общей задачей.
6. Доверие между членами команды. Обеспечение успеха реализации жизненных циклов, предъявляет определённые требования к личностным качествам служащих.
7. Чёткая обратная связь.

Такая организация, по нашему мнению, будет способствовать решению следующих задач:

- анализ ожиданий в сфере видов и объемов государственной помощи дифференцированных маломобильных групп населения;
- формирование перечня услуг и условий предоставления им государственных услуг;
- определение ограничений;
- оценка возможных технологий предоставления государственных услуг; социальная оценка последствий предоставления услуг и формирование перспектив развития.

Организация полноценной жизни маломобильного населения России требует дифференциации государственных услуг.

Таким образом, повышение эффективности предоставления государственных услуг следует связать с изучением потребностей дифференцированных маломобильных групп населения в контексте динамики социально-экономических преобразований, что также может быть в фокусе внимания взаимодействующей команды специалистов государственных и муниципальных служб.

Для более эффективного решения поставленных задач, с нашей точки зрения, необходимо изучать опыт организации работы в странах с раз-

витыми институтами помощи маломобильным группам населения, оценивать и внедрять концепции организации этой деятельности.

### Список литературы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, внесенными Указом Президента Российской Федерации от 27 марта 2019 г. № 130 и вступившими в силу с 4 апреля 2019 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://konstitucija.ru> (дата обращения: 28.09.2019).
2. Власенкова Е.А. К вопросу об определении и принципах государственного и муниципального управления. // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2013. – № 8. – С. 7-11.
3. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW> (дата обращения: 8.10.2019).
4. Аванесова Е.Г. Современные технологии реализации социальной политики: опыт муниципалитетов Томской области // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем: сб. докл. Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием). – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2014. – С. 5-11.
5. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ (в ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (дата обращения: 06.10.2019).
6. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (в ред. от 02.08.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 07.10.2019).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» (с изм. и доп. на 5 июня 2019 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70290064/> (дата обращения: 10.10.2019).
8. Государственная программа города Москвы «Открытое Правительство» на 2012-2016 гг., утверждена постановлением Правительства Москвы от 22 февраля 2012 г. № 64-ПП «О внесении изменений в государственные программы города Москвы и об утверждении Государственной программы «Открытое Правительство» на 2012-2016 гг.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mos.ru/kgu/documents/pravovye-akty-pravitelstva\\_moskvy/view/76612220/](https://www.mos.ru/kgu/documents/pravovye-akty-pravitelstva_moskvy/view/76612220/) (дата обращения: 11.10.2019).
9. Постановление Правительства Москвы от 28.03.2017 г. № 144-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 22 февраля 2012 г. № 64-ПП» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/36385220/> (дата обращения: 08.10.2019).
10. Постановление Правительства Москвы от 23 апреля 2014 г. № 219-ПП (с изменениями на 13 августа 2019 года) «Об организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных услуг на территории города Москвы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70645464> (дата обращения: 13.09.2019).
11. Государственные услуги для инвалидов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gu.spb.ru/mfc/news/29839> (дата обращения 04.09.2019)
12. Чуланова О.Л., Чуракова Д.С. Применение agile-коучинга в управлении проектными командами в государственном и муниципальном управлении // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23). – С. 39-52.

*Статья поступила в редакцию 10 октября 2019 г.*

*Принята к публикации 28 октября 2019 г.*