

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Филиал в г. Новороссийске

Кафедра информатики и математики

ОТЧЕТ

по учебной практике

Объект практики Управление по физической культуре
и спорту администрации г. Новороссийска

Студентка 2 курса
ОФО направления
38.03.05 Бизнес-информатика


(подпись)

М.С. Арзумоньян

Руководитель практики от организации:

Корнеев Л. В. (зам. начальника управления)
(Должность, ФИО)


(подпись)



Руководитель практики от кафедры:
Канд. физ.-мат. наук, доцент


(подпись)

И.Г. Рзун

Новороссийск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Общий анализ деятельности муниципального управления.....	5
2 Основные понятия построения модели бизнес процессов.....	12
3 Модель процесса обработки заявления на проведение мероприятий.....	18
Заключение.....	21
Список использованных источников.....	22

ВВЕДЕНИЕ

Анализ бизнес-процессов Управления по физической культуре и спорту администрации города Новороссийска.

Практика проходила с 3 июля 2017 г по 16 июля 2017 года. Данное предприятие находится по адресу ул. Советов 55 в здании центрального стадиона.

Деятельность администрации контролируется законом и государством. Главными задачи администрации является выполнение поставленных государством задач для удовлетворения потребностей местного населения в той или иной области, в которой работает каждая отдельная отрасль администрации.

В своей деятельности Управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами Краснодарского края, муниципальными правовыми актами, Уставом муниципального образования город Новороссийск, а также настоящим Положением.

Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с учреждениями спортивной направленности и другими организациями, осуществляющими функции в сфере физической культуры и спорта.

Актуальность данной работы состоит в том, что изучение бизнес-процессов любого предприятия дает незаменимый опыт в моделировании, изучении теории бизнеса и в сфере построения IT-инфраструктуры изучаемого предприятия.

Целью данной работы является анализ деятельности и бизнес-процессов МУ "Управление по культуре и спорту администрации г. Новороссийска"

Задачами данного отчета являются:

1. Исследовать IT-инфраструктуру организации.

2. Ознакомиться с документацией муниципального управления.
3. Изучить главные цели и задачи муниципального управления.
4. Изучить входящие и исходящие информационные потоки (в виде документов), а также формируемые в процессе функционирования предприятия, их получение, хранение, обработку.
5. Ознакомиться с внутренней структурой управления.
6. Создание модели бизнес- процессов.

Предметом исследования в данном отчете является МУ "Управление по культуре и спорту администрации г. Новороссийска".

Объект исследования - бизнес процессы.

1 Общий анализ деятельности муниципального управления

Управление является функциональным органом, на который возложены полномочия по координации и регулированию деятельности в сфере физической культуры и спорта и выполняет функции и полномочия учредителя подведомственных учреждений при его создании, реорганизации, изменения типа и ликвидации, в порядке, установленном администрации муниципального образования города Новороссийска.

Главными задачами деятельности управления являются:

- Развитие физической культуры и спорта, управление и координация деятельности учреждений физической культуры и спорта, созданных на территории муниципального образования город Новороссийск.

- Повышение роли физической культуры и спорта в укреплении здоровья и повышении трудовой активности населения, формировании здорового образа жизни и организации активного отдыха.

- Определение стратегии развития физической культуры и спорта на территории города и приоритетных направлений использования капитальных вложений по отрасли.

- Осуществление информатизации в сфере физической культуры и спорта.

- Обеспечение правового регулирования отношений в подведомственных спортивных учреждениях в области спорта.

Все вышеперечисленные задачи составляют главный рабочий процесс управления по культуре и спорту.

В соответствии с поставленными задачами в порядке, установленном действующим законодательством, Управление осуществляет управление, координацию и контроль за деятельностью спортивных учреждений, находящихся под контролем управления.

Так же у данного муниципального управления имеется ряд функций, которые так же характеризуют и формируют рабочую деятельность администрации города. Они следующие:

- Организация физической культуры и массового спорта по месту жительства, привлечение к занятиям физической культурой и спортом всех возрастных групп населения муниципального образования город Новороссийск;
- Разработка и реализация концепции развития физической культуры и спорта;
- Осуществление организационно-методического руководства физическим воспитанием населения и подготовкой спортсменов;
- Координация деятельности всех расположенных на территории города учреждений, организаций, объединений спортивной направленности, осуществление контроля за соблюдением организационно-правового порядка деятельности физкультурно- спортивных организаций;
- Организация подготовки спортивного резерва, развитие сети учреждений спортивной направленности на территории города;
- Обеспечение подготовки и участия сборных команд и ведущих спортсменов в краевых, Российских и международных соревнованиях, содействие проведению спортивными учреждениями и организациями городских, краевых и всероссийских спортивных мероприятий на территории муниципального образования город Новороссийск;
- Изучение и анализ состояния и развития физкультурно-оздоровительной и спортивно - массовой работы в городе для внесения предложений администрации муниципального образования город Новороссийск по совершенствованию работы в отрасли;
- Управление по физической культуре и спорту является функциональным органом, на который возложены полномочия по координации и регулированию деятельности в сфере физической культуры и

спорта в отношении подведомственных муниципальных учреждений в части:

- Выполнения функций и полномочий учредителя подведомственных муниципальных учреждений по подготовке документации о создании, реорганизации, изменении типа и ликвидации подведомственных муниципальных учреждений, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;
- Утверждения уставов подведомственных муниципальных учреждений, а также внесения в них изменений, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;
- Назначения руководителей подведомственных муниципальных учреждений и прекращения их полномочий;
- Заключения и прекращения трудовых договоров с руководителями подведомственных муниципальных учреждений;
- Формирования и утверждения муниципальных заданий подведомственным учреждениям на оказание муниципальных услуг (выполнение работ) юридическим и физическим лицам в соответствии с предусмотренными уставами подведомственных муниципальных учреждений основными видами деятельности, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;
- Определения перечня особо ценного движимого имущества, закрепленного за подведомственными муниципальными учреждениями учредителем или приобретенного подведомственными муниципальными учреждениями за счет средств, выделенных им учредителем на приобретение такого имущества (далее - особо ценное движимое имущество), в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;
- Предварительного согласования совершения подведомственными муниципальными учреждениями крупных сделок, соответствующих критериям, установленным в пункте 13 статьи 9.2 Федерального закона

12.01.1996г. № 7 «О некоммерческих организациях», в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;

- Принятия решений об одобрении сделок с участием подведомственных муниципальных учреждений, в совершении которых имеется заинтересованность, определяемая в соответствии с критериями, установленными в статье 27 Федерального закона 12.01.1996г. № 7 «О некоммерческих организациях», в соответствии с порядком, установленном постановлением администрации, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;

- Установления порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности подведомственных муниципальных учреждений, оказываемых ими сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;

- Определения порядка составления и утверждения отчетов о результатах деятельности подведомственных муниципальных учреждений и об использовании закрепленного за ними муниципального имущества в соответствии с общими требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации, в порядке, установленном администрацией муниципального образования город Новороссийск;

- Согласования с учетом требований, распоряжение особо ценным движимым имуществом, закрепленным за подведомственными муниципальными учреждениями учредителем либо приобретенным подведомственными муниципальными учреждениями за счет средств, выделенных его учредителем на приобретение такого имущества;

- Согласования с учетом требований, распоряжения недвижимым имуществом подведомственных муниципальных учреждений, в том числе передачу его в аренду;

- Согласования внесения подведомственными муниципальными учреждениями в случаях и порядке, которые предусмотрены федеральными законами, имущества, за исключением особо ценного движимого имущества, а также недвижимого имущества, в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ или передачу ими такого имущества иным образом в качестве их учредителей или участников;

- Принятия решения о внесении подведомственными муниципальными учреждениями в случаях и порядке, которые предусмотрены федеральными законами, денежных средств (если иное не установлено условиями их предоставления в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ или передачу ими такого имущества иным образом в качестве их учредителей или участников по согласованию с управлением экономического развития администрации;

Структура управления и организации деятельности управления по физической культуре и спорту имеет следующий вид:

- Начальник управления по физической культуре и спорту.
- Заместитель начальника управления по физической культуре и спорту.
- Главные специалисты управления по физической культуре и спорту.

Управление возглавляет начальник Управления, назначаемый и освобождаемый на должность главой муниципального образования город Новороссийск.

Начальник Управления имеет следующие обязанности:

- Несет персональную ответственность за выполнение поставленных перед управлением задач и осуществление установленных функций.

- Действует без доверенности от имени Управления, представляет его во всех предприятиях, учреждениях, организациях.

- Заключает от имени Управления муниципальные контракты, соглашения и договоры, в том числе трудовые.
- Выдает доверенности, совершает иные юридические действия в рамках своей компетенции.
- Применяет к работникам Управления и руководителям подведомственных учреждений дисциплинарные взыскания.
- Представляет в установленном порядке особо отличившихся работников Управления к присвоению почетных званий и наград.
- Представляет по поручению администрации муниципального образования город Новороссийск интересы города Новороссийска на региональном, федеральном и международном уровнях. Представляет интересы Управления в органах государственной власти и органах местного самоуправления, общественных объединениях и иных организациях, выдает доверенности, осуществляет право подписи документов, исходящих из Управления.
- Проводит личный прием граждан по вопросам, отнесенным к компетенции Управления.
- Осуществляет планирование, координацию и общее оперативное руководство работы заместителей начальника управления, утверждает их функциональные обязанности.
- Пользуется социальными гарантиями, предусмотренными действующим законодательством.
- Обеспечивает гарантированные условия труда и меры социальной защиты своих работников.
- Осуществляет поощрение руководителей подведомственных муниципальных учреждений с учетом результатов деятельности учреждения в соответствии с критериями оценки и показателями эффективности работы учреждения.
- Распределяет обязанности между работниками Управления, представляет должностные инструкции работников Управления на

утверждение заместителю главы муниципального образования город Новороссийск (вопросы социального развития).

- Образовывает комиссии по вопросам осуществляемой Управлением деятельности.

2 Основные понятия построения модели бизнес процессов

Для построения и моделирования бизнес процессов следует понять и усвоить определенные базисы, оговорить теорию и рассмотреть различные виды моделей и способов их моделирования.

Сам по себе бизнес-процесс определяется как логически завершенная цепочка взаимосвязанных и повторяющихся видов деятельности, в результате которых ресурсы предприятия используются для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

В качестве клиента бизнес-процесса может выступать другой бизнес-процесс. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются по определенным бизнес-правилам. Под бизнес-правилами понимают способы реализации бизнес-функций в рамках бизнес-процесса, а также характеристики и условия выполнения бизнес-процесса.

Составляющие бизнес-процесс действия могут выполняться людьми (вручную или с применением компьютерных средств или механизмов) или быть полностью автоматизированы. Порядок выполнения действий и эффективность работы того, кто выполняет действие, определяют общую эффективность бизнес-процесса. Задачей каждого предприятия, стремящегося к совершенствованию своей деятельности, является построение таких бизнес-процессов, которые были бы эффективны и включали только действительно необходимые действия.

Термин "моделирование" имеет два основных значения. Во-первых, под моделированием понимают процесс построения модели как некоего представления (образа) оригинала, отражающего наиболее важные его черты и свойства. Если же модель уже построена, то моделирование — это процесс исследования (анализа) функционирования системы, вернее, ее модели. Базовой целью моделирования бизнес-процессов является описание

реального хода бизнес-процессов компании. При этом необходимо определить, что является результатом выполнения процесса, кем и какие действия выполняются, каков их порядок, каково движение документов в ходе выполнения процесса, а также насколько процесс надежен (вероятность неудачного выполнения) и как он может быть расширен/модифицирован в будущем.

Обеспечить прозрачность хода бизнес-процессов важно потому, что только в этом случае владелец бизнес-процесса (сотрудник компании, управляющий ходом бизнес-процесса и несущий ответственность за его результаты и эффективность), бизнес-аналитик, руководство и другие заинтересованные стороны будут иметь ясное представление о том, как организована работа.

Понимание хода существующих бизнес-процессов дает возможность судить об их эффективности и качестве и необходимо для разработки поддерживающей бизнес ИТ-инфраструктуры. Успешная разработка прикладных систем, обеспечивающих поддержку выполнения бизнес-процессов от начала до конца, возможна лишь тогда, когда сами процессы детально ясны.

Моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, отражающее реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия.

Модель, как правило, содержит следующие сведения о бизнес-процессе:

- набор составляющих процесс шагов — бизнес-функций;
- порядок выполнения бизнес-функций;
- механизмы контроля и управления в рамках бизнес-процесса;
- исполнителей каждой бизнес-функции;
- входящие документы/информацию, исходящие документы/информацию;
- ресурсы, необходимые для выполнения каждой бизнес-функции;

- документацию/условия, регламентирующие выполнение каждой бизнес-функции;

- параметры, характеризующие выполнение бизнес-функций и процесса в целом.

Моделирование бизнес-процессов в компании может быть направлено на решение большого числа различных задач:

- Точно определить результат бизнес-процесса и оценить его значение для бизнеса.

- Определить набор действий, составляющих бизнес-процесс. Ясное определение набора задач и действий, которые необходимо выполнить, чрезвычайно важно для детального понимания процесса.

- Определить порядок выполнения действий. Действия в рамках одного бизнес-процесса могут выполняться как последовательно, так и параллельно. Очевидно, что параллельное исполнение, если оно допустимо, позволяет сократить общее время выполнения процесса и, следовательно, повысить его эффективность.

- Произвести разделение зон ответственности: определить, а затем отслеживать, какой сотрудник или подразделение компании несет ответственность за выполнение того или иного действия или процесса в целом.

- Определить ресурсы, потребляемые бизнес-процессом. Точно зная, кто какие ресурсы использует и для каких операций, можно повысить эффективность использования ресурсов посредством планирования и оптимизации.

- Понять суть взаимодействий между участвующими в процессе сотрудниками и подразделениями компании и оценить, а затем повысить эффективность коммуникации между ними.

- Увидеть движение документов в ходе процесса. Бизнес-процессы производят и потребляют различные документы (в бумажной или

электронной форме). Важно разобраться, откуда и куда идут документы или информационные потоки, и определить, оптимально ли их движение и действительно ли все они необходимы.

- Определить потенциальные узкие места и возможности для улучшения процесса, которые будут использованы позже для его оптимизации.

- Более эффективно внедрить стандарты качества, например ИСО 9000, и успешно пройти сертификацию.

- Использовать модели бизнес-процессов в качестве руководства для новых сотрудников.

- Эффективно произвести автоматизацию бизнес-процессов в целом или отдельных их шагов, включая автоматизацию взаимодействия с внешней средой — клиентами, поставщиками, партнерами.

- Разобравшись в совокупности бизнес-процессов компании, понять и описать деятельность предприятия в целом.

Для описания и создания бизнес-процесса в данном отчете будет использоваться модель IDEF0.

Постоянное усложнение производственно-технических и организационно-экономических систем фирм, предприятий, производств, и др. субъектов производственно-хозяйственной деятельности и необходимость их анализа с целью совершенствования функционирования и повышения эффективности обуславливают необходимость применения специальных средств описания и анализа таких систем. Эта проблема приобретает особую актуальность в связи с появлением интегрированных компьютеризированных производств и автоматизированных предприятий.

Общая методология IDEF состоит из трех частных методологий моделирования, основанных на графическом представлении систем:

- IDEF0 используется для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, связывающие эти функции.

- IDEF1 применяется для построения информационной модели, отображающей структуру и содержание информационных потоков, необходимых для поддержки функций системы;

- IDEF2 позволяет построить динамическую модель меняющихся во времени поведения функций, информации и ресурсов системы.

Основу подхода и, как следствие, методологии IDEF0, составляет графический язык описания (моделирования) систем, обладающий следующими свойствами:

- Графический язык - полное и выразительное средство, способное наглядно представлять широкий спектр деловых, производственных и других процессов и операций предприятия на любом уровне детализации.

- Язык обеспечивает точное и лаконичное описание моделируемых объектов, удобство использования и интерпретации этого описания.

- Язык облегчает взаимодействие и взаимопонимание системных аналитиков, разработчиков и персонала изучаемого объекта (фирмы, предприятия), т.е. служит средством «информационного общения» большого числа специалистов и рабочих групп, занятых в одном проекте, в процессе обсуждения, рецензирования, критики и утверждения результатов.

- Язык прошел многолетнюю проверку и продемонстрировал работоспособность как в проектах ВВС США, так и в других проектах, выполнявшихся государственными и частными промышленными компаниями.

- Язык легок и прост в изучении и освоении.

- Язык может генерироваться рядом инструментальных средств машинной графики; известны коммерческие программные продукты, поддерживающие разработку и анализ моделей - диаграмм IDEF0.

Основной концептуальный принцип методологии IDEF - представление любой изучаемой системы в виде набора взаимодействующих и взаимосвязанных блоков, отображающих процессы, операции, действия

происходящие в изучаемой системе. В IDEF0 все, что происходит в системе и ее элементах, принято называть функциями. Каждой функции ставится в соответствие блок. На IDEF0 – диаграмме, основном документе при анализе и проектировании систем, блок представляет собой прямоугольник. Интерфейсы, посредством которых блок взаимодействует с другими блоками или с внешней по отношению к моделируемой системе средой, представляются стрелками, входящими в блок или выходящими из него. Входящие стрелки показывают, какие условия должны быть одновременно выполнены, чтобы функция, описываемая блоком, осуществилась.

В IDEF0 реализованы три базовых принципа моделирования процессов:

- Принцип функциональной декомпозиции;
- Принцип ограничения сложности;
- Принцип контекста.

На рисунке 1 представлена общая схема, как именно составляется модель.



Рисунок 1 - Общая схема

3 Модель бизнес процесса муниципального управления

Модель бизнес процесса для муниципального управления "Управление по культуре и спорту администрации города Новороссийска" будет построена с помощью программы Ramus, моделирование IDEF0.

Для конкретного примера взята обработка заявления на проведение мероприятий спортивного и оздоровительного характера (проведение соревнований) с последующим выделением бюджета на проведение.

Начальный уровень на рисунке 2 представляет собой общую структуру работы муниципального управления:

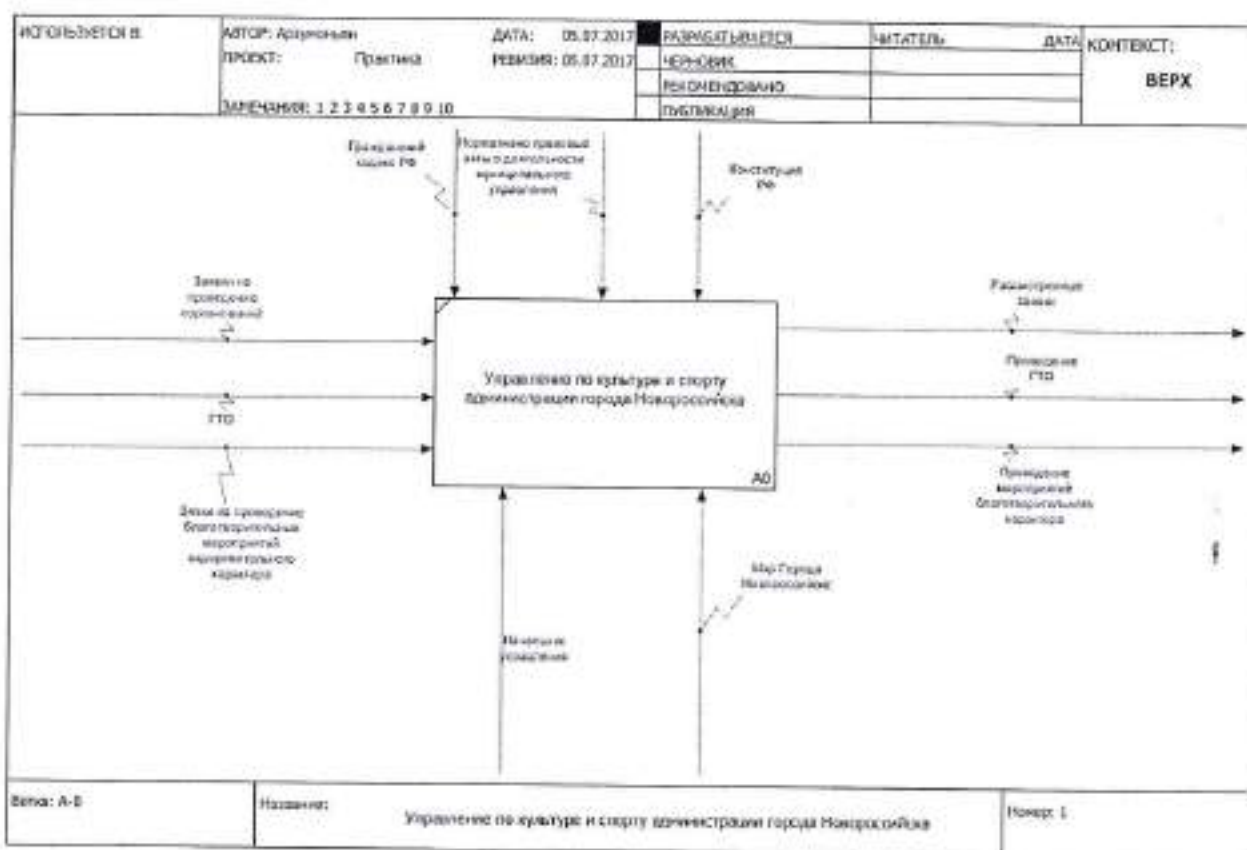


Рисунок 2 Общая структура

На рисунке 1 представлена общая структура работы муниципального управления с поступающими заявками, управлением, законодательством и рассмотренными заявками.

На рисунке 3 раскрыта сама деятельность управления в виде процесса обработки поступающих заявок:

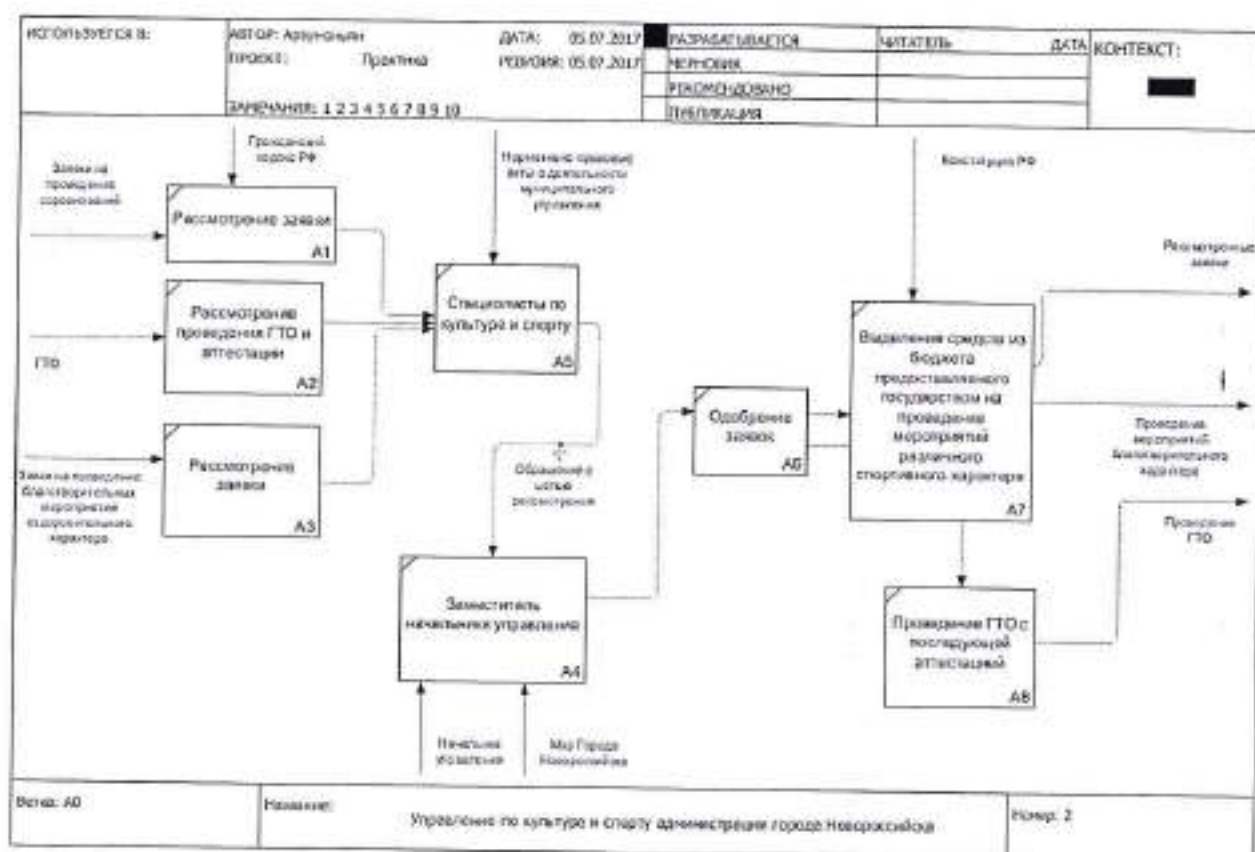


Рисунок 3 - Рассмотрение поступающих заявок

На этом рисунке графически представлены все процессы, через которые должна пройти заявка прежде чем ее одобряют или же отклоняют. Сначала заявку рассматривают специалисты по культуре и спорту, затем заявка должна быть согласована с заместителем начальника управления. После этого принимается решение об одобрении заявки или же об ее отклонении.

Далее рассмотрим выделение средств на проведение мероприятий. Как видно по схеме на рисунке 3, этот процесс тоже должен быть согласован.

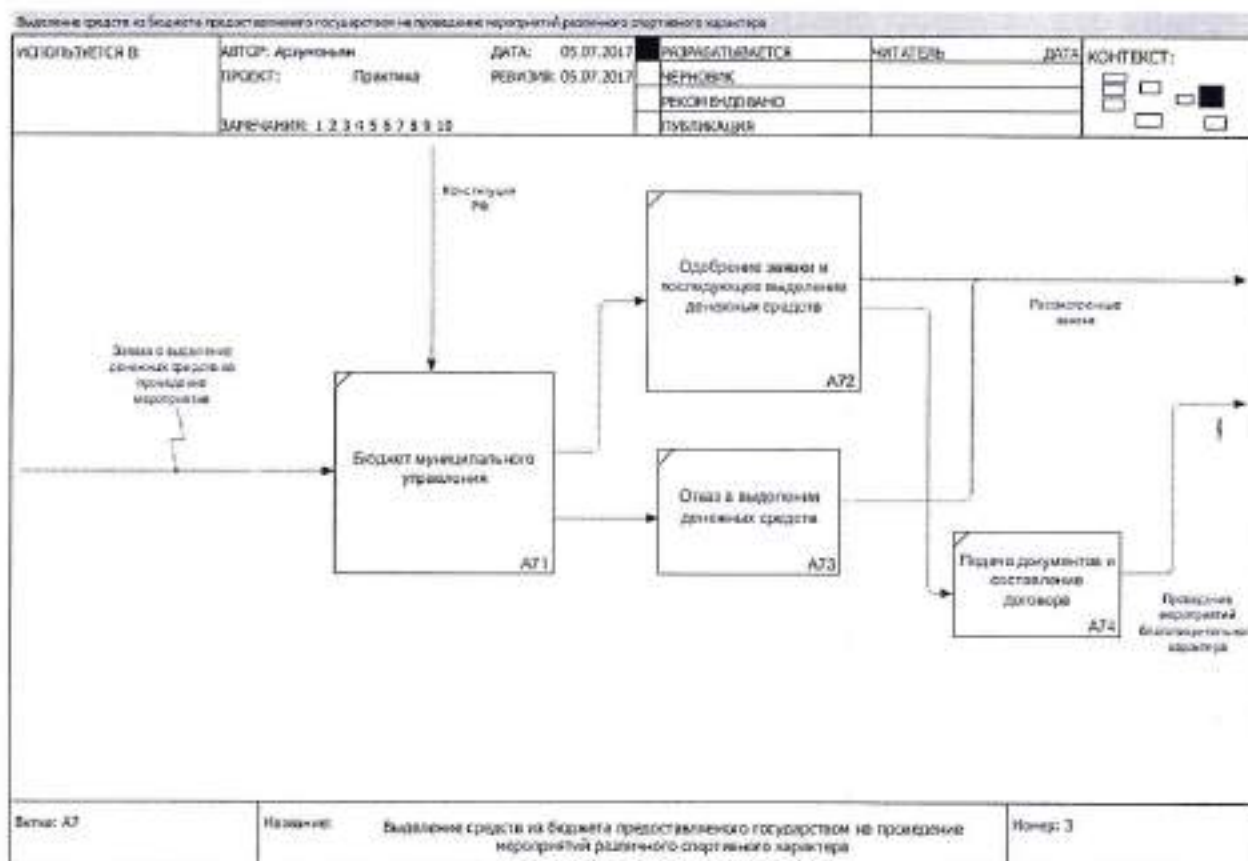


Рисунок 4 - Выделение средств

Прежде чем выделить средства на те или иные мероприятия, управление должно согласовать это и подать заявку на перевод средств в бюджет управления. Вся заявка идет в комплекте с заявлением на проведение мероприятия в качестве подтверждения. После рассмотрения заявки принимается решение об одобрении или об отказе в выделении средств.

После всех процессов и выделения средств муниципальное управление контролирует правильное использование выделенных средств, а так же контролирует проведение мероприятий того или иного спортивного или же оздоровительного характера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что МУ "Управление по культуре и спорту администрации города Новороссийска" это организация со слаженной и контролируемой работой. Все действия имеют направленный характер.

В целом муниципальное управление хорошо оснащено, сотрудники квалифицированы в сфере современных технологий, оборудование новое.

Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с учреждениями спортивной направленности и другими организациями, осуществляющими функции в сфере физической культуры и спорта. Большинство процессов автоматизировано, например, рассылка заявлений, получение договоров, составление соглашений на проведение мероприятий.

В процессе прохождения практики было более глубоко изучено данное управление, его внутренняя структура, рассмотрена техническая оснащенность, изучена программа Ramus и с помощью нее построен процесс обработки заявок на проведение мероприятий.

В ходе данной работы была улучшена обработка заявок, уменьшено время их рассмотрения. После построения наглядной модели процесса рассмотрения заявок функционирование управления улучшилось.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, А.А. Бюджет муниципального учреждения / А.А. Андреева. - М, 2010. - 65 с.
2. Асакова, Г.Т. Финансы государственных (муниципальных) учреждений : учебное пособие / Г.Т. Асакова. -М, 2014. - 248 с.
3. Балтина, А. С. Финансы общественного сектора экономики : учебное пособие / А. С. Балтина. - М, 2014. - 164 с.
4. Бинаева, М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления : учебно-методическое пособие / М.Г. Бинаева. -М, 2015. - 159 с.
5. Воржецов, А.Г. Современная модернизация России : учебно-методическое пособие / А.Г. Воржецов. -М, 2014. - 92 с.
6. Гуреев, В.А. Исполнение исполнительных документов в отношении публично-правовых образований и государственных (муниципальных) учреждений: законодательное регулирование и практика применения / В.А. Гуреев, И.В. Селионов. - М, 2015 - 184 с.
7. Гусев, А.В. Правовые основы расходов бюджета / А.В. Гусев. - М, 2014. - 144 с.
8. Емельянов, А.Ю. Структура бюджета муниципального образования: формирование, исполнение, контроль на примере развитых стран / А.Ю. Емельянов. - М, 2013. - 127 с.
9. Зингер, О.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / О.А. Зингер. - М, 2013. - 108 с.
10. Иванченко, Н.П. Планирование и прогнозирование доходов бюджетов органов местного самоуправления / Н.П. Иванченко. - М, 2009. - 134 с.
11. Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалёв. - М, 2015. - 77 с.

12. Лачева, О.Л. Направления расходования средств федерального бюджета / О.Л. Лачева. - М, 2010. - 49 с.
13. Мухин, А.Ф. Законная сила актов администрации / А.Ф. Мухин. -М, 1911. - 290 с.
14. Обедов, З.А. Принятие выгодных финансовых решений, критерии и алгоритмы / З.А. Обедов. - М, 2016. - 38 с.
15. Пономарев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р.Т. Пономарев. - М, 2015. - 687 с.
16. Полковский, О.Л. Теория бухгалтерского учета: учебник / О.Л. Полковский. - М, 2015. - 32 с.
17. Упоров, И.В. Муниципальное право Российской Федерации : учебник / И.В. Упоров, О.В. Старков. - М, 2015. - 519 с.
18. Царёв, В.В. Оценка стоимости бизнеса: теория и методология: учебное пособие / В.В. Царёв, А.А. Кантарович. - М, 2015. - 41 с.
19. Чуйнов, И.В. Муниципальное право Российской Федерации: учебное пособие / И.В. Чуйнов. - М, 2015. - 320 с.
20. Шостакович, И.В. Муниципальное право в вопросах и ответах : учебное пособие / И.В. Шостакович. - М, 2016. - 208 с.