Тарасова В.А.
E-mail: veronika-tarasova03@mail.ru.

Применение PEST-анализа при прогнозировании и планировании социально-экономического развития района Хамовники г. Москвы

Актуальность темы исследования подтверждается рядом факторов:

Во-первых, в 2018 году, Президентом Российской Федерации, В.В. Путиным был подписан Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в котором были определены 9 ключевых направлений развития. Вот некоторые из них: устойчивый естественный рост численности населения; повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет; обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции; снижение в два раза уровня бедности; улучшение жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно [1]. Данные направления показывают, что руководство страны принимает меры для улучшения социально-экономического состояния всей территории России на протяжении долгого времени и продолжает делать это до сих пор не только на федеральном, но и на местном уровне управления.

Во-вторых, уже в 2024 году, Президент Российской Федерации, В.В. Путин подписал новый указ о национальных целях развития до 2036 года. Основываясь на различных этапах целей развития прошлого периода, были продолжены как старые направления, так и выведены новые, несущие социальный и экономический характер, отмечая важность решения социального неравенства по жилищной площади жителей страны и увеличение среднего дохода на душу населения [2]. Что так же подтверждает факт того, что социально-экономическое развитие территорий до сих пор является одним из важнейших направлений деятельности в стране.

В-третьих, актуальность данного исследования можно подкрепить основными проблемами социально-экономического развития, которые сформулировала исследователь К.Л. Боброва, в своей научной статье «Основные проблемы социального развития России». Автор указывает на следующие проблемы, которые стараются устранить в долгосрочной стратегии развития России: обострение демографической ситуации; проблемы здоровья нации, высокую смертность и низкую продолжительность жизни; ухудшение качества жизни населения, снижение доходов и растущую социально-экономическую поляризацию [3].

Исходя из представленных данных, можно делать вывод об актуальности темы данной работы, которая будет полезна при дальнейшем изучении социально-экономического развития района Хамовники.

Объект исследования: процесс прогнозирования и планирования социально-экономического развития территории района Хамовники.

Предмет исследования: практическое применение PEST-анализа в процессе прогнозирования и планирования социально-экономического развития территории района Хамовники.

Цель исследования: исследовать возможность применения PEST-анализа в процессе прогнозирования социально-экономического развития территории на примере района Хамовники, города Москвы.

Управленческая проблема: недостаточная результативность деятельности Управы района Хамовники в процессе прогнозирования и планирования социально-экономического развития территории.

Методы исследования: PEST-анализ; метод экспертных оценок; традиционный анализ документов, сравнительный анализ.

Авторский анализ будет произведен на основе традиционного анализа документов Управы района Хамовники – план социально-экономического развития района на 2023 год и отчетность о проведенной работе по социально-экономическому развитию за 2023 год.

Целью авторского анализа является выявление проблем в деятельности Управы района Хамовники и последующей разработкой рекомендаций на основе полученных данных.

Статистические данные района Хамовники:

Район занимает территорию в 950 гектаров. 138 улиц и 6 станций метро (Воробьёвы горы, Кропоткинская, Парк культуры (кольцевая), Парк культуры (радиальная), Спортивная и Фрунзенская). Численность проживающего населения составляет 106 тысяч человек [7]. Район Хамовники расположен на берегу Москвы-реки. На территории района расположено множество культурных памятников: Храмы, монастыри, музеи, исторические здания и сооружения. Хамовники это один из наиболее благоприятных с точки зрения экологии районов столичного центра (Нескучный сад и парк им. Мандельштама). Социальная инфраструктура района развита очень хорошо. С точки зрения комфорта проживания Хамовники можно считать одним из лучших районов центра Москвы. Жилой фонд Хамовников, практически полностью сформированный в советское время, и сегодня находится в хорошем состоянии [7]. Общий бюджет района на 2023 год – 25881,9 тыс. руб. На социальную политику выделено – 2423,9 тыс. руб.

Для проведения авторского анализа, автором исследования были выбраны планы работ за I [8] и IV [9]. кварталы 2023 года, с целью сравнения план-факта, опубликованных на официальном сайте Управы района Хамовники [10].

Рассматривая план работ за I квартал 2023 года, необходимо выделить основные мероприятия, которые позитивно влияют на общее социально-экономическое состояние и развитие района. Стоит отметить, что в плановых документах Управы нет ни одного количественного показателя по проводимым мероприятиям и дальнейшая оценка плана с отчетностью будет произведена на основе статистических данных, в соответствии с критерием результативности.

Результаты деятельности Управы района Хамовники:

Благоустроены 7 дворовых территорий, расположенных в 3-х жилых кварталах. Выполнен ремонт 2-х отдельных дворовых территорий.

В 2023 по городской программе отремонтировано 168 подъездов. Все работы были приняты комиссией в установленном порядке.

По региональной программе капитального ремонта Фондом капитального ремонта выполнен капитальный ремонт 285 систем в 63 многоквартирных домах, из них силами ГБУ «Жилищник» района Хамовники выполнен ремонт 31-й инженерной системы в 8 многоквартирных домах. Проведена замена 25-ти лифтов с истекшим сроком службы в 16 жилых домах.

В 2023 году на территории района Хамовники введены в эксплуатацию 7 объектов капитального строительства общей площадью 92270,1 кв. м.

Материальная помощь в 2023 году оказана 166 жителям района Хамовники, из них 18 ветеранам ВОВ, оказавшимся в трудной жизненной ситуации на сумму 2 700 000,00 рублей.

В период с августа по сентябрь проведен конкурс на право заключения договора на реализацию социальной программы (проекта) по организации досуговой, социально-воспитательной, физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением. По итогам конкурса заключены договора с 12 некоммерческими организациями на реализацию социальной программы.

Данные о компенсации в форме гранта из бюджета города Москвы индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам, курировании вопросов по криминогенной ситуации на объектах потребительского рынка, находящихся на территории района Хамовники города Москвы и контроле за расходованием средств бюджета города Москвы, в годовой отчетности Управы района Хамовники отсутствует.

Для наглядного сравнения запланированных и реализованных мероприятий за период 2023 года, будет произведен сравнительный анализ, результат которого изложен в таблице 1

(шкала результативности 1-5, где 1 наименьшая результативность, 5 наивысшая результативность).

Таблица 1.

Сравнительный анализ запланированных и реализованных мероприятий за период 2023 года в районе Хамовники

Запланированные мероприятия	Реализованные мероприятия	Результативность	Авторское мнение/проблема
Проведение работ по содержанию территории, уборке дворов и дорог, содержанию жилых/нежилых зданий.	Благоустроены 7 дворовых территорий, расположенных в 3-х жилых кварталах. Выполнен ремонт 2-х отдельных дворовых территорий.	3	На общее количество в 138 улиц в районе, благоустройство и ремонт 9 дворовых территорий недостаточно высокое для удовлетворения потребностей жителей. **Проблема:** Низкий уровень финансирования данной среды.
Содержание жилых многоквартирных домов.	Отремонтировано 168 подъездов. Выполнен капитальный ремонт 285 систем в 63 многоквартирных домах. Проведена замена 25-ти лифтов с истекшим сроком службы в 16 жилых домах.	4	Достаточное количество выполненных ремонтных работ за год, при условии бюджетирования данной среды в 2423,9 тыс. руб. **Проблема:** Не выявлена
Контроль выполнения заключенных с негосударственными некоммерческими организациями договоров социального заказа на выполнение досуговой, социально-воспитательной, физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением по месту жительства.	В период с августа по сентябрь проведен конкурс на право заключения договора на реализацию социальной программы (проекта) по организации досуговой, социально-воспитательной, физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением. По итогам конкурса заключены договора с 12 некоммерческими организациями на реализацию социальной программы.	5	При наличии 22 объектов социально-воспитательной, физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением, заключение ещё 12 договоров с организациями только благотворно скажется на общем физическом и социальном уровне довольствия населения района. **Проблема:** уе выявлена.
Работа по оказанию материальной помощи жителям района, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.	Материальная помощь в 2023 году оказана 166 жителям района Хамовники, из них 18 ветеранам ВОВ, оказавшимся в трудной жизненной ситуации на сумму 2 700 000,00 рублей.	2	При общем количестве населения в 106 тысяч человек, из которых 32605 человек относятся к категории социальных льготников, помощь 166 людям крайне низкая в масштабе района. **Причина:** Нехватка бюджета по данной сфере на обеспечение большей части нуждающихся.

Проведя сравнительный анализ, автором данного исследования были выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточное количество выделяемых средств на реализацию социально-экономических программ, в следствии слабого уровня прогнозирования и планирования на этапе разработки бюджета на год.

Причиной возникновения данной проблемы может так же являться низкий уровень финансирования других вопросов в области социальной политики – 10120,4 тыс. руб., к которым относятся социальные выплаты, уборка территорий и курирование вопросов по криминогенной ситуации на объектах потребительского рынка, находящихся на территории района Хамовники города Москвы, которые напрямую влияют на общую статистику социально-экономической удовлетворенности и развития района.

2. Зависимость необходимых средств для реализации всех социально-экономических целей на год от уровня инфляции в стране и не взятие во внимание данного аспекта при прогнозировании и планировании.

Данная проблема в дальнейшем это может привести к дефициту и общественному недовольству, а отсутствие резервного фонда только усугубляет положение.

Так же, автор исследования считает важным отметить, что при реализации стратегии, Управа района Хамовники не берет в расчет миграционный поток, в том числе незаконный, что в свою очередь ослабляет экономику и нарушает внутренний социальный баланс среди граждан и в свою очередь является третьей проблемой.

Исследование реализации социально-экономической стратегии района Хамовники в 2023 году позволило выявить ряд проблем, основа которых уходит на первоначальный этап управления, а именно планирования и прогнозирования. Исходя из этого можно сделать вывод, что некоторая часть мероприятий, которые проводит Управа района, не являются результативными и нуждаются в корректировке и улучшении процесса прогнозирования и планирования в социально-экономической сфере.

Для проведения анализа, автором были выбраны факторы, представленные в таблице 2.

Таблица 2.

Первичная матрица PEST-анализа социально-экономического развития района Хамовники

1. Политические (P)	**2. Экономические (E)**
Позитивные: 1. Высокий уровень политической стабильности муниципального образования. 2. Полная укомплектованность каждого отдела, отвечающего за реализацию стратегии социально-экономического развития. Негативные: 1. Слабый уровень контроля за подведомственными организациями. 2. Зависимость Управы района от Администрации округа, ограничивающей некоторые действия.	Позитивные: 1. Возможность привлечения частных организаций, путем проведения конкурса. 2. Пополнение бюджета образования со всех уровней бюджетной системы. Негативные: 1. Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции. 2. Ослабление рубля по соотношению к иностранной валюте (доллар, евро).
3. Социальные (S)	**4. Технологические (T)**
Позитивные: 1. Высокий уровень социальных организаций, охватывающие все возрастные и социальные слои населения. 2. Реализация проектов и мероприятий по всем сферам жизни общества. Негативные: 1. Низкий уровень обеспеченности	Позитивные: 1. Внедрение системы «Электронное правительство», упрощающее процесс коммуникации граждан с руководителями образований. 2. Открытое ведение планов мероприятий и отчетности по проводимым мероприятиям, доступных на порталах.

населения, входящего в группы социальных льгот. 2. Большое количество незаконных мигрантов, проживающих на территории района.	Негативные: 1. Возможность кибер-атак на представительские сайты, с вероятной потерей данных и публикации дискредитирующей информации. 2. Сложность в использовании для людей пенсионного и пожилого возраста, не владеющей знаниями о технике.

В таблице 3, автор приводит результаты оценки уровня влияния данных факторов, по следующей шкале: влияние фактора оценивается от 1-3 баллов, где 1-незначительно, 2-имеет основание для изменений, 3-незначительное изменение приведет к серьезным последствиям. Экспертная оценка включает в себя шкалу от 1-5 баллов, где 1-не имеет значения, 2-возможно имеет значение, 3- имеет несущественное влияние, 4-имеет ощутимое значение, 5-несет в себе серьезные последствия. Средняя оценка рассчитывается путём деления суммы всех экспертных оценок и влияние фактора на их общее количество. Оценка с поправкой на вес вычисляется путём деления влияния фактора на сумму всех влияний и умножением результата на среднюю оценку. В качестве экспертов выступали 5 человек, работающие или имеющие опыт работы в Управе района Хамовники города Москвы в различных отделах, связанных с реализацией стратегии социально-экономического развития территории. Экспертный опрос был проведён 14.05.2024 года.

Таблица 3.

Оценка уровня влияния негативных факторов на реализацию стратегии социально-экономического развития территории (вторичная матрица)

№ п/п	Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	С поправкой на вес
			1	2	3	4	5		
1.	**Политические факторы.**								
1.1.	Слабый уровень контроля за подведомственным и организациями.	2	3	4	4	3	3	3,8	0,44
1.2.	Зависимость Управы района от Администрации округа, ограничивающая некоторые действия.	2	3	3	4	4	4	4	0,4
2.	**Экономические факторы.**								
2.2.	Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции.	3	5	4	4	5	4	5	0,68

2.3.	Ослабление рубля по соотношению к иностранной валюте (доллар, евро).	2	5	4	5	4	4	4,8	0,43
3.	**Социальные факторы.**								
3.2.	Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в группы социальных льгот.	2	4	3	5	4	5	4,6	0,43
3.3	Большое количество незаконных мигрантов, проживающих на территории района.	3	5	3	4	4	3	4,4	0,69
4.	**Технологические факторы.**								
4.3.	Возможность кибер-атак на представительские сайты, с вероятной потерей данных и публикацией дискредитирующей информации.	2	3	4	3	3	3	3,6	0,45
4.4	Сложность в использовании для людей пенсионного и пожилого возраста, не владеющей знаниями о технике.	2	3	4	3	4	4	4	0,4
Общий итог		19							3,92

Далее автор исследования считает необходимым подвести итоговые значение по каждому фактору, предоставив итоги в виде сводной таблицы PEST-анализа (таблица 4). Так будет наглядно представлена иерархия факторов по их важности для процесса прогнозирования и планирования социально-экономического развития района Хамовники.

Таблица 4.

Сводная таблица по проведенному PEST-анализу

Политические		**Экономические**	
Фактор	Вес		Вес
Слабый уровень контроля за подведомственными организациями.	0,44	Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции.	0,68
Зависимость Управы района от	0,4	Ослабление рубля по	0,43

Администрации округа, ограничивающей некоторые действия.		соотношению к иностранной валюте (доллар, евро).	
Социально-культурные		**Технологические**	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Большое количество незаконных мигрантов, проживающих на территории района.	0,69	Возможность кибер-атак на представительские сайты, с вероятной потерей данных и публикацией дискредитирующей информации.	0,45
Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в группы социальных льгот.	0,43	Сложность в использовании для людей пенсионного и пожилого возраста, не владеющих знаниями о технике.	0,4

Далее приведенные факторы будут использованы для разработки авторских предложений и мероприятий по улучшению результативности деятельности Управы района Хамовники при прогнозировании и планировании социально-экономического развития территории. Так же на основе приведенной таблицы можно сделать вывод о том, какие именно факторы имеют наибольший вес при реализации мероприятий социально-экономического развития района, а также какие меры необходимо принять для снижения влияния факторов на процесс и результат.

Выводы по проведенному PEST-анализу:

Рассматривая реализацию стратегии социально-экономического развития района, Хамовники через группу, состоящую из 4-х факторов, автор данного исследования выявил по 2 положительных и 2 негативных фактора каждой группы, благодаря чему можно сказать, что на макроуровне стратегия имеет более весомые положительные преимущества, нежели недостатки. На основе негативных факторов, изложенных в таблице 1, можно выявить следующие проблемы:

1. Высокий миграционный поток за счет привлекательности района к жизни и высокой развитости инфраструктуры, приводящий к ухудшению экономики района и социального равновесия.
2. Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции, ведущий к ухудшению условий жизни и невозможности выполнения всех мероприятий, взятых как механизм реализации стратегии.
3. Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в группы социальных льгот, вызванный низким уровнем бюджетирования социальной сферы района Хамовники.
4. Нехватка бюджета на результативную реализацию проектов и мероприятий социально-экономической направленности района.

Анализируя полученные данные (таблица 3), автор выделяет наиболее значимые факторы исходя из их числового коэффициента, к ним относятся следующие: Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции (5); ослабление рубля по соотношению к иностранной валюте – доллар, евро (4,8); Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в группы социальных льгот (4,6). Остальные пункты являются несущественными в силу их низкого числового коэффициента. Наивысшую оценку экспертов получили такие факторы: рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции (3); большое количество незаконных мигрантов, проживающих на территории района (3).

На основе проведенного авторского анализа, автор имеет возможность составить перечень мероприятий, которые, по его мнению, помогут улучшить результативность в процессе прогнозирования и планирования Управы Хамовники города Москвы. Мероприятия, ответственные лица, ресурсы и ожидаемый результат представлены ниже (таблица 5).

Таблица 5.

Мероприятия по улучшению результативности процесса прогнозирования и планирования социально-экономического развития района Хамовники

№ п/п	Какая проблема решается	Мера/мероприятие	Ответственный орган власти	Необходимое количество ресурсов	Предполагаемый результат
1.	Нехватка бюджета на результативную реализацию проектов и мероприятий социально-экономической направленности района.	Создание бюджетного резерва для обеспечения мероприятий социально-экономической направленности.	Совет муниципальных депутатов округа Хамовники	**Человеческий ресурс:** 15 человек (Депутаты Совета депутатов) **Финансовые средства:** 3 млн руб. на оплату заработной платы сотрудников **Временной ресурс:** Один квартал текущего года	Благодаря созданию бюджетного резерва района появится возможность реализовывать мероприятия быстрее или в большем объеме, что положительно скажется на жизни граждан.
2.	Высокий миграционный поток за счет привлекательности района к жизни и высокой развитости инфраструктуры, приводящий к ухудшению экономики района и социального равновесия.	Усиление контроля за миграционным потоком в районе.	ГУВМ МВД России	**Человеческий ресурс:** 1 отдел по работе в данном районе (25-30 человек) **Финансовые средства:** 4,5-5 млн руб. в месяц на оплату заработной платы сотрудников **Временной ресурс:** Не ограничен	Усиление контроля за миграционным потоком поможет снизить количество нелегально проживающих на территории района, тем самым снизив нагрузку на экономику и уровень преступности.
3.	Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в	Увеличение бюджета на социальные нужды жителей	Совет муниципальных депутатов	**Человеческий ресурс:** 15 человек (Депутаты	Благодаря увеличению бюджета на социальные

	группы социальных льгот, вызванный низким уровнем бюджетирования социальной сферы района Хамовники.	района.	округа Хамовники	Совета депутатов) **Финансовые средства:** 3 млн руб. на оплату заработной платы сотрудников **Временной ресурс:** Один квартал текущего года	нужды населения, больше людей, нуждающихся в помощи государства смогут получить денежное или иное довольствие, тем самым удовлетворив часть своих потребностей.

Таким образом, для решения лично автором выявленных проблем, мешающих результативной деятельности органов власти района Хамовники в сфере социально-экономического развития, автором в вышеуказанной таблице были предложены 4 конкретные мер с указанием исполнителей, количеством необходимых ресурсов и ожидаемым эффектом.

Автор выявил проблемы в реализации стратегии социально-экономического развития, путем традиционного анализа документов и сравнительного анализа. В последующем, автором был применен на практике метод PEST-анализа, где было выявлено 4 основные проблемы, заложенные еще на этапе прогнозирования и планирования и которые требуют решения или улучшения в работе. Применение данного метода позволило выявить как положительные, так и негативные стороны стратегии развития территории Хамовников по 4-ем категориям и в последствии, применяя метод экспертных оценок (было задействовано 5 экспертов, имеющих отношение к Управе района Хамовники и реализации стратегии, в частности), выявлены наиболее важные аспекты, требующие внимание со стороны сотрудников Управы района. И на основе этого, уже автором исследования были выработаны конкретные мероприятия по решению выявленных проблем в количестве 4 рекомендаций. Тем самым доказав возможность применения PEST-анализа в процессе прогнозирования и планирования социально-экономического развития территории на примере района Хамовники, города Москвы.

Заключение по исследованию

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод, что цель исследования, а именно: исследовать возможность применения PEST анализа в процессе прогнозирования и планирования социально-экономического развития территории (на примере района Хамовники, города Москвы), была достигнута.

В результате исследования автор выявил проблемы на основе методов традиционного анализа документов и сравнительного анализа, а после применил метод PEST-анализа, путем выявления факторов и методов, а также при помощи экспертных оценок получил факторы, наиболее сильно влияющие на результативность реализуемой стратегии. Совокупность данных, полученных при анализе, помогли выявить ряд проблем, которые произошли в следствии допущения ошибок при прогнозировании и планировании мероприятий на один год (автор рассматривал 2023 год, в следствии возможности рассмотреть и получить все необходимые данные), а именно:

1. Высокий миграционный поток за счет привлекательности района к жизни и высокой развитости инфраструктуры, приводящий к ухудшению экономики района и социального равновесия.

2. Рост дефицита консолидированного бюджета за счет снижения дохода на душу населения и растущей инфляции, ведущий к ухудшению условий жизни и невозможности выполнения всех мероприятий, взятых как механизм реализации стратегии.

3. Низкий уровень обеспеченности населения, входящего в группы социальных льгот, вызванный низким уровнем бюджетирования социальной сферы района Хамовники.

4. Нехватка бюджета на результативную реализацию проектов и мероприятий социально-экономической направленности муниципального образования.

В завершении исследования лично автором были разработаны 3 рекомендации, которые направлены на решение существующих проблем в сфере социально-экономического развития, а также на обращение внимания при дальнейшем прогнозировании и планировании мероприятий стратегии.

Результаты проведенного исследования, прежде всего, будут полезны Управе района Хамовники в процессе прогнозирования и планирования мероприятий по реализации социально-экономического развития территории, а также студентам изучающих дисциплины: «Прогнозирование и планирование», «Управление социально-экономическим развитием территорий» и «Методы научных исследований» как наглядный материал..

Литература

1. Президент поставил правительству задачи до 2024 года. [Электронный ресурс]. URL: https://strategy24.ru/rf/news/prezident-postavil-pravitel-stvu-zadachi-do-2024-goda (дата обращения 27.04.2024).

2. Майский указ-2024: главные цели для экономики и демографии через 12 лет. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/economics/08/05/2024/663a54689a7947769c2ac289 (дата обращения 27.04.2024).

3. К.Л. Боброва «Основные проблемы социального развития современной России». [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/sociologiya/osnovnye_problemy_socialnogo_razvitiya_sovremennoy_rossii (дата обращения: 27.04.2024).

4. PEST-анализ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.mango-office.ru/products/calltracking/glossary/pest-analiz/ (дата обращения 27.04.2024).

5. PEST-анализ – что это, перечень факторов + 4 примера. [Электронный ресурс]. URL: https://otzyvmarketing.ru/articles/pest-analiz-chto-eto-perechen-faktorov-4-primera/ (дата обращения 02.05.2024).

6. PEST-анализ: задачи, структура, этапы. [Электронный ресурс]. URL: https://gb.ru/blog/pest-analiz/ (дата обращения 02.05.2024).

7. Район Хамовники. Характеристика. [Электронный ресурс]. URL: https://cao.mos.ru/areas-cao/hamovniki/ (дата обращения 08.05.2024).

8. Распоряжение №87 от 28.12.2022. О плане работы управы 1 квартал 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://hamovniki.mos.ru/otchety-i-plany/Распоряжение%20№87%20от28.12..2022%20.О%20плане%20%20работы%20управы%201%20квартал%202023.pdf (дата обращения 08.05.2024).

9. Распоряжение № 51 от 28.09.2023. О плане работы управы 4 квартал 2023. [Электронный ресурс]. URL:
https://hamovniki.mos.ru/otchety-i-plany/po%20mesyacam/2023-god/Распоряжение%20№%2051%20от%2028.09.2023%20.О%20плане%20%20работы%20управы%204%20квартал%202023.pdf (дата обращения 18.05.2024).

10. Отчет о деятельности управы района Хамовники за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL:https://hamovniki.mos.ru/otchety-i-plany/Отчет%20о%20деятельности%20управы%20района%20Хамовники%20за%202023%20год%201.pdf (дата обращения 18.05.2024).