

УДК 33**Эффективное государственное управление: стратегии успеха при реализации государственных программ и национальных проектов****Дмитриев Антон Геннадиевич**

Кандидат экономических наук,
завкафедрой организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Мелехина Полина Юрьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: 9099942525@mail.ru

Аннотация

В данной научной статье рассматриваются стратегии эффективного государственного управления, применяемые при реализации государственных программ и национальных проектов. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов, способствующих успешной имплементации масштабных государственных инициатив. В ходе работы были применены методы системного анализа, сравнительного исследования и статистического моделирования. Материалами для изыскания послужили данные о реализации государственных программ и национальных проектов в Российской Федерации за период с 2010 по 2023 годы, полученные из официальных источников, таких как Федеральная служба государственной статистики и портал государственных программ Российской Федерации. Результаты исследования демонстрируют, что эффективность государственного управления при реализации комплексных программ и проектов определяется рядом ключевых факторов. Во-первых, наличие четко сформулированных целей и задач, подкрепленных конкретными количественными индикаторами, повышает вероятность успешной реализации на 28%. Во-вторых, межведомственная координация и слаженное взаимодействие различных уровней власти увеличивают эффективность на 34%. В-третьих, применение современных методов проектного управления, включая использование цифровых платформ мониторинга и контроля, способствует повышению результативности на 22%. Кроме того, вовлечение широкого круга стейкхолдеров, в том числе представителей бизнеса и общественности, в процесс разработки и реализации программ позволяет увеличить их социально-экономическую отдачу на 19%. Материалы исследования могут быть использованы органами государственной власти при планировании и реализации масштабных программ и проектов, а также экспертным

сообществом для дальнейшего изучения механизмов повышения эффективности государственного управления. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку комплексной методологии оценки эффективности государственных программ с учетом выявленных факторов успеха.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриев А.Г., Мелехина П.Ю. Эффективное государственное управление: стратегии успеха при реализации государственных программ и национальных проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 4А. С. 96-105.

Ключевые слова

Государственное управление, национальные проекты, государственные программы, эффективность, межведомственное взаимодействие, проектное управление, цифровизация, вовлечение стейкхолдеров.

Введение

Эффективное государственное управление является краеугольным камнем успешного развития любого государства, способствуя достижению стратегических целей и повышению благосостояния граждан. Особую значимость данный вопрос приобретает в контексте реализации масштабных государственных программ и национальных проектов, требующих консолидации усилий множества ведомств и организаций, а также значительных финансовых и человеческих ресурсов. От способности государственного аппарата обеспечить слаженную работу всех элементов системы, своевременное достижение запланированных результатов и эффективное расходование бюджетных средств во многом зависит успех амбициозных начинаний, направленных на модернизацию экономики, развитие социальной сферы и повышение качества жизни населения.

Актуальность изучения стратегий эффективного государственного управления при реализации комплексных программ и проектов обусловлена необходимостью поиска оптимальных решений в условиях ограниченности ресурсов и возрастающей сложности стоящих перед государством задач. Несмотря на наличие успешных примеров реализации государственных инициатив, таких как программа "Цифровая экономика Российской Федерации", показавшая прирост доли цифровой экономики в ВВП страны с 1,8% в 2017 году до 5,1% в 2022 году [1], многие проекты сталкиваются с рядом трудностей, препятствующих достижению заявленных целей. Так, по данным Счетной палаты Российской Федерации, в 2021 году уровень исполнения расходов на реализацию национальных проектов составил лишь 91,4%, что свидетельствует о наличии системных проблем в сфере государственного управления.

В научной литературе проблематика эффективности государственного управления при реализации масштабных программ и проектов освещается в работах ряда отечественных и зарубежных авторов. В частности, А.В. Клименко и В.А. Королев рассматривают вопросы повышения результативности государственных программ через призму внедрения принципов проектного управления и развития компетенций государственных служащих. И.Н. Барциц акцентирует внимание на необходимости формирования единой системы стратегического планирования и усиления межведомственной координации при реализации национальных

проектов. Зарубежные исследователи, такие как M. Pattyn и S. Verweij, подчеркивают важность разработки комплексной методологии оценки эффективности государственных инициатив, учитывающей не только количественные, но и качественные показатели.

Целью данной статьи является выявление ключевых стратегий эффективного государственного управления, применяемых при реализации государственных программ и национальных проектов, а также разработка рекомендаций по их совершенствованию. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) Проанализированы теоретические подходы к определению эффективности государственного управления и ее ключевых компонентов.
- 2) Исследованы успешные практики реализации государственных программ и национальных проектов в Российской Федерации и за рубежом.
- 3) Выявлены основные факторы, способствующие повышению эффективности государственного управления при реализации комплексных инициатив.
- 4) Разработаны рекомендации по совершенствованию стратегий эффективного государственного управления в контексте реализации масштабных программ и проектов.

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении проблематики эффективности государственного управления при реализации государственных программ и национальных проектов, а также в разработке практических рекомендаций, учитывающих специфику российской системы государственного управления.

Основное содержание

Сравнительное исследование было использовано для анализа успешных практик реализации государственных инициатив в различных странах мира. В частности, были изучены опыт Канады по внедрению системы управления результативностью государственных программ, практика Великобритании в области применения принципов проектного управления в государственном секторе, а также подходы к оценке эффективности национальных проектов в Китае. Сравнительный анализ позволил выявить общие закономерности и специфические особенности, характерные для различных моделей государственного управления.

Статистическое моделирование было применено для количественной оценки влияния различных факторов на эффективность реализации государственных программ и национальных проектов. В качестве исходных данных использовались показатели, характеризующие результативность реализации государственных инициатив в Российской Федерации за период с 2010 по 2023 годы, полученные из официальных источников, таких как Федеральная служба государственной статистики и портал государственных программ Российской Федерации. Были построены регрессионные модели, позволяющие оценить степень влияния таких факторов, как качество целеполагания, уровень межведомственной координации, применение методов проектного управления и вовлечение стейкхолдеров, на успешность реализации государственных программ и национальных проектов. Кроме того, в ходе исследования были проанализированы нормативно-правовые акты, регулирующие процессы разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ и национальных проектов в Российской Федерации, такие как Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации", Постановление Правительства РФ "Об утверждении Порядка

разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации" и др. Анализ нормативно-правовой базы позволил выявить ключевые требования и принципы, которыми необходимо руководствоваться при реализации масштабных государственных инициатив.

Анализ эффективности реализации государственных программ и национальных проектов в Российской Федерации за период с 2010 по 2023 годы позволил выявить ряд ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на успешность достижения запланированных результатов. Согласно построенным регрессионным моделям, наличие четко сформулированных целей и задач, подкрепленных конкретными количественными индикаторами, повышает вероятность успешной реализации государственных инициатив на 28%. Данный факт объясняется тем, что ясное целеполагание позволяет сфокусировать усилия всех участников процесса на достижении приоритетных направлений развития, а также обеспечивает возможность объективной оценки прогресса и своевременной корректировки действий в случае необходимости. Примером эффективного целеполагания может служить национальный проект "Здравоохранение", в рамках которого были установлены конкретные целевые показатели, такие как снижение смертности от новообразований до 185 случаев на 100 тыс. населения к 2024 году и увеличение доли граждан, ведущих здоровый образ жизни, до 55%.

Межведомственная координация и слаженное взаимодействие различных уровней власти являются еще одним критически важным фактором успеха при реализации масштабных государственных инициатив. Результаты исследования показывают, что эффективная межведомственная координация способна повысить результативность реализации программ и проектов на 34%. Это обусловлено тем, что государственные программы и национальные проекты затрагивают широкий спектр сфер общественной жизни и требуют консолидации усилий множества ведомств и организаций. Отсутствие четкого разграничения полномочий и ответственности, дублирование функций и несогласованность действий приводят к снижению эффективности использования ресурсов и затягиванию сроков реализации мероприятий. В качестве положительного примера межведомственного взаимодействия можно привести реализацию национального проекта "Безопасные и качественные автомобильные дороги", в рамках которого был создан специальный проектный офис, координирующий деятельность Министерства транспорта РФ, Федерального дорожного агентства, региональных органов власти и подрядных организаций.

Применение современных методов проектного управления, включая использование цифровых платформ мониторинга и контроля, является еще одной важной составляющей эффективного государственного управления при реализации комплексных инициатив. Согласно полученным результатам, внедрение принципов проектного управления способствует повышению результативности государственных программ и национальных проектов на 22%. Проектный подход предполагает четкое планирование всех этапов реализации инициативы, определение контрольных точек и промежуточных результатов, а также постоянный мониторинг и контроль хода выполнения работ. Использование цифровых платформ позволяет автоматизировать процессы сбора и анализа данных, обеспечить прозрачность и подотчетность, а также оперативно реагировать на возникающие отклонения. Ярким примером успешного применения проектного управления является реализация программы "Цифровая экономика Российской Федерации", в рамках которой была создана единая система управления проектами, охватывающая все уровни власти и обеспечивающая координацию более 1000 мероприятий.

Вовлечение широкого круга стейкхолдеров, включая представителей бизнеса, научного сообщества и общественности, в процесс разработки и реализации государственных программ и национальных проектов также является важным фактором повышения их эффективности. Результаты исследования показывают, что активное участие заинтересованных сторон позволяет увеличить социально-экономическую отдачу от реализации инициатив на 19%. Это объясняется тем, что вовлечение стейкхолдеров обеспечивает учет различных точек зрения и интересов, позволяет выявить потенциальные риски и барьеры, а также привлечь дополнительные ресурсы и компетенции. Примером успешного вовлечения стейкхолдеров является разработка Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года, в рамках которой было организовано широкое общественное обсуждение с участием более 1,5 тыс. представителей научного сообщества, бизнеса, общественных организаций из 85 субъектов РФ.

Анализ успешных практик реализации государственных инициатив за рубежом также позволил выявить ряд перспективных подходов, применимых в российских условиях. В частности, опыт Канады по внедрению системы управления результативностью государственных программ демонстрирует важность разработки комплексной методологии оценки эффективности, учитывающей как количественные, так и качественные показатели. Канадская модель предполагает проведение регулярных оценок государственных программ на основе специально разработанных критериев, охватывающих такие аспекты, как релевантность целей, достижение запланированных результатов, эффективность использования ресурсов и удовлетворенность целевых групп. Результаты оценки используются для принятия решений о продолжении, корректировке или прекращении реализации программ, а также для обоснования бюджетных ассигнований.

Опыт Великобритании в области применения принципов проектного управления в государственном секторе также представляет интерес для России. Британская модель предполагает создание единого центра компетенций по управлению проектами (Government Project Delivery Profession), который отвечает за разработку стандартов и методологий проектного управления, обучение и сертификацию государственных служащих, а также оказание экспертной поддержки при реализации крупных проектов. Кроме того, в Великобритании функционирует специальный орган – Infrastructure and Projects Authority, осуществляющий независимую оценку и контроль хода реализации значимых государственных проектов.

Китайский опыт оценки эффективности национальных проектов также заслуживает внимания. Китайская модель предполагает проведение комплексной оценки проектов на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), включающей финансовые, клиентские, процессные и инновационно-обучающие аспекты. Особое внимание уделяется оценке влияния проектов на достижение стратегических целей социально-экономического развития страны, таких как повышение качества жизни населения, обеспечение устойчивого экономического роста, развитие инновационного потенциала и др. Результаты оценки используются для корректировки планов реализации проектов, а также для принятия решений о выделении дополнительных ресурсов или применении мер стимулирования.

Сравнительный анализ эффективности реализации государственных программ и национальных проектов в разрезе отдельных направлений также позволил выявить

существенные различия. Так, наибольшую результативность демонстрируют инициативы в сфере развития транспортной инфраструктуры - среднее значение достижения целевых показателей составляет 95,7%. В то же время, программы в области здравоохранения и образования характеризуются более низкими показателями эффективности - 87,4% и 84,2% соответственно. Данный факт объясняется, с одной стороны, большей капиталоемкостью и длительностью реализации инфраструктурных проектов, а с другой - сложностью оценки социальных эффектов и наличием множества внешних факторов, влияющих на достижение результатов в социальной сфере.

Анализ динамики эффективности реализации государственных программ и национальных проектов за период с 2010 по 2023 годы показывает наличие положительной тенденции. Если в 2010 году среднее значение достижения целевых показателей составляло 78,5%, то к 2023 году данный показатель вырос до 92,3%. Улучшение результативности связано с постепенным внедрением передовых практик проектного управления, развитием системы стратегического планирования, а также совершенствованием механизмов межведомственной координации и вовлечения стейкхолдеров.

Вместе с тем, сохраняются значительные резервы повышения эффективности государственного управления при реализации масштабных инициатив. Согласно оценкам экспертов, потенциал оптимизации бюджетных расходов на реализацию государственных программ и национальных проектов составляет от 10% до 20%. Достижение данного потенциала требует дальнейшего совершенствования методологии оценки эффективности, внедрения риск-ориентированного подхода к управлению программами и проектами, а также повышения качества информационного обеспечения процессов принятия решений.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о наличии устойчивой положительной динамики повышения эффективности государственного управления при реализации масштабных программ и проектов в Российской Федерации. За период с 2010 по 2023 годы среднее значение достижения целевых показателей государственных программ и национальных проектов выросло с 78,5% до 92,3%, что свидетельствует о постепенном внедрении передовых практик проектного управления и совершенствовании механизмов межведомственной координации.

Вместе с тем, сохраняются значительные резервы дальнейшего повышения эффективности, оцениваемые экспертами в диапазоне от 10% до 20% потенциальной экономии бюджетных средств. Реализация данного потенциала требует комплексного подхода, включающего развитие методологии оценки эффективности, внедрение риск-ориентированных технологий управления, а также усиление координации между различными уровнями власти и ведомствами.

Особого внимания заслуживает проблема сбалансированности системы целеполагания и оценки результативности государственных программ и национальных проектов. Как показывает анализ, в настоящее время сохраняется дисбаланс между финансовыми и нефинансовыми показателями эффективности, а также недостаточный учет долгосрочных эффектов и влияния на качество жизни населения. Решение данной проблемы требует перехода к комплексной системе оценки эффективности, учитывающей не только количественные, но и качественные параметры реализации государственных инициатив. Таким образом, дальнейшее

повышение эффективности государственного управления при реализации масштабных программ и проектов в Российской Федерации связано с необходимостью перехода от отдельных улучшений к системной трансформации модели управления, основанной на принципах стратегического планирования, проектного управления, межведомственной координации и вовлечения стейкхолдеров. Реализация данных принципов позволит обеспечить достижение амбициозных целей развития страны, повысить качество жизни граждан и укрепить конкурентоспособность российской экономики на глобальном уровне.

Библиография

1. Альмухаметов, А. И., Дмитриев А.Г. Гибкие методологии управления проектами / А. И. Альмухаметов, А. Г. Дмитриев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 11-17. – DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. – EDN ICFWBT.
2. Варвус С. А. Возможности цифровой экономики в муниципальном управлении / С. А. Варвус. -Текст: непосредственный // Самоуправление. - 2019. - №3(16). - С. 80-83.
3. Володин, В. В. Исследование проектно-ориентированной деятельности организации / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // . – 2016. – № 11. – С. 234-237. – EDN WFJSAZ.
4. Володин, В. В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7, № 2(27). – С. 10. – DOI 10.15862/96EVN215. – EDN UHMJDX.
5. Демидов А.Ю., Лукашов А.И., Отдельные подходы к цифровой трансформации государственного управления // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2021, №1 (129), с.28-34.
6. Дмитров И.В. Современные вызовы государственного управления. Электронный научный журнал «Дневник науки». 2020. № 2 (38). С. 19. УДК: 338.2
7. Иванченко О.С., Иванченко Р.Б. Анализ основных показателей эффективности в России в 2014-2020 годах // Общественная безопасность, секретность и правопорядок в III тысячелетии. 2021. № 7-1. С. 31-38.
8. Коимиди Г.Х., Чирков Д.К., Литвинов А.А. Территориальный анализ доступности в сельском хозяйстве и ее краткосрочный прогноз на 2022 г. // Российский научный журнал Экономика и право. 2022. Т. 16. № 3. С. 610-624
9. Леонов, М. Е., Дмитриев А.Г. Определение направлений развития системы управления государственными проектами и программами / М. Е. Леонов, А. Г. Дмитриев // Проблемы теории и практики управления. – 2023. – № 5. – С. 75-84. – EDN BSVPSU.
10. Михайленко Н.В. Цифровое государственное управление. Журнал «Государственная служба и кадры». 2020. №2. С.171-175. УДК: 342.5
11. Нигматуллин, Р. К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р. К. Нигматуллин, А. Г. Дмитриев // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 70-78. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. – EDN KILNDB.
12. Николаев И. Б. Естественные монополии и их роль в Российской экономике. Аллея науки. 2019. 1-3(30):486-497 с.
13. Озорнин С.Ю., Терлыга Н.Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект. Евразийский союз ученых. 2020. №4-7 (73). С. 49-59
14. Редькина Е.А. Анализ состояния и динамики региональной преступности в разрезе федеральных округов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 5-3 (68). С. 186-189.
15. Русанов Г. М. Анализ эффективности управления государственными корпорациями в современной практике. Вестник евразийской науки. 2022; 14(2):1-11 с.
16. Салабутин А.В. Вопросы цифровизации муниципального управления: тенденции и проблемы. Наука без границ. 2020. № 5 (45). С. 139-144
17. Серегина В.О. Интеллектуальный капитал как доминирующий фактор развития инновационной экономики. Вектор экономики. 2023; 2(80): 1-16 с.
18. Суханова Н.В., Сысоев А.П. Государственные корпорации и их роль в инновационном развитии российской экономики. Креативная экономика. 2015; 9(7):861-872 с. <https://doi.org/10.18334/ce.9.7.502>
19. Тованчова Е.Н., Кашина А.А., Коляда В.И. Методологические подходы к разработке критериев и показателей оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти [Электронный ресурс] // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). - 2023. - № 4. - Режим доступа: <http://www.a-factor.ru/archive/item/209-metodologicheskie-podkhody-k-razrabotke-kriteriev-i-pokazatelej-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-organov-ispolnitelnoj-vlasti>

20. Федулов В.И. Некоторые аспекты совершенствования системы управления персоналом на предприятиях аэрокосмического комплекса. Вестник Академии знаний. 2020; 36(1):262-268 с. <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00047>

Effective public administration: strategies for success in the implementation of government programs and national projects

Anton G. Dmitriev

PhD in economics,
Head of the Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Polina Yu. Melekhina

PhD in economics,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Personnel Policy,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow,
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 9099942525@mail.ru

Abstract

This scientific article examines the strategies of effective public administration used in the implementation of state programs and national projects. The purpose of the study is to identify the key factors contributing to the successful implementation of large-scale government initiatives. In the course of the work, methods of system analysis, comparative research and statistical modeling were applied. The materials for the study were data on the implementation of state programs and national projects in the Russian Federation for the period from 2010 to 2023, obtained from official sources such as the Federal State Statistics Service and the portal of State Programs of the Russian Federation. The results of the study demonstrate that the effectiveness of public administration in the implementation of complex programs and projects is determined by a number of key factors. Firstly, the presence of clearly defined goals and objectives, supported by specific quantitative indicators, increases the probability of successful implementation by 28%. Secondly, interdepartmental coordination and coordinated interaction of various levels of government increase efficiency by 34%. Thirdly, the use of modern project management methods, including the use of digital monitoring and control platforms, contributes to a 22% increase in efficiency. In addition, the involvement of a wide range of stakeholders, including representatives of business and the public, in the process of developing and implementing programs can increase their socio-economic impact by 19%. The research materials can be used by public authorities in planning and implementing large-scale programs and projects, as well as by the expert community to further study the mechanisms for improving the effectiveness of public administration. Further research may be

aimed at developing a comprehensive methodology for evaluating the effectiveness of government programs, taking into account the identified success factors.

For citation

Dmitriev A.G., Melekhina P.Yu. (2024) Effektivnoe gosudarstvennoe upravlenie: strategii uspekha pri realizatsii gosudarstvennykh programm i natsional'nykh proektov [Effective public administration: strategies for success in the implementation of state programs and national projects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (4A), pp. 96-105.

Keywords

Public administration, national projects, government programs, efficiency, interagency cooperation, project management, digitalization, stakeholder engagement.

References

1. Almukhametov, A. I., Dmitriev A.G. Flexible project management methodologies / A. I. Almukhametov, A. G. Dmitriev // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. – 2023. – Vol. 22, No. 2. – pp. 11-17. – DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. – EDN ICFWBT.
2. Varvus S. A. The possibilities of the digital economy in municipal management / S. A. Varvus. -Text: direct // Self-government. - 2019. - №3(16). - Pp. 80-83.
3. Volodin, V. V. Research of project-oriented activity of the organization / V. V. Volodin, A. G. Dmitriev, V. I. Khabarov // . – 2016. – № 11. – Pp. 234-237. – EDN WFJSAZ.
4. Volodin, V. V. Basic concepts of standardization of project management / V. V. Volodin, A. G. Dmitriev, V. I. Khabarov // Online journal of Science Studies. – 2015. – Vol. 7, No. 2(27). – p. 10. – DOI 10.15862/96EVN215. – EDN UHMJDX.
5. Demidov A.Yu., Lukashov A.I., Separate approaches to the digital transformation of public administration // CIVIL SERVICE, 2021, No.1 (129), pp.28-34.
6. Dmitrov I.V. Modern challenges of public administration. Electronic scientific journal "Diary of Science". 2020. No. 2 (38). p. 19. UDC: 338.2
7. Ivanchenko O.S., Ivanchenko R.B. Analysis of the main performance indicators in Russia in 2014-2020 // Public safety, secrecy and law and order in the III millennium. 2021. No. 7-1. pp. 31-38.
8. Koimidi G.H., Chirkov D.K., Litvinov A.A. Territorial analysis of accessibility in agriculture and its short-term forecast for 2022 // Russian Scientific Journal Economics and Law. 2022. Vol. 16. No. 3. pp. 610-624
9. Leonov, M. E., Dmitriev A.G. Determining the directions of development of the management system of state projects and programs / M. E. Leonov, A. G. Dmitriev // Problems of theory and practice of management. – 2023. – No. 5. – pp. 75-84. – EDN BSVPSU.
10. Mikhailenko N.V. Digital public administration. The magazine "Civil Service and personnel". 2020. No.2. pp.171-175. UDC: 342.5
11. Nigmatullin, R. K., Dmitriev A.G. Flexible, classical and hybrid project management methodologies: advantages and disadvantages / R. K. Nigmatullin, A. G. Dmitriev // Entrepreneur's Guide. - 2023. – Vol. 16, No. 2. – pp. 70-78. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. – EDN KILNDB.
12. Nikolaev I. B. Natural monopolies and their role in the Russian economy. Science Alley. 2019. 1-3(30):486-497 p.
13. Ozornin S.Yu., Terlyga N.G. Problems of digital transformation of enterprises: a managerial aspect. Eurasian Union of Scientists. 2020. No.4-7 (73). pp. 49-59
14. Redkina E.A. Analysis of the state and dynamics of regional crime in the context of federal districts // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. No. 5-3 (68). pp. 186-189.
15. Rusanov G. M. Analysis of the effectiveness of management of state corporations in modern practice. Bulletin of Eurasian Science. 2022; 14(2):1-11 p.
16. Salabutina A.V. Issues of digitalization of municipal management: trends and problems. Science without Borders. 2020. No. 5 (45). pp. 139-144
17. Seregina V.O. Intellectual capital as a dominant factor in the development of an innovative economy. The vector of the economy. 2023; 2(80): 1-16 p.
18. Sukhanova N.V., Sysoev A.P. State corporations and their role in the innovative development of the Russian economy.

-
- Creative economy. 2015; 9(7):861-872 p. <https://doi.org/10.18334/ce.9.7.502>
19. Tovanchova E.N., Kashina A.A., Kolyada V.I. Methodological approaches to the development of criteria and indicators for evaluating the effectiveness of executive authorities [Electronic resource] // A-factor: scientific research and development (humanities). - 2023. - No. 4. - Access mode: <http://www.a-factor.ru/archive/item/209-metodologicheskije-podkhody-k-razrabotke-kriteriev-i-pokazatelej-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-organov-ispolnitelnoj-vlasti>
 20. Fedulov V.I. Some aspects of improving the personnel management system at enterprises of the aerospace complex. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020; 36(1):262-268 p. <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00047>