

УДК 338.24

*Д.Ю. Иванов*

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Санкт-Петербург, email: ivanov-dy@ranepa.ru

## **ВОПРОСЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ В ПРОЕКТИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**Ключевые слова:** проекты, проектное управление, доверие, социально-экономическое развитие, цифровая экономика.

В настоящее время в связи с ускоренным и повсеместным внедрением инструментов и методов цифровой экономики реализация проектов социально-экономического развития сталкивается с нехваткой доверия ключевых акторов и бенефициаров на всех уровнях публичного управления. При существующих современных тенденциях причин для этого много: дисбалансы разноуровневых бюджетов, слишком высокая интенсивность изменений, проблемы наличия или отсутствие компетентных кадров и человеческих ресурсов, разрывы привычных коммуникативных цепочек между ключевыми стейкхолдерами на территории. Такие условия приводят к ситуации, когда большинство проектов социально-экономического развития инициируются на национальном и региональном уровнях, что явно не способствует формированию доверия основных акторов на местах. Как результат, огромный по своему потенциалу проектный ресурс остается фактически невостребованным. Актуализируется вопрос поиска современных механизмов развития доверительной среды в контексте решения современных проблем совместными усилиями органов публичного управления всех уровней, населения и бизнес-сообщества. Автор предлагает, что именно государство, развивая свою политику в сфере доверия, должно основываться на прогнозировании социально-экономической ситуации, создавая институты доверия как регуляторы, отвечающие конъюнктуре рынка.

*D. Yu. Ivanov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Saint-Petersburg, email: ivanov-dy@ranepa.ru

## **ISSUES OF FORMATION OF TRUST MECHANISMS IN DESIGNING SOCIO- ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Keywords:** projects, project management, trust, social and economic development, digital economy.

Currently, due to the accelerated and widespread introduction of tools and methods of the digital economy, the implementation of socio-economic development projects is faced with a lack of trust of key actors and beneficiaries at all levels of public administration. Given the existing current trends, there are many reasons for this: imbalances of budgets at different levels, too high intensity of changes, problems with the availability or absence of competent personnel and human resources, breaks in the usual communication chains between key stakeholders in a local level. Such conditions lead to a situation where most socio-economic development projects are initiated at the national and regional levels, which is clearly not conducive to building the confidence of the main actors on the ground. As a result, the project resource, huge in its potential, remains virtually unclaimed. The issue of searching for modern mechanisms for the development of a trusting environment in the context of solving modern problems through the joint efforts of public authorities at all levels, the population and the business community is being updated. The author suggests that it is the state, when developing its policy in the field of trust, that should be based on forecasting the socio-economic situation, creating institutions of trust as regulators that meet market conditions.

Технологии BigData (Большие данные), вызывавшие в начале века скептицизм у большинства управленцев экономической отрасли, в начале второго десятилетия получили стремительное развитие и вывели в лидеры страны, которые сделали ставку на создание инфор-

мационных систем обработки больших данных. Скандалы, связанные с международной некоммерческой организацией WikiLeaks, публикующей конфиденциальную информацию, и разоблачениями бывшего сотрудника Агентства национальной безопасности США Э. Сноуде-

на, актуализировали общественный запрос на безопасность информации. С начала 2000-х годов проходил процесс накопления сведений о личных данных, сетевой активности и коммуникационных рамках граждан и организаций. Данный процесс протекал на фоне стремительного развития цифровых возможностей обработки и оценки данной информации. Как результат, современные технологии позволяют провести ретроспективный анализ качественных и количественных параметров жизни граждан, выявить их предпочтения и привычки, а также спрогнозировать поведенческие аспекты. Все чаще мы становимся свидетелями утечек персональных данных из различных баз и хранилищ данных, что приводит к росту числа мошеннических действий с конфиденциальной личной информацией. За последние несколько лет сформировался рынок, и установились правила игры в сфере таргетированной рекламы. Борьба за покупателя среди коммерческих структур побуждает маркетологов к навязчивым и, иногда, к агрессивным предложениям своих услуг и товаров, что нарушает, так называемое, личное пространство, и резонно вызывает раздражение у граждан. Как следствие, такие современные цифровые реалии социально-экономической жизни становятся источником непонимания и недоверия у общественности.

Доверие – одно из главных условий общественного взаимодействия. Оно формирует среду понимания и кооперации. Глобализация лишь повышает важность доверия при все более увеличивающемся количестве игроков на экономической, политической и социальной арене. Глобальная система взаимодействий предъявляет требования по улучшению эффективности и качества общения, так как ее субъектам приходится иметь дело с широким спектром различных ситуаций, объединенных в сложное переплетение современной действительности.

Исследовательский и научный интерес к теме доверия обостряется в периоды бурных социально-экономических изменений, потрясений и преобразований, когда «недоверие» к действующим государственным институтам со стороны широких слоев населения и оппозиционных партий «становится

ресурсом и катализатором трансформации общества» [1]. В настоящих реалиях современной России данная тема крайне насущна в силу надежд, возлагающихся на доверие при социально-экономическом прогнозировании и для сохранения стабильности общественных настроений.

Такое понятие, как «конструирование доверия», включает осознанные действия по формированию доверительной среды в общественно-экономическом пространстве между ее субъектами с целью улучшения положения дел в последней. То, что роль доверия в структуре социально-экономической деятельности признается рядом авторов, еще не делает этот вопрос решенным. В ситуации трансформативных общественных процессов доверие все чаще требует для своего создания и поддержания направленных политических действий и создания особых институтов общества. Эрик Маскин, лауреат Нобелевской премии 2007 года по экономике, считает, что «конструирование доверия должно быть включено в систему конструирования экономических механизмов» [2].

Продолжительное постсоветское время, которое в истории России характеризуется активным процессом реформирования и трансформации социальной жизни, делают вопрос о конструировании доверия одним из первостепенных в рамках задачи построения фундамента общественной консолидации. Общество, основанное на ответственности и доверии, как между его членами, так и по отношению граждан к государству и бизнесу, описано в таких документах, как «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [3], «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года» [4], «майские» Указы Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596-606 [5], от 07.05.2018 г. № 204 [6], Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [7]. Это подтверждает важность доверия для эффективного и гармоничного развития и функционирования общества.

## Материалы и методы исследования

Социально-психологический ракурс рассмотрения тематики доверия описывает данный феномен как инструмент эффективной социальной коммуникации между людьми. В рамках данного подхода доверие определяется как вид поведения, состояние группы, ожидание или катализатор в системе принятия решений. Доверие является базисом не только межличностного интимного общения людей, но и их профессиональной коммуникации. В условиях функционирования организации данный феномен показывает ее сплоченность, компетентность ее членов и, как результат, влияет на ее конкурентоспособность. Доверие в структуре организационной культуры задается не только характером межличностных связей среди работников, но и организационной структурой компании, а также методами стимулирования данного явления со стороны менеджмента. В обществе модерна понятие «доверие» стало играть важную роль в системе экономических взаимоотношений, появился даже особый термин «экономика доверия» (в рамках концепции социального капитала). Именно доверие в структуре рынка индуцирует все прочие социальные аспекты данного явления.

В экономических науках исследовательским сообществом принято два подхода к определению понятия «доверие».

Представители первого подхода рассматривают доверие как общественное эмоциональное отображение социально-экономической ситуации, как некий рейтинг или измерительный механизм ситуации, который выражается в отрицательных или положительных настроениях социума. Результатом такого интегрального доверия становится абстрагирование от конкретного, индивидуального объекта и концентрация на нормативных и общих ценностных категориях. В прикладном аспекте при этом подходе доверие рефлексировается, к примеру, в виде рейтингов доверия/недоверия или одобрения/неодобрения гражданами выбранного курса социально-экономического развития в результате опросов общественного мнения.

Сторонники второго подхода, воспринимая понятие доверия через при-

зму общественных и индивидуальных ожиданий, реакций, настроений и отношений к той или иной проблеме или ситуации. В данном случае, на первый план выходят деятельностные характеристики доверия, индивидуальные чувства и действия, которые в основном выражаются через социальные сети или средства массовой информации, а в крайне негативном сценарии преобразуются в массовые выступления, недовольства и протесты.

В последнее время все чаще категория доверия рассматривается в контексте цифровой трансформации экономического развития.

Существуют мнения, что современная социально-экономическая ситуация, характеризующаяся внедрением инструментария цифровой экономики в систему государственного управления, демонстрирует зарождение процесса воспроизводства доверительного пространства между обществом и государством. Современные программно-аппаратные комплексы, повсеместное внедрение автоматизированных информационных систем в практику деятельности государственных и муниципальных органов фактически минимизируют риски совершения ошибки в процессе повседневной работы и минимизируют трудозатраты. Цифровизация побуждает публичные властные институты к организационным изменениям, выражающиеся в административном или структурном реформировании и реинжиниринге бизнес-процессов, что в конечном итоге приводит к сокращению численности аппаратных и отраслевых органов и штатных единиц и, как следствие, оптимизации деятельности.

Считается, что такой процесс позитивно влияет на имидж и открытость системы публичного управления. Однако, данный процесс противоречив и интенсифицирует сложную дискуссию. В публичном поле мы часто наблюдаем интенсивные попытки навязывания негативного дискурса относительно административных новаций по вопросам совершенствования управления социально-экономическими процессами. Связано это с фактом, что развитие управленческих подходов и методов достижения стратегических

приоритетов социально-экономического развития одновременно не порождает доверие к системе публичного управления.

## **Результаты и их обсуждение**

### **Цифровые решения**

Интегральный ориентир целевых параметров государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» обозначает повсеместное устранение барьеров для развития и внедрения инноваций [8]. Имплементация проектов, образующих данную программу вынужденно сталкивается с недостаточной квалификацией и неактуальным набором компетенций у лиц, вовлеченных в проекты. Причем с подобными сложностями приходится сталкиваться как субъектам, осуществляющим управление «цифровыми» проектами, так и субъектами, являющихся перспективными потребителями выгод и результатов от реализации данных проектов. Устаревшие квалификационные требования и компетенции утрачивают свою значимость «по причине трансформации формата работы участников проектной деятельности в условиях цифровой экономики», а также наблюдаются значимые изменения в институциональном и коммуникативном наборе взаимодействий [9].

Коммуникативное пространство интеракций с межличностного общения существенно сместилось в сторону обезличенного онлайн формата. Действительно, всего пять лет назад можно было фиксировать рост популярности многофункциональных центров в рамках концепции взаимодействия человек-государство по принципу «одного окна». Параллельно набирает популярность концепция электронного правительства или e-government, в рамках которой фокус с очной модели переключился на режим реального времени (online). Взаимодействие происходит в плоскости человек-информационная система. В прикладном аспекте такой формат мы наблюдаем при работе с порталом Государственных услуг Российской Федерации (Gosuslugi.ru) и иными ведомственными и отраслевыми автоматизированными платформами.

Начиная с 2018 года бурное развитие получает еще одна инновационная технология – блокчейн, или технология распределённого реестра, призванная создать так необходимую в современном цифровом мире среду доверия между обществом и государством. Структурно данная технологическая новация представляет собой информационно-коммуникационную цепочку программных блоков, непрерывно и последовательно, которые могут хранить практически любую информацию. Источником доверия в блокчейне является принцип нерушимости цепи электронных блоков. В случае несанкционированной подмены блока, содержимого блока или исключения блока, происходит нарушение целостности системы распределенного реестра, что становится заметным фактом для владельцев данного реестра. Большую популярность технология блокчейн приобрела в период лавинообразного создания и пика популярности различных криптовалют. В настоящее время в связи со спадом ажиотажа и рыночного спроса на электронные деньги развивается направление, связанное с апробацией использования децентрализованного реестра в цифровом государственном управлении. Перспективными векторами практического применения блокчейна являются сфера таможенного регулирования в международной логистике грузопотока; возможность дистанционного электронного голосования избирателей на различных видах выборов и референдумах. Интересным с точки зрения воспроизводства доверительной среды видится перспектива использования данной технологии в электронном документообороте (внутреннем и внешнем) и создании смарт-контрактов. Среди крупных коммерческих и организаций и юридического сообщества существуют споры относительно правовой значимости документов, заверенных квалифицированной или неквалифицированной электронно-цифровой подписью (ЭЦП), поскольку в большинстве случаев держателем данных ЭЦП являются должностные лица, которые обеспечивают деятельность уполномоченного субъекта, а не само лицо, принимающее решения. Блокчейн мог бы стать оптимальным инструмен-

том систем электронного документооборота, особенно для документооборота, направленного во внешнюю среду. Дополнительное доверие здесь возникает вследствие хранения в блоках всей информации по движению и состоянию документа, с гарантией невозможности подмены статусной информации.

Ключевым преимуществом смарт-контрактов или умных контрактов является снятие фактора посредника при товарно-денежных отношениях между двумя экономическими субъектами. Ведущие экономисты страны, использующие в своей практической деятельности новые информационные технологии, формулируют следующие важные преимущества блокчейна в умных контрактах – однозначность интерпретации, минимизацию человеческого фактора при выполнении, снижении трудозатрат на подготовку, исключение судебных разбирательств, отсутствие затрат на юристов, безопасность, самореализацию [11]. Самостоятельное исполнение программным кодом всех положений контракта, в том числе автоматическое исполнение финансовых обязательств, сводит к нулю риск неисполнения предмета договорных отношений.

Доверительная среда, в данном случае, строится не только на перечисленных достоинствах блокчейна и на принципе построения взаимовыгодных отношений между двумя сторонами контракта, но и на исключении фактора медиатора при заключении и сопровождении сделок.

Но что самое главное, новые информационные технологии распределенного реестра прошли путь от их спекулятивного восприятия и стали информационно-коммуникационным инструментом воспроизводства и поддержки высокоуровневой доверительной среды системы государственного управления в условиях цифровой экономики.

Ключевым недостатком применения технологии распределенного реестра в сфере государственного управления следует считать значительную нехватку квалифицированных кадров, способных осуществлять разработку и поддержку, работающих на основе блокчейна информационных систем. Отсутствие опережающего образования в данной

области инноваций значительно тормозит процесс их внедрения, а также не позволяет полноценно извлекать выгоды и в полной мере пользоваться результатами от применения технологий на основе блокчейн.

### **Проектные и институциональные решения**

Имплементация «майских указов», неизбежно повлекла организационную трансформацию системы публичного управления, что выразилось в создании разноуровневых проектных структур. В данном аспекте проблема нехватки общественного доверия многими осознанно или неосознанно маскируется реакцией на организационные изменения. Действительно, в первом приближении негативная обратная реакция воспринимается как страх или отрицание процессов изменения. Известный российский исследователь в сфере управления системами Герасимов Б.Н. справедливо делает вывод о явлении сопротивления изменениям, как о стремлении «экономической системы сохранить постоянную функциональную стабильность» [12].

В связи с этим этот ученый-экономист закономерно полагает «для повышения эффективности функционирования организации» особое внимание уделить выбору «методов и средств, которые должны стать основополагающими при создании и совершенствовании системы управления» [13].

Следует согласиться с точкой зрения Мирошникова С.Н. о невозможности на первоначальных этапах внедрения проектного управления отделить его от классического бюрократического подхода к государственному управлению. В частности, как отмечает исследователь, такой симбиоз двух управленческих систем «...приводит к возрастанию нагрузки на рядовых исполнителей, двойному подчинению и удвоению отчетности, что снижает эффективность применения проектного управления» [14].

Такая ситуация требует особого и внимательного отношения со стороны лиц, принимающих управленческие решения, поскольку просчеты в адаптации управленческой системы к проектной логике работы могут свести на нет все

усилия. Неизбежное на первоначальном этапе параллельное сосуществование двух систем – проектной и функциональной, формирует ряд конфликтных точек, которые значительно сокращают доверие работников к проектным новациям в госуправлении. Любые неудачи и промахи, связанные с внедрением проектных методов работы, трактуются в пользу классической системы государственного управления и, одновременно, девальвируют любые плюсы нового подхода, а зачастую, и лишают его шансов на успешное становление.

Для результативной работы по созданию доверительной среды и снятию внутреннего скепсиса при внедрении проектного подхода необходимо обозначить все линии напряжения, способные привести к нарастанию конфликтного потенциала внутри органов государственного управления.

В логике проектного управления подразумевается формирование проектной команды на период жизненного цикла проекта. Как правило, это довольно подвижная и гибкая структура, объединенная по профессиональному принципу для достижения уникального результата проекта. В повседневной деятельности государственных органов также существует положительная практика создания гибких управленческих структур. Форматы могут быть различны, но обычно это различные совещательные и коллегиальные органы в виде рабочих групп. Такие группы также создаются под решение конкретной задачи, носят временный характер и призваны устранить проблемы межведомственного взаимодействия заинтересованных сторон. Проектная команда утверждается куратором проекта одновременно с Уставом проекта и в дальнейшем, как показывает практика, возможна достаточно частая и административно несложная процедура подачи запросов на изменения, которые утверждаются также куратором проекта. Куратором проекта как правило является заместитель руководителя организации – «держатель процесса».

Если рассматривать практику деятельности субъектов Российской Федерации, то рабочая группа зачастую создается распоряжением высшего долж-

ного лица субъекта (Губернатором, Главой субъекта). В данном случае подразумевается совсем иной, более строгий, уровень ответственности. Внесение изменений, касающихся деятельности рабочей группы, при таком формате иерархических связей представляет из себя очень сложную и рутинную процедуру, требующую множества согласований.

Внедрение проектного управления в системе органов государственной власти содержит конфликтную составляющую, связанную с разрешением вопроса разграничения «двойного» подчинения. Данная ситуация возможна в случае определения и расстановки приоритетов между выполнением государственным служащим, занятым в проектной работе, функциональных обязанностей в рамках основного должностного регламента и обязанностей внутри проектной команды. Таким образом, возникает высокая вероятность конфликта между проектной и процессной (рутинной) видами деятельности.

Вопросы материального стимулирования проектной деятельности также вызывают широкую дискуссию. Должна ли проектная работа подлежать дополнительной оплате? Если государственный служащий является членом проектной команды, то кто исполняет его основные обязанности в период его занятости внутри проекта? Нужно ли сокращать оплату труда данному работнику по основной должности, или перераспределять фонд оплаты труда в пользу иных работников, на которых ложится дополнительная нагрузка? Практика внедрения проектной логики работы в органах государственного и муниципального управления показывает, что подобные проблемные вопросы не имеют однозначного ответа на данный момент и требуют пристального рассмотрения.

В качестве создания внешнего доверительного контура в практике деятельности органов власти субъектов Российской Федерации по управлению региональными проектами в последнее время набирает популярность демонстрация динамики хода их реализации с помощью сетевых медиаресурсов. Губернаторский корпус регионов, отраслевые органы исполнительной власти, и зача-

скую, органы местного самоуправления создают официальные аккаунты в популярных соцсетях (в настоящее время ВКонтакте, Одноклассники,) и мессенджерах (группы в WhatsApp и группы и каналы в Telegram). Новые сетевые технологии, безусловно способствующие открытости публичной власти, используются в качестве инструмента легитимации ключевых проектов и государственных решений. Возможность получать быструю обратную связь и комментарии граждан, на опубликованные материалы, дает возможность органам управления консолидировать и контролировать возможную негативную повестку, привлечь жителей к решению вопросов регионального и местного значения, содержательно корректировать мероприятия, включенных в программы и проекты, обнародовать результаты реализации региональных и местных проектов.

Такая транспарентность органов публичного управления приводит к симбиотической работе государственных и местных органов власти, жителей, общественных организаций, бизнеса и формирует единую доверительную коммуникативную среду стейкхолдеров при реализации проектов развития.

### Выводы

Государство, предпринимательство и общество должны объединиться с целью формирования институтов доверия, их конструирования. Не представляется возможным надеяться на то, что процесс формирования доверительной среды в социально-экономической системе будет идти сам по себе, каким-то образом догнав развитие общества и опередив динамику цифровой трансформации. Возможный алгоритм поведения государства, бизнеса и общества может быть представлен следующим образом. Государство, развивая свою политику в сфере доверия, должно основываться на прогнозировании экономической ситуации, создавая институты доверия как регуляторы, отвечающие конъюнктуре рынка. Оно же должно стать посредником, который скоординирует работу по конструированию доверия, привлекая к этому всех заинтересованных участников социально-экономической

действительности, согласует их мнения и интересы, и по итогам подобной работы предложит программу реформирования общественной системы.

Предпринимательство в состоянии снизить остроту негативных факторов конкуренции через выработку поведенческих норм и бизнес-стандартов, предпринимательской этики и традиции кооперации. Инструментом предпринимательства, позволяющим произвести эту работу, являются союзы предпринимателей и прочие институты, куда входят держатели капитала.

Развитие гражданского общества позволит снизить «приспособленчество» и увеличит уровень доверия граждан к бизнесу и власти, так как институты гражданского общества позволяют регулировать поведение указанных общественных систем.

Данный процесс имеет несколько видов и методов достижения желаемого результата, их можно разделить по объектам воздействия:

1) антиоппортунистические меры направлены на мотивацию населения к социальной и экономической активности;

2) консалидационные меры направлены на организации с целью стимулировать процесс сотрудничества между ними и внутри них;

3) стратегические меры – меры по общей координации различных проектов с привлечением множества компаний и бизнес структур; общественные проекты, проекты развития местных инициатив граждан [15].

Из этого следует, что конструирование доверия является процессом сотрудничества и консолидации основных социально-экономических и политических институтов и акторов. Как это ни парадоксально, конструирование доверия само по себе уже требует некоторого общественного доверия, с тем, чтобы начать данный процесс.

Конструирование доверия может создавать доверительность само по себе. Хотя этот парадокс имеет и обратную сторону. Данный парадокс весьма примечателен в рамках описываемой проблематики. Государство является и создателем, и потребителем доверия. Как это не банально выглядит, но доверие необходимо для конструирования доверия.

*Библиографический список*

1. Гордон М.В., Оленцев Н.В. Доверие в механизме экономической политики // Институциональная трансформация экономики: российский вектор новой индустриализации: Материалы IV Международной научной конференции в 2 частях, Омск, 21–23 октября 2015 года / Ответственные редакторы: Е.А. Капогузов, Г.М. Самошилова. Том Часть 1. Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. С. 317-324.
2. Маскин Э.С. Конструирование экономических механизмов: как реализовать социальные цели: докл. к X Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 7-9 апреля 2009 г. / Эрик С. Маскин; Гос. ун-т – Высшая школа экономики; пер. с англ. Ю. М. Яновской; ред. пер. Ф. Т. Алескеров. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. 22 с.
3. Концепция долгосрочного социально– экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Правовая система Консультант плюс.
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Официальный документ. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf> (дата обращения 19.11.2022).
5. Указы Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596-606. Банк документов. Официальный сайт Президента России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank> (дата обращения 18.11.2022).
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения 18.11.2022).
7. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения 18.11.2022).
8. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждённая распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения 17.11.2022).
9. Шилина М.Г., Варганов С.А. Доверие как категория теории коммуникации в парадигме цифровой экономики (к постановке научной проблемы) // МедиаАльманах. 2019. № 1 (90). С. 20-38.
10. Официальный сайт. Портал Государственных услуг Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения 19.11.2022).
11. Шингарёв П.В. Смарт-контракт и DAO как система управления // Проблемы национальной стратегии. 2018. № 6 (51). С. 170.
12. Герасимов Б.Н. Моделирование содержания и взаимоотношений процессов организации // Russian Journal of Management. М.: ИНФРА-М. 2017. Т. 5. Вып. 4. С. 549-557.
13. Герасимов Б.Н. Управление организационными изменениями в современных условиях // Наука XXI века: актуальные направления развития. Саратов: Саратовский государственный экономический университет. 2019. № 1-1. С. 199.
14. Мирошников С.Н. Применение проектного подхода в рамках системы стратегического планирования регионального развития // Управленческое консультирование. 2019. № 11. С. 94.
15. Иванов Д.Ю., Никифоров В.В. «Цифровые форматы участия населения в принятии решений по проектам развития территорий // Управленческий учет. 2020. № 1. С. 32-40.