

УДК 332.1

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

В.Н. Круглов

Институт управления, бизнеса и технологий, Калуга, email: vladkaluga@yandex.ru

Аннотация. Программно-целевой метод муниципального управления является сегодня наиболее эффективным инструментом, связывающим стратегическое и бюджетное планирование, т.е. инструментом, позволяющим существенно повысить эффективность муниципальных расходов и достижения приоритетных муниципальных целей развития той или иной территории. Организация муниципального управления с использованием программно-целевого метода позволяет эффективно решать самые насущные социальные, экономические, экологические, инвестиционные и другие проблемы развития муниципального образования на основе оптимального распределения и использования имеющихся ограниченных ресурсов. Именно поэтому в статье не просто анализируются последствия воздействия данного инструмента на динамику экономического роста социальной сферы муниципального образования «Город Калуга», но и высказываются незадействованные дополнительные ресурсы данного направления. Многофакторный анализ позволяет последовательно и обоснованно определить сильные и слабые стороны происходящих процессов, возникающие угрозы и возможности. Для дальнейшей оптимизации предлагается внедрение структурно-функционального подхода в процедуру разработки муниципальных программ.

Ключевые слова: муниципальное образование, менеджмент, программно-целевой подход, оптимизация ресурсов, бюджетирование, инвестиции, инновации, территориальный тренд, законодательство, динамика экономического роста.

WAYS TO IMPROVE PROGRAM-TARGETED MANAGEMENT AT THE MUNICIPAL LEVEL

V.N. Kruglov

Institute of Management, Business and Technology, Kaluga, email: vladkaluga@yandex.ru

Abstract. The program-targeted method of municipal management is today the most effective tool that links strategic and budget planning, i.e. a tool that allows to significantly increase the efficiency of municipal expenditures and achieve the priority municipal goals of development of a particular territory. The organization of municipal management using the program-targeted method allows to effectively solve the most pressing social, economic, environmental, investment and other problems of development of a municipal entity on the basis of the optimal distribution and use of available limited resources. That is why the article not only analyzes the consequences of the impact of this tool on the dynamics of economic growth in the social sphere of the municipal formation "City of Kaluga", but also looks for unused additional resources in this area. A multifactorial analysis allows for a consistent and reasonable identification of the strengths and weaknesses of the ongoing processes, as well as the emerging threats and opportunities. To further optimize the process, it is proposed to implement a structural-functional approach in the development of municipal programs.

Keywords: municipal education, management, program-targeted approach, resource optimization, budgeting, investments, innovations, territorial trend, legislation, and economic growth dynamics.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 31.03.2026

Введение

Муниципальная программа — это документ, в котором на основе комплексного анализа территориальных (муниципальных) проблем социально-экономического, экологического, инвестиционно-инновационного, законодательного и другого характера выявлены наиболее значимые проблемы и определены пути их решения, как набор требуемых мероприятий с обоснованием необходимых ресурсов, источников финансирования, сроков реализации, конкретных исполнителей. Таким образом, муниципальная программа — это программный документ сетевого характера, представляющий собой ориентированный на достижение конечного результата сетевой график.

Исходя из этого особенно значимы алгоритмы внедрения системного подхода к управлению программой, означающего, во-первых, рассмотрение программы как единого целостного объекта управления, наделенного необходимыми кадровыми, материальными, финансовыми и другими ресурсами, и, во-вторых, проектирование соответствующей системы управления программой, в том числе подсистем кадрового, программно-технического, технологического, информационного, инвестиционного характера.

Муниципальные программы нормативно-правового характера направлены на разработку и принятие муниципальных нормативных правовых актов, а также внесение изменений в случае необходимости в действующие муниципальные нормативные правовые акты. В этот блок муниципальных программ входят программы, направленные на развитие информационного общества и повышение качества государственных и муниципальных услуг [1, с.246].

Муниципальные программы экономического характера включают мероприятия по обеспечению условий для создания новых хозяйствующих субъектов, расширению экономической базы муниципального образования, ведения предпринимательской деятельности, обеспечению энергоэффективности и энергосбережению хозяйствующих субъектов, недопущению банкротства и финансовому оздоровлению муниципальных унитарных предприятий. В этот же блок относятся программы развития отдельных отраслей муниципальной экономики, например, развитие сельского хозяйства, эффективное вовлечение в оборот земель сельскохозяйственного назначения, развитие лесного хозяйства, информатизация и цифровизация бизнеса и др.

Формирование муниципальных программ в социальной сфере включает мероприятия по развитию системы здравоохранения в муниципальном образовании, развитию системы профессионального, общего и дополнительного образования, науки, социальной поддержки граждан, развитию муниципального рынка труда, физической культуры и спорта, патриотическому воспитанию молодежи, развитию культуры и т.п.

Цель исследования

Цель данного исследования заключается в разработке рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности программно-целевого метода организации местного управления в муниципальном образовании (МО) «Город Калуга».

Для достижения поставленной цели в статье намечен комплекс решения следующих задач: изучить сущность программно-целевого менеджмента как инструмента инновационного управления в МО «Город «Калуга» за период 2023 – 2025 гг.; выявить недостатки и проанализировать проблемы программно-целевого метода муниципального управления; обосновать направления совершенствования процесса разработки, реализации и оценки муниципальных программ в МО «Город Калуга».

Материалы и методы исследования

В качестве источников при работе над материалом привлекался слой учебной и монографической литературы, тексты периодических статей из научных журналов, данные статистической отчетности (в том числе, и по муниципальному образованию «Город Калуга»), эмпирические наработки в осуществлении программно-целевого метода управления. В рамках диалектического метода познания применялись системный и комплексный, процессный и ситуационный подходы, а также различные элементы статистического и многофакторного видов анализа.

Результаты исследования

Муниципальные программы являются инструментом, связывающим стратегическое (так как направлены на достижение приоритетных муниципальных целей развития) и бюджетное планирование [2, с.53].

Муниципалитетом были заявлены четыре основные цели – это развитие человеческого потенциала, создание комфортной городской среды, инвестиционное и инновационное развитие экономики города, создание условий для развития туризма. Реализуются они в настоящее время в рамках нацпроектов «Культура», «Образование», «Демография», «Жильё и городская среда», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Экология». Достижение заявленных целей обеспечивается посредством исполнения 50 утвержденных мероприятий, из которых 47 реализуется в рамках муниципальных программ и 3 – внепрограммные.

На территории МО «Город Калуга» расход средств осуществляется только программно-целевым методом, т.е. средства бюджета используются для достижения целей того или иного национального проекта, которые в Калуге реализуются. Следует иметь в виду, что все муниципальные образования в РФ находятся в условиях конкуренции, то есть, многие средства и субсидии из федерального бюджета предоставляются только на конкурентной основе. Муниципалитет, с точки зрения достижения целевых показателей, находится в так называемой зеленой зоне, то есть, исполняет перед населением Калуги принятые обязательства [3, с.8].

В условиях конкуренции становится все более актуальным мониторинг результативности и оценка эффективности реализации муниципальных программ, анализ полученных результатов и разработка оперативных и действенных управленческих решений, направленных на повышение эффективности реализации муниципальных программ [4, с.91].

Результаты анализа эффективности реализации муниципальных программ МО «Город Калуга» за 2023 – 2025 гг. систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Результаты анализа эффективности реализации муниципальных программ МО «Город Калуга» за 2021 – 2025 гг.

№	Наименование показателя	2023г.	2024 г.	2025 г.
1	Общее количество реализуемых муниципальных программ	26	26	26
2	Количество программ с высоким уровнем эффективности (комплексная оценка составляет 0,9 и более)	18	21	20
3	Удельный вес муниципальных программ, реализованных с высоким уровнем эффективности (%)	69,2 %	80,8 %	76,9%
4	Количество программ с удовлетворительным уровнем эффективности (комплексная оценка находится в интервале от 0,7 до 0,9)	6	5	6
5	Удельный вес муниципальных программ, реализованных с удовлетворительным уровнем эффективности (%)	23,1 %	19,2 %	23,1%
6	Количество программ с неудовлетворительным уровнем эффективности (комплексная оценка составляет менее 0,7)	3	-	-
7	Удельный вес муниципальных программ, реализованных с неудовлетворительным уровнем эффективности (%)	11,6 %	-	-
8	Количество программ с максимальным уровнем эффективности (комплексная оценка 1)	3	4	5
9	Удельный вес муниципальных программ, реализованных с максимальным уровнем эффективности (%)	11,6 %	15,4 %	19,2%

На основании информации, представленной в таблице 1, можно сделать следующие выводы:

1. Общее количество реализуемых муниципальных программ за анализируемый период времени не изменилось.

2. Эффективность реализации муниципальных программ МО «Город Калуга» за период 2023 – 2025 гг. имеет тенденцию к росту. Об этом свидетельствует динамика роста количества муниципальных программ, реализованных с высоким уровнем эффективности (комплексная оценка составляет 0,9 и более). Если в 2023 году с высоким уровнем эффективности было реализовано 18 программ, в 2025 году – 20 программ.

3. Следует отметить снижение количества муниципальных программ, реализованных с высоким уровнем эффективности в 2025 году (20 программ) по сравнению с 2024 годом (21 программа).

4. Доля муниципальных программ, реализованных с высоким уровнем эффективности в 2023 году – 69,2%, в 2025 году – 76,9%, однако следует отметить некоторое снижение доли муниципальных программ, реализованных с высоким уровнем эффективности в 2025 году по сравнению с 2024 годом.

5. Наблюдается положительная динамика роста количества муниципальных программ, реализованных с максимальным уровнем эффективности (комплексная оценка – 1). Количество программ, реализованных с максимальным уровнем эффективности, в 2023 годах составило 3 программы, в 2024 году увеличилось до 4, в 2025 году – до 5. Соответственно, наблюдается доля муниципальных программ, реализованных с максимальным уровнем эффективности (с 11,6% в 2023 году до 19,2% в 2025 году).

6. В 2024 и в 2025 годах отсутствовали программы, реализованные с неудовлетворительным уровнем эффективности

7. Наличие муниципальных программ (три программы), реализованных с неудовлетворительным уровнем эффективности в 2023 году, объясняется уменьшением финансирования мероприятий и невозможность их проведения в прежних форматах в связи с пандемией коронавируса и введением ограничительных мер.

Таким образом, можно констатировать рост эффективности реализации муниципальных программ, реализуемых в МО «Город Калуга» в течение анализируемого периода времени.

Показатели комплексной эффективности реализации муниципальных программ ответственными исполнителями (органами Городской Управы города Калуги) за период 2023 – 2025 годы отражены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели комплексной эффективности реализации муниципальных программ ответственными исполнителями

Ответственный исполнитель	2023		2024		2025	
	Количество реализуемых программ	Результаты комплексной оценки	Количество реализуемых программ	Результаты комплексной оценки	Количество реализуемых программ	Результаты комплексной оценки
Управление экономики и имущественных отношений г. Калуги	4	0,95	4	0,97	4	0,97
Управление делами Городского Головы	3	0,99	4	0,98	4	0,98
Управление социальной защиты г. Калуги	3	0,74	2	0,87	2	0,81
Управление городского хозяйства г. Калуги	3	0,88	3	0,89	3	0,83
Управление образования г. Калуги	2	1	2	1	2	1
Управление физической культуры, спорта и молодежной политики	2	0,93	2	0,92	2	0,97
Управление ЖКХ г. Калуги	2	0,87	2	0,88	2	0,87
Управление по работе с населением на территориях	2	0,83	2	0,9	2	0,86
Управление архитектуры, градостроительства и земельных отношений	2	0,69	2	0,94	1	0,92
Управление культуры	1	1	1	0,98	1	0,97
Отдел по охране прав несовершеннолетних, недееспособных и патронажу г. Калуги	1	0,92	1	0,92	1	0,94
Отдел по организации защиты населения	1	0,95	1	0,93	1	0,97

С наименьшей эффективностью в 2025 году реализованы муниципальные программы, ответственным исполнителем которых было Управление социальной защиты города Калуги, при этом следует отметить динамику снижения показателя комплексной оценки эффективности со значения 0,89 в 2024 году до значения 0,81 в 2025 году.

С максимальной эффективностью реализуются муниципальные программы Управлением образования города Калуги (максимальная эффективность в 2023, 2024 и в 2025 годах), Управлением делами Городского Головы города Калуги (0,99 в 2023 году и 0,98 – в 2024, 2025 годах), Управлением культуры г. Калуги (1,0 в 2023 году, 0,98 – в 2024 году и 0,97 – в 2025 году), Управлением экономики и имущественных отношений г. Калуги (0,95 в 2023 году и 0,97 – в 2024 и в 2025 годах).

Со средней эффективностью реализуются муниципальные программы Управлением городского хозяйства города Калуги (0,88 в 2023 и 0,89 в 2024 годах), Управлением жилищно-коммунального хозяйства г. Калуги (0,87 в 2023 году и 0,88 — в 2024 году), Управлением по работе с населением на территориях (0,83 в 2023 году и 0,9 — в 2024 году).

Следует отметить положительную ежегодную динамику роста финансовых ресурсов, в первую очередь, бюджетных средств, направляемых на реализацию муниципальных программ.

Общее количество нереализованных мероприятий по всем муниципальным программам в 2025 году составило 31 мероприятие из общего количества 381 мероприятие, что составляет 8,1%. Указанное обстоятельство свидетельствует о необходимости установления причин невыполнения запланированных мероприятий, разработки и реализации предложений по их устранению. Основной причиной невыполнения мероприятий является недостаточное финансирование [5, с.138].

К преимуществам программно-целевого метода управления развитием МО «Город Калуга» можно отнести:

- возможность оптимизации сроков исполнения муниципальных программ, их отдельных этапов и мероприятий, которые зависят от обеспеченности программ всеми видами необходимых ресурсов (материальными, трудовыми, инвестиционными, информационными, финансовыми и др.) за счет перераспределения ресурсов [6, с.491];

- комплексный характер муниципальных программ, позволяющих решать важнейшие для МО «Город Калуга» социально-экономические, экологические, научно-технические, инвестиционные, инновационные, экологические и др.

К основным направлениям совершенствования программно-целевого метода муниципального управления следует отнести:

- совершенствование нормативно-законодательных, методических и организационных аспектов программно-целевого управления с целью повышения их организационной и финансовой мобильности [7, с.462];

- совершенствование кадровой подсистемы, связанной с повышением профессионально-квалификационного и компетентностного уровня управленческих кадров, участвующих в процессе разработки, утверждения и реализации муниципальных программ;

- изучение позитивного зарубежного опыта использования программно-целевого метода государственного и муниципального управления с целью анализа возможности его адаптации к условиям РФ [8, с.34].

Программно-целевой метод муниципального управления заменил устаревший затратный метод планирования, и априори является более эффективным.

Развитием программно-целевого подхода к организации государственного и муниципального управления является проектный подход, при котором приоритетные муниципальные проекты представляют собой обособленные структурные элементы муниципальных программ.

Одним из важнейших направлений развития и совершенствования программно-целевого метода государственного и муниципального управления является внедрение принципов и методов проектного подхода в процесс разработки и структуру муниципальных программ. В этом случае государственная (муниципальная) программа рассматривается как набор отдельных проектов, а проект рассматривается как продукт декомпозиции мероприятий программы. План проекта, при этом, отличается своей «динамичностью», так как в ходе реализации проекта могут измениться его параметры, что требует внесения оперативных изменений [9, с.117].

При разработке плана проекта рекомендуется использование современных методов — диаграммы Ганта, сетевого планирования и других. Диаграмма Ганта — это инструмент планирования, управления задачами, который придумал американский инженер Генри Гант (Henry Gantt). Выглядит это как горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями: списком задач (работ) по вертикали и датами по горизонтали. Для построения диаграммы требуется проект представить в виде перечня задач (работ) в их логической последовательности, определить дату начала и длительность или прогнозируемую дату окончания задачи (выполнения работы) [10, с.75].

В практику муниципального управления МО «Город Калуга» осуществляется внедрение принципов и методов проектного подхода. В настоящее время МО «Город Калуга» участвует в реализации 5 национальных проектов. Финансирование национальных проектов в 2025 году

(исполнение на 01.01.2026) предусмотрено 4667,8 млн руб., освоено 4616,1 млн руб. (исполнение 98,9%), из них средства:

– средства федерального бюджета: план – 1 098,2 млн руб. (23,8%); факт – 1097,8 млн руб. (исполнение 100,0%),

– средства регионального бюджета: план – 3355,5 млн руб. (71,6%); факт – 3304,1 млн руб. (исполнение 98,5%),

– средства муниципального бюджета: план – 214,2 млн руб. (4,6%); факт – 214,2 млн руб. (исполнение 100,0 %).

1. Национальный проект «Демография»

Финансирование: план – 348,0 млн руб.; факт исполнения – 347,4 млн руб. (99,8%), из них 0,6 млн руб. средства муниципального бюджета (0,2%).

Результаты:

1. По мероприятию «Финансовая поддержка семей при рождении детей» количество получателей по 4 видам субсидий за 2023 год составило 3666 чел.

2. По мероприятию «Поддержка организаций и приобретение спортивного оборудования и инвентаря»: осуществлено для двух школ г. Калуги.

2. Национальный проект «Жилье и городская среда»

Финансирование: план – 1614,8 млн руб.; факт исполнения – 1564,1 млн руб. (96,9%), из них 20,6 млн руб. средства муниципального бюджета (1,3%).

Результаты:

1. По мероприятию «Переселение граждан из аварийного жилищного фонда» расселено 57 домов (627 помещений, общей площадью 21 382,86 кв. м.).

2. По мероприятию «Строительство (реконструкция) объектов социальной инфраструктуры» выполнены следующие работы:

2.1 Строительство автомобильной дороги к объекту строительства «Комплекс зданий, строений, сооружений КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Физическая готовность объекта – 77,6 %.

2.2 Строительство ливневой канализации к объекту строительства «Комплекс зданий, строений, сооружений КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана. Физическая готовность объекта – 100%.

2.3 Реконструкции самотечного коллектора КТЗ. Физическая готовность объекта – 100%

3. По мероприятию «Формирование современной городской среды» осуществлено благоустройство территории Яченского водохранилища. Физическая готовность объекта – 100%.

3. Национальный проект «Безопасные и качественные автомобильные дороги»

Финансирование: план – 105,3 млн руб.; факт исполнения – 105,3 млн руб. (100,0%), из них 5,3 млн руб. средства муниципального бюджета (5,0%).

Результаты:

По мероприятию «Финансовое обеспечение дорожной деятельности» отремонтировано 5 автомобильных дорог общей протяженностью 4,6 км.

4. Национальный проект «Образование»

Финансирование: план – 1 938,3 млн руб.; факт исполнения – 1938,0 млн руб. (100%), из них 187,1 млн руб. средства муниципального бюджета (9,7%).

Результаты:

1. По мероприятиям «Создание новых мест в общеобразовательных организациях и оснащение» приобретено здание школы на ул. Ермоловская (мкр. Кубяка) и оснащено необходимым оборудованием.

2. По мероприятию «Патриотическое воспитание» организована деятельность советников директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями в общеобразовательных организациях.

5. Национальный проект «Экология»

Финансирование: план – 661,4 млн руб., факт исполнения – 661,4 млн руб. (100%), из них 0,7 млн руб. средства муниципального бюджета (0,1%).

Результаты:

По мероприятию «Ликвидация несанкционированных свалок» ведутся работы по рекультивации полигона ТБО г. Калуги.

Физическая готовность объекта – 47,9%.

Национальные проекты, реализуемые на территории муниципального образования «Город Калуга» без участия муниципального финансирования:

- Национальный проект «Здравоохранение».
- Национальный проект «Цифровая экономика» реализуется министерством цифрового развития КО. Цель проекта – цифровая трансформация.
- Национальный проект «Наука и университеты» реализуется ВУЗами региона.
- Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» реализуется министерством культуры и туризма Калужской области.

Как показал проведенный анализ структуры и содержания реализуемых в МО «Город Калуга» в 2025 году проектов, в них отсутствуют такие рекомендуемые к практическому внедрению с 01.01.2026 года понятия, как контрольная точка проекта, а также отсутствуют проекты, разработанные и структурированные в форме сетевой модели.

Заключение

Можно сделать однозначный вывод о том, что одним из основных современных инструментов, обеспечивающих повышение эффективности и качества муниципального управления, является внедрение и постоянное совершенствование программно-целевого подхода при организации муниципального управления. Можно констатировать рост эффективности реализации муниципальных программ, реализуемых в МО «Город Калуга» в течение анализируемого периода времени. В то же время присутствует формальность оценки эффективности, связанной с большим количеством показателей (индикаторов) программ, зачастую несвязанных с документами стратегического планирования.

Недостаточно высок уровень качества отдельных муниципальных программ, о чем свидетельствуют недостатки структуры программ: нелогичность построения, несоответствие отдельных структурных элементов программ, несоответствие детальных план-графиков общей структуре программ и т.п. В этой связи при разработке муниципальных программ и их структурировании рекомендуется более широко использовать логику и инструменты сетевого планирования и управления, в том числе для оптимизации основных параметров сетевой модели как по срокам, так и по ресурсам.

К системным недостаткам реализуемых муниципальных программ также можно отнести:

- несоответствие документам стратегического планирования,
- неконкретность целей, несогласованность целей и задач,
- значительное количество оценочных показателей.

К основным направлениям совершенствования программно-целевого метода муниципального управления следует отнести: внедрение структурно-функционального анализа в процесс разработки и реализации муниципальных программ. Внедрение структурно-функционального анализа в процедуру разработки муниципальных программ позволит получить следующие положительные результаты:

- выявить все основные структурные элементы анализируемого процесса или явления, описать их функциональное назначение, дать количественную (качественную) характеристику. Таким образом, структурно-функциональный подход к анализу изучаемого процесса или явления позволяет построить их комплексную информационную модель, которая лежит в основе обоснования приоритетных направлений развития;
- количественное описание структурных элементов позволяет выявить набор индикаторов (показателей) развития отдельных структурных элементов процесса (явления), имеющих существенное значение для оценки эффективности;
- структурно-функциональная модель позволяет уточнить процесс декомпозиции поставленной стратегической цели развития процесса (явления).

Совершенствование методической основы разработки муниципальных программ и проектов в соответствии с рекомендациями Министерства экономического развития РФ будет способствовать унификации процесса разработки и мониторинга хода реализации муниципальных программ и проектов, а также повышению их гибкости.

Литература

1. Балашов А.И. Рогова Е.М. Тихонова М.В. Ткаченко Е.А. Управление проектами. Учебник и практикум для СПО. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. 383 с.
2. Бельчик Т.А. Проектное управление: учебно-методическое пособие. Кемерово: КемГУ, 2020. 78 с.

3. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // *Управленческие науки*. 2016. № 4. С. 44-52.
4. Гегедюш Н.С. Проектное управление в органах власти // Гриф УМО ВО, 2018. 186 с.
5. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие // Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2018. 266 с.
6. Круглов В.Н. Инструменты государственного регулирования инновационного развития региона // *Финансовая экономика*. 2019. № 1. С. 489-491. ISSN 2075-7786. EDN: VTGELI.
7. Круглов В.Н., Тютин Д.В. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки // *Управленческий учёт*. 2021. № 3. С. 462-471. ISSN 1814-8476. EDN: DXQNMH.
8. Круглов В.Н., Харчикова Н.В. Бизнес-анализ планово-прогнозных динамических показателей субъектов хозяйственной деятельности: учебное пособие / Под общ. ред. В.Н. Круглова. М.: РУСАЙНС, 2023. 180 с. ISBN: 978-5-466-02818-8 EDN: UMHUOQ.
9. Круглов В.Н., Косогорова Л.А., Левинзон В.С. Инновационная составляющая роста качества жизни территориальных и отраслевых кластеров Российской Федерации. Монография / Под общ. ред. В.Н. Круглова. Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), 2022. 134 с. ISBN: 978-5-907460-88-1.
10. Мигел А.А., Трутнева Н.Ю. Анализ благосостояния населения России // *Экономика региона: новые вызовы*. Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. 2018. С. 71-76.
11. Островская В.Н., Воронцова Г.В., Момотова О.Н. Управление проектами: учебник для вузов. 3-е изд., стер. СПб.: Лань, 2021. 400 с.
12. Преображенская Т.В., Муртазина М.Ш., Алетдинова А.А. Управление проектами: учебное пособие. Новосибирск: НГТУ, 2018. 123 с. ISBN: 978-5-7782-3558-8. EDN: XUDINF.

