

УДК: 352/354-1

DOI:10.26118/4725.2024.77.55.010

**Анохов Алексей Владимирович**

Аспирант

Международный банковский институт имени Анатолия Собчака  
г. Санкт-Петербург, Россия

**Затевахина Анна Васильевна**

кандидат экономических наук, доцент, первый проректор  
Международный банковский институт имени Анатолия Собчака  
г. Санкт-Петербург, Россия

### **Региональная практика применения результатов оценки эффективности муниципального управления**

**Аннотация.** Муниципальному развитию нужен способ измерения эффективности работы местных органов власти, включая социальные и финансовые показатели. В сложившейся ситуации городские власти вынуждены искать новые модели, методы и сотрудничество, чтобы гарантировать здоровье горожан. Это называется поднимать вопросы о важности местного управления. Целью данного исследования является определение наилучшего способа измерения эффективности работы местных органов власти, что является важной частью разработки инструментов, которые можно использовать в современном слое природы. В данной статье представлен обзор исследований по вопросам «городского управления» и «городской продуктивности». Особое внимание уделено созданию различных методов оценки работы органов местного самоуправления и выявления их преимуществ и недостатков. Представлены принципы и методы государственной оценки деятельности муниципальных служб. Основная идея данного исследования заключается в том, что его результаты, как ожидается, станут руководством для работы местных органов власти в качестве основы для государственной политики и строительства автомагистралей для наиболее пожилых людей. Рекомендации, приведенные в данной статье, могут быть использованы городскими властями Российской Федерации при принятии решений по совершенствованию работы городов, созданию показателей, влияющих на экономику, бизнес-копию и окружающую среду муниципальных территорий.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, методика оценки, эффективность, подход, принципы самоуправления

**Anokhov Alexey Vladimirovich**

Graduate student

International Banking Institute named after Anatoly Sobchak  
St. Petersburg, Russia

**Zatevakhina Anna Vasilievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, First Vice-Rector  
Banking Institute named after Anatoly Sobchak

## **Regional practice of applying the results of assessing the effectiveness of municipal government**

**Annotation.** Urban development needs a way to measure local government performance, including social and financial performance. In the current situation, city authorities are forced to find new models, methods and collaborations to guarantee the health of citizens. This is called raising questions on the importance of local governance. The purpose of this study is to determine the best way to measure local government performance, which is an important part of developing tools that can be used in the current layer of nature. This article provides an overview of research on the issues of "urban management" and "urban productivity". Special attention is paid to the development of various methods for evaluating the effectiveness of urban management and identifying their advantages and disadvantages. The principles and methods of government performance evaluation of municipal services are presented. The main point of this study is that the results should establish an indicator of the work of local government as a basis for building public policies and human support. The recommendations given in this article can be used by city authorities of the Russian Federation when deciding to improve the work of cities, creating indicators affecting the economy, business copy and the environment of urban areas.

**Key words:** municipal education, assessment methodology, effectiveness, approach, principles of self-management

### **Введение**

Успех местного самоуправления зависит от его усилий по развитию и внедрению местного самоуправления в различные сферы жизни. Однако существуют существенные различия в экономическом развитии региона, что влияет на качество жизни жителей. Анализ местных органов власти может помочь объяснить, почему некоторые районы быстро растут, а другие испытывают трудности. Если потребности населения города не будут удовлетворены, это приведет к оттоку людей из города, что приведет к снижению налоговых и неналоговых доходов. Следовательно, это влияет на работу местного самоуправления и развитие города.

Процесс мероприятий по контролю качества следует рассматривать с использованием различных методов, основанных на анализе переменных. Это приводит к неточным оценкам и неправильным управленческим решениям. Не существует четких и эффективных критериев для определения эффективности города. Поэтому правильный выбор метода оценки по-прежнему остается важным вопросом.

Идея данного исследования заключается в том, что выбор и апробация процесса измерения эффективности муниципального управления является основой муниципального развития.

Целью данного исследования является выявление сильных и слабых сторон систем измерения эффективности деятельности органов местного самоуправления на основе существующих теоретических, нормативных и

методологических данных.

Теоретическая и методологическая основа является прямым результатом работы национальных и международных исследователей по вопросу о том, как измерить местное управление. Работы многих авторов посвящены изучению тематических вопросов местной автономии. Ворошилова [2], М.О. Гуляева [3] и другие. Идею «совершенствования работы местного самоуправления» можно встретить в работах следующих авторов: Погребцова [5], Д.С. Хайрлова [7] и др. При написании работы используются методы исследования: наблюдение, оптимизация, сравнение, анализ показателей, обобщение.

### **Основная часть**

Муниципальное управление – это изменение процессов для достижения желаемых результатов и устранения негативных ситуаций. В этом случае эффективность управления можно измерить с точки зрения достижения желаемых результатов. Чтобы понять, что означает «эффективное управление сообществом», вам необходимо изучить концепцию «муниципального управления». Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации самоуправления в России» устанавливает основы деятельности местного самоуправления. Согласно этому закону понятие местной демократии не закреплено и не равнозначно понятию местной демократии [1]. Модель местной автономии и самоуправления выражается в виде многоуровневых властных систем, таких как представители, местное управление, контрольно-учетные органы и другие подразделения. Федеральный закон № 131-ФЗ определяет основные процедуры деятельности органов местного самоуправления, их возможности, внешние и внутренние ресурсы, информацию о взаимодействии и установлении порядка волеизъявления населения. Обратите внимание, что этот документ не отражает определение «эффективного местного самоуправления».

Г.Л. Купряшин рассматривает местное самоуправление (право, организация, управление) для реализации предмета исследуемой области в решениях, влияющих на здоровье жителей [4]. Таким образом, анализ нескольких локаций позволяет определить элементы языка «городской работы», исходя из потребностей людей, проживающих в данном районе, оценить контроль власти со стороны местных властей, экономические и социальные преимущества района.

Г.Л. Купряшин выделяет два типа факторов, непосредственно влияющих на работу органов местного самоуправления. К ним относятся правильная постановка целей и качество их размещения, правильность создаваемых и реализуемых идей и выбор лучших бизнес-вариантов, отражающих представления о хороших ресурсах системы муниципального управления. Стратегия отражает количество и качество ресурсов, необходимых для достижения целей [4]. Следовательно, местные органы власти могут быть более эффективными, если будут использовать свои ресурсы для удовлетворения потребностей своих жителей. Это осуществляется посредством разработки процессов и инструментов

управления для удовлетворения потребностей общественности.

Показатели деятельности местного самоуправления утверждаются на федеральном уровне. Наибольшее внимание уделено показателям, которые непосредственно влияют на работу органов местного самоуправления. Таким образом, учитываются качество жизни и здоровья, инфраструктура для людей, проживающих на конкретной территории. Эта оценка актуальна для целого ряда секторов, включая образование, культуру, изменение ландшафта малых и средних предприятий, жилищное строительство и общественные услуги, а также планирование государственного жилья.

Оценка эффективности местного самоуправления основана на первичных данных, содержащихся в отчетах руководителей муниципалитетов, городских советов. Отчет включает график и трехлетний план. В основу отчета положен анализ информации о муниципалитете [1].

Постоянная оценка эффективности управления муниципалитетом является основой принятия решений в рамках дальнейшего развития и поддержки муниципалитета. Существует несколько важных способов измерения эффективности работы местных органов власти (рисунок 1). Для расчета эффективности используются следующие показатели:

- Количественные, например показывающие наличие средних школ в городе.
- Качественные, определяющие важность каждого показателя [4].



Рисунок 1 - Основные подходы к оценке деятельности органов местного самоуправления

В ходе мониторинга, если в отчетном году регион не имеет одного или нескольких показателей эффективности, значение устанавливается равным нулю. Поэтому важно сосредоточиться на важных областях и секторах.

Сейчас эта теория обсуждается среди экспертов. Многие исследования утверждают, что при оценке эффективности следует учитывать такие важные

показатели, как профессиональная вовлеченность, социальная ориентация и организационные меры. Хорошо разобрался в местном самоуправлении [6]. На практике показатели эффективности муниципалитета должны приводить к положительным изменениям в городских условиях. Совокупные показатели отражают сложность управления на муниципальном уровне [5].

Одним из способов анализа эффективности местного самоуправления является изучение мнений людей, живущих в этом районе. Он отражает уровень удовлетворенности деятельностью городской власти среди разных слоев жителей. Эффективное общение между местными властями и жителями часто зависит от наличия и эффективности вклада и обратной связи со стороны руководства [2].

Многие исследователи разработали методы измерения эффективности работы местных органов власти. Многие исследования показывают, как следует рассматривать работу местного самоуправления с двух аспектов:

- население удовлетворено уровнем экономического развития общества (среднемесячный доход, население удовлетворено качеством медицинских услуг и образования, большая часть населения обеспокоена центральным транспортом, безработицей и экологией);

- управление и эффективность (строительство, цена товаров и сельскохозяйственной продукции на душу населения, уровень и измерение доходов населения) [5].

Анализируя результаты муниципального управления, можно увидеть, улучшилась или ухудшилась текущая ситуация. Оценка деятельности человека в сфере муниципального управления помогает чиновникам понять, что они могут и должны делать в сложившейся ситуации. Затем та же самая оценка показывает, связано ли улучшение (или ухудшение) с управлением [3].

В Таблице 1 описаны критерии оценки деятельности органов местного самоуправления в соответствии с Федеральным законом № 131-ФЗ.

Таблица 1

Сравнительный анализ методик оценки эффективности муниципального управления

Параметры сравнения	Федеральный закон № 131-ФЗ [1]	Методика М.О. Гуляева, О.В. Бузычкиной [3]
Достаточность показателей	Система включает в себя 41 показатель: общее образование и дополнительное образование; культура; спорт, строительство жилья, энергосбережение и развитие энергетики	Методика включает в себя 12 показателей. Анализируются органы местного самоуправления, строительство жилья, вопросы экологии.
Методы оценки	Общий показатель эффективности рассчитывается на основе служебной аттестации. Используются эвристические и индексные методы.	Не существует алгоритма для измерения производительности.

Субъективность оценки	Это показатель, показывающий эффективность усилий муниципальных органов власти.	Показатели взвешены, чтобы отразить субъективность.
-----------------------	---	---

Оценка в соответствии с Федеральным законом № 131-ФЗ сообщает городу все детали материала, включая модель расчета и порядок оценки эффективности. Целью процесса оценки является создание интегрированной системы на уровне муниципального мониторинга для выявления изменений показателей. Показатели качества жизни, уровня экономического развития города, уровня внедрения систем и принципов управления.

М.О. Гулаев и О.В. Бузичкина [3] получила полную информацию о деятельности органов местного самоуправления и на основе экспертного анализа определила драйверы роста различных показателей. Индикаторы дают сигналы, которые нельзя сравнивать. Измерить эффективность невозможно, поскольку показатели различаются. О местном самоуправлении.

Он сообщил, что система, используемая для измерения эффективности работы городской полиции, не работает, и сказал, что следует использовать другие меры. SWOT-анализ, основанный на перспективе взаимоотношений, является лучшим методом. Этот анализ составляет основу стратегического планирования.

Он предназначен для создания способа оценки деятельности местных органов власти и создания основной роли ответственности. Оценка должна проводиться ежегодно соответствующим образом. Однако вы можете улучшить свои показатели, отслеживая несколько ключевых показателей хотя бы раз в год. Полученную информацию следует объединить для определения поддержки большинства «проблем» города [5].

По словам С.Н. Измалкова, финансовую проблему городов и организаций можно оценить с помощью ряда показателей, связанных с их стабильностью, удобством и уязвимостью [6].

Устойчивость означает способность организации использовать свои ресурсы для защиты, укрепления и защиты здоровья своих сотрудников. Гибкость означает способность органа реагировать на экономические и финансовые изменения в своем финансовом управлении, а также его опыт, показывающий, как он реагирует на эти изменения.

В этом контексте модель финансовых показателей, основанная на концепции финансового состояния, будет учитывать вышеуказанные факторы путем выявления и ограничения воздействия на здоровье окружающей среды. Оно должно создать единое пространство, основанное на различных видах деловых операций. В этих районах социально-экономические условия сопоставимых городов схожи. Это означает, что совет должен реагировать на общие потребности жителей (например, предоставлять основные услуги), что подтверждает ценность этой меры.

Для оценки эффективности муниципального управления необходимо учитывать некоторые моменты, упомянутые вышеперечисленными авторами. С одной стороны, необходимо оценить краткосрочную платежеспособность (способность выполнять краткосрочные обязательства) и финансовую

платежеспособность (способность выполнять обязательства). Эту концепцию можно разделить на несколько отдельных областей: гибкость, устойчивость и уязвимость. Наконец, уровень платежеспособности за услуги измеряется различными показателями.

Долгосрочная устойчивость измеряется путем изучения того, смогут ли городские власти улучшить финансовое положение организации в текущем финансовом году.

Учитывая вышеизложенное, предложенная в исследовании модель оценки финансового положения местного самоуправления базируется на следующих уровнях:

1. Определить условия экономического общества, влияющие на экономическую мощь.
2. Создать группу разрешений с такими же значениями для вышеуказанных изменений.
3. Оценить финансовые и долгосрочные решения для каждой группы.

Такой подход приводит к постоянной финансовой оценке, поскольку должностные лица совместно оказывают помощь в таких вопросах, как финансы.

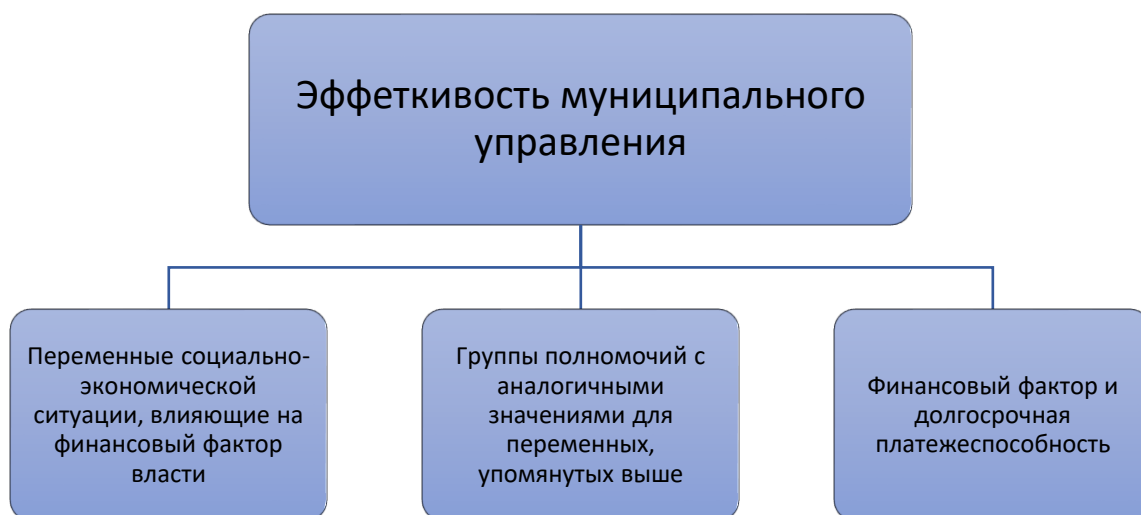


Рисунок 2 - Модель оценки, позволяющая максимально эффективно использовать бенчмаркинг

При этом используются структурные переменные, которые, как ожидается, будут влиять на муниципальную бюджетную политику и эффективность муниципального управления с тем, чтобы создать набор муниципалитетов, в которых муниципальные услуги предоставляются в различных контекстах.

Использование этих методов позволяет получить различные переменные, которые можно использовать для группировки городских агломераций в кластеры, интегрированные по культуре, экономике и возрасту. Для создания этой группы следует провести типологический анализ.

Эмпирический анализ основан на наборе данных, предоставляющих информацию об экономических, социально-демографических и институциональных аспектах выборки российских муниципалитетов. Данные

охватывают выборку из более чем 500 муниципалитетов, за период с 2015 по 2022 гг.

При оценке региональной практики применения результатов оценки эффективности самоуправления рассматриваем шесть выходных переменных: уровень образования, утилизированные отходы, население, санкции, точки освещения и граждане, получающие социальную помощь. Уровень образования является результатом стандартной оценки затрат, объединяющей количество учащихся начальной и средней школы, имеющих право на питание, тех, кто имеет право на транспорт, и тех, кто участвует во внеклассных мероприятиях, управляемых во внеурочное время. Эквивалентные санкции являются результатом агрегирования 15 различных типов штрафов.

В функцию затрат включены две ценовые переменные: средние местные затраты на аренду офисов/квартир и средние доходы, декларируемые по фискальным причинам. Такие переменные представляют собой стоимость двух классических факторов производства (капитала и труда) и являются достаточно экзогенными, чтобы быть включенными в функцию затрат для муниципального сектора, учитывая, что эндогенные муниципальные расходы не могут влиять на их уровень.

В таблице 2 представлена описательная статистика затрат, выпусков и цен, использованных в спецификации модели оценки эффективности в 2015, 2018, 2020 и 2022 годах.

Таблица 2

Описательная статистика: затраты, результаты и цены (среднее и стандартное отклонение)

Год	2015	2018	2020	2022
Расходы на общее администрирование	0.334	0.248	0.245	0.258
	(0.264)	(0.157)	(0.169)	(0.216)
Расходы на образование	0.080	0.073	0.072	0.069
	(0.037)	(0.041)	(0.039)	(0.039)
Расходы на местную полицию	0.033	0.033	0.033	0.033
	(0.035)	(0.027)	(0.026)	(0.029)
Расходы на обращение с отходами	0.123	0.133	0.135	0.134
	(0.064)	(0.129)	(0.071)	(0.073)
Расходы на социальные услуги	0.074	0.061	0.069	0.065
	(0.112)	(0.065)	(0.081)	(0.078)

Расходы на урбанизацию и состояние дорог	0.101	0.104	0.104	0.098
	(0.114)	(0.084)	(0.082)	(0.103)
Удаление отходов	0.463	0.424	0.432	0.445
	(0.154)	(0.14)	(0.142)	(0.148)
Уровень образования	0.935	0.795	0.800	0.838
	(2.086)	(0.808)	(1.096)	(1.16)
Эквивалентные точки освещения	0.587	0.405	0.446	0.275
	(0.544)	(0.397)	(0.476)	(0.348)
Граждане, которым оказана социальная помощь	0.884	0.874	0.992	0.910
	(0.728)	(0.339)	(0.905)	(0.902)
Эквивалентные санкции	3.700	2.220	1.944	2.056
	(8.472)	(3.828)	(5.022)	(4.016)
Население	4.746	5.156	5.331	5.306
	(5.980)	(6.479)	(6.450)	(6.754)
Средняя местная стоимость аренды	4.434	4.307	4.241	4.177
	(1.485)	(1.488)	(1.414)	(1.379)
Средняя выручка	28.269	30.122	30.757	30.584
	(2.077)	(2.29)	(2.341)	(2.177)
<b>Наблюдения</b>	<b>5433</b>	<b>5185</b>	<b>4779</b>	<b>5163</b>

При анализе расходов выяснилось, что тенденция к снижению объемов производства характеризовала большинство переменных: количество отходов, размещенных на душу населения (снижение с 463 до 445 тонн); количество эквивалентных студентов (от 0,93 до 0,83); количество эквивалентных световых точек (от 0,59 до 0,27); и количество эквивалентных санкций (с 3,7 до 2,06). Количество равнозначных оказанных вариантов помощи увеличилось с 0,88 до 0,91, а численность населения достигла 5306 тыс. человек с 4746 тыс. человек.

Таблица 3

Описательная статистика: финансовые данные (среднее значение и

## стандартное отклонение)

Год	2015	2018	2020	2022
Налоговая автономия	0.427	0.642	0.690	0.683
	(0.134)	(0.124)	(0.130)	(0.140)
Профицит по текущим доходам	0.149	0.170	0.348	0.382
	(0.259)	(0.258)	(0.486)	(0.368)
Жесткость расходов	0.404	0.428	0.456	0.300
	(0.218)	(0.294)	(0.357)	(0.104)
Возмещение по кредиту за счет текущих доходов	0.125	0.180	0.216	0.062
	(0.200)	(0.273)	(0.334)	(0.064)
Производительность по сбору	0.675	0.711	0.766	0.793
	(0.144)	(0.135)	(0.122)	(0.111)
Покупательная способность	0.629	0.648	0.762	0.769
	(0.134)	(0.145)	(0.119)	(0.109)
Трансферты по текущим расходам	0.122	0.134	0.135	0.135
	(0.09)	(0.106)	(0.118)	(0.125)
Трансферты по капитальным затратам	0.059	0.073	0.072	0.065
	(0.139)	(0.172)	(0.164)	(0.171)
Накопление пассивных остатков	0.535	0.531	0.525	0.836
	(0.442)	(0.404)	(0.769)	(0.94)
Средний доход	20.129	20.930	21.415	21.669
	(3.092)	(3.179)	(3.276)	(3.313)
<b>Наблюдения</b>	<b>5433</b>	<b>5185</b>	<b>4779</b>	<b>5163</b>

Примечание: Средний доход измеряется в тысячах евро.

Измеряемый как отношение расходов на персонал и возмещения кредитов к текущим доходам, снизился, зафиксировав, в среднем, немонотонную тенденцию за рассматриваемый период. Аналогичная тенденция наблюдается и по доле возмещения кредитов по текущим доходам, снизившись с 12,5% до 6,2%. Монотонно возросли как способность к сбору налогов, измеряемая как

отношение фактически собранных поступлений к начисленным доходам, так и способность к расходованию, т.е. отношение фактических платежей к начисленным платежам. Увеличилась доля трансфертов в расходах как по текущим, так и по капитальным компонентам. Накопление пассивных остатков, измеряемое как отношение пассивных остатков к исходным пассивным остаткам, увеличилось за рассматриваемый период, особенно с 2020 по 2022 год, когда оно увеличилось с 0,52 до 0,83.

Все спецификации модели включают в функцию затрат муниципальные и фиксированные по времени эффекты, чтобы учесть индивидуальную (т.е. муниципальную) неоднородность и временные тренды.

Получаем узкое распределение оценок эффективности, близкое к 0,9 для трех различных моделей, как также показано в таблице 4, где мы показываем предполагаемую среднюю эффективность.

Таблица 4

Эластичность выходных данных (среднее значение и стандартное отклонение)

	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Утилизация отходов	0.041	0.024	0.013
	(0.008)	(0.005)	(0.003)
Уровень образования	0.037	0.034	0.034
	(0.007)	(0.007)	(0.006)
Эквивалентные точки освещения	0.025	0.024	0.022
	(0.005)	(0.005)	(0.005)
Равнозначные лица, получившие помощь	0.001	0.001	0.001
	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Эквивалентные санкции	0.007	0.007	0.007
	(0.001)	(0.001)	(0.001)
<b>Средняя эффективность</b>	<b>0.907</b>	<b>0.908</b>	<b>0.908</b>
<b>Наблюдения</b>	<b>20545</b>	<b>20545</b>	<b>20545</b>

При исследовании влияния финансовых данных (Модель 2) выявляется существенно негативный эффект профицита текущих доходов. В частности, проводится анализ экономической эффективности на основе стохастического фронтального подхода и моделируем эффект децентрализации через автономию налогообложения. Эта переменная децентрализации измеряется с

помощью доли доходов от налогообложения в общих доходах каждого муниципалитета. Эффективность оценивается с помощью функции затрат для шести основных услуг, предоставляемых муниципалитетами: образование, управление отходами, общее управление, местная полиция, урбанизация и состояние дорог, а также услуги социального обеспечения.

Эконометрический анализ, основанный на одноступенчатой стохастической границе с муниципальными и годовыми фиксированными эффектами, убедительно свидетельствует о положительной связи между фискальной децентрализацией и эффективностью муниципалитетов. Эти данные согласуются с большим потоком существующей литературы, показывающей, что неэффективность возрастает, когда расходы и доходы не распределяются между одним и тем же уровнем правительства.

С точки зрения политики, эти данные служат основой для политики, направленной на более тесную согласованность принятия решений о расходах и доходах, чтобы избежать бюджетных иллюзий, облегчить выявление неэффективного поведения и повысить подотчетность лиц, ответственных за разработку политики.

### **Заключение**

В настоящее время системы измерения эффективности деятельности органов местного самоуправления, в том числе показатели и методы регионального развития, представляют интерес для общественных наблюдателей. Этот метод позволяет более комплексно оценить деятельность местных органов власти (SWOT-анализ, обратная связь). Полученную информацию следует использовать для улучшения работы местных органов власти, например, для выработки рекомендаций по развитию территории. Однако, поскольку методология оценки не охватывает все аспекты деятельности местных органов власти, мы рекомендуем вам использовать систему оценки деятельности вашего штата.

В основе этого исследования лежит предположение Гладилиной И. П., Литвенко И. Ю., Кирюхиной Е. О. о том, что численность населения, нуждающегося в социальной защите, в каждом городе примерно постоянна, причем каждая группа получает выгоду от описанного выше процесса, а спрос на услуги время от времени меняется [7, с. 21]. Характеристики экономической и финансовой деятельности местных органов власти часто связаны с их административными полномочиями. На основании этих факторов можно исключить влияние социально-экономического фона и размера муниципалитета (внешней границы), которые, как показали другие исследования, могут влиять на эффективность муниципального управления.

### **Список источников**

1. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.09.2023).
2. Ворошилов Н.В. 2017. Эффективность муниципального управления: сущность и методики оценки // Экономика региона: реальность и

перспективы. 2017. №. 6. С.12-17.

3. Гуляев М.О., Бузычкина О.В., Рознина Н.В. 2021. Исследование деятельности администрации муниципального образования // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 2. С. 355-363.

4. Купряшин Г. Л. 2020. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. 500 с.

5. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы //Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1. – №. 2. – С. 3-24.

6. Измалков С., Сонин К. Основы теории контрактов //Вопросы экономики. – 2017. – №. 1. – С. 5-21.

7. Гладилина И. П., Литвенко И. Ю., Кирюхина Е. О. Современные управленческие технологии и индустрия 4.0 //Финансовые рынки и банки. – 2021. – №. 12. – С. 21-23.

8. Погребцова Е.А., Кондратьева О.В. Специфика нормативно-правовых аспектов муниципального управления//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №11. С.1232-1237