

УДК 336.1

DOI: <https://doi.org/10.37890/jwt.vi67.186>

## **Цифровая трансформация межведомственного взаимодействия как инструмент совершенствования государственного проектного управления**

**Н.В. Пумбрасова<sup>1</sup>**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-1721>

**Е.В. Упадышева<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>*Волжский государственный университет водного транспорта, г. Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация:** В статье рассмотрено государственное проектное управление, отмечена ограниченность его применения на региональном и муниципальном уровнях. В большинстве муниципальных образований сформированы муниципальные проектные офисы, однако работа ведется исключительно в рамках реализации национальных проектов и носит больше формальный характер, нежели практический. Существует сложность восприятия новых подходов в управлении. Несмотря на активное повсеместное внедрение цифровизации в муниципальных образованиях в последние годы наблюдается тенденция увеличения информационной закрытости органов власти и ведомственных структур друг от друга. Существующая система межведомственного электронного взаимодействия ориентирована в настоящее время в основном на получение органами власти необходимой информации в целях предоставления физическим и юридическим лицам государственных и муниципальных услуг. В сфере же государственного и муниципального проектного менеджмента существует определенный информационный вакуум, препятствующий различным участникам проектного управления эффективно выполнять свои функции в процессе реализации проекта. В качестве решения указанной проблемы предлагается заложить в основу совершенствования системы проектного управления единую цифровую платформу межведомственного электронного взаимодействия, объединяющую сведения как о гражданах на базе портала государственных и муниципальных услуг, так и о хозяйствующих субъектах (юридических лицах и индивидуальных предпринимателях), а также объектах недвижимости, аккумулируемых на базе портала Федеральной налоговой службы Российской Федерации, что позволит органам государственной власти и местного самоуправления получать полную информацию, необходимую для корректного принятия управленческих решений, в том числе в сфере проектного менеджмента.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, государственное и муниципальное управление, цифровизация проектного управления, цифровая платформа межведомственного взаимодействия.

## **Digital transformation of interdepartmental interaction as a tool for improving state project management**

**Natalya V. Pumbrasova<sup>1</sup>**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-1721>

**Elena V. Upadysheva<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>*Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract.** The article considers the state project management, and notes the limitations of its application at the regional and municipal levels. Most municipalities have formed municipal project offices, but the work is carried out exclusively within the framework of the implementation of national projects and is more formal than practical. There is a complexity

of perception of new approaches in management. Despite the active widespread introduction of digitalization in municipalities in recent years, there has been a tendency to increase the information closeness of government bodies and departmental structures from each other. The existing system of interdepartmental electronic interaction is currently being focused mainly on obtaining the necessary information by the authorities in order to provide individuals and legal entities with state and municipal services. In the field of state and municipal project management, there is a certain information vacuum that prevents various project management participants from effectively performing their functions in the project implementation process. As a solution to this problem, it is proposed to lay the basis for improving the project management system a single digital platform for interdepartmental electronic interaction, combining information about both citizens on the basis of the portal of state and municipal services, and about economic entities (legal entities and individual entrepreneurs), as well as real estate objects accumulated on the basis of the portal of the Federal Tax Service of the Russian Federation, which will allow state authorities and local governments to receive complete information, necessary for the correct management decision - making, as well as in the field of project management.

**Keywords:** project management, state and municipal management, digitalization of project management, digital platform for interagency interaction.

### **Введение**

Достижение целей и выполнение стратегических задач, обозначенных в Указах Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в современных условиях становится невозможным без масштабного внедрения системы проектного управления с применением новейших цифровых технологий, значимость которых для развития экономики на современном этапе неоспорима и активно обсуждается российскими учеными [1, с.53].

XXI век, как известно, считается веком высоких цифровых технологий, веком четвертой промышленной революции, что также активно изучается и внедряется в практическое применение иностранными учеными [2], [3], [4].

Развитие экономики страны непременно связано с выбором органами власти направлений и скорости структурных и институциональных преобразований, а также с обязательным условием готовности инвестирования в регионы с учетом уровня и особенностей их развития [5, с.314]. При этом бюджетные инвестиции выступают основой успешной реализации национальных проектов, поскольку внебюджетные источники финансирования изначально требуют большей экономической стабильности и уровня развития государства [6, с.51].

Основополагающие принципы мышления инвесторов, применяемые при проектом подходе к управлению инвестициями, активно изучаются зарубежными экономистами с конца XX – начала XXI века [7], в том числе в части рисков инвестирования в российскую экономику [8].

Проектное управление является сравнительно новым подходом в государственном управлении, оно направлено в первую очередь на достижение целей по развитию страны в целом и отдельных регионов, и как новая форма управления должна опираться на современные высокотехнологичные инструменты.

Однако следует отметить, что несмотря на широкое пропагандирование применения высоких технологий во всем мире, в том числе и в нашей стране, государственный сектор (в части государственного и муниципального управления) несколько отстает от указанных нарастающих тенденций в науке и промышленном производстве. И то, что касается проектного управления в государственном секторе, также только начинает вставать на рельсы цифровизации. Процесс цифровой трансформации госсектора в современных условиях является крайне необходимым

как в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг, так и в сфере проектного менеджмента, что особенно важно для принятия положительных решений об инвестировании в бюджетные проекты частных инвесторов, как отечественных, так и иностранных [9], [10], [11], [12].

Опыт подобного преобразования государственной политики в зарубежных странах приведен в научных работах иностранных ученых [13], [14].

Практика внедрения проектного управления в российском государственном и муниципальном секторе показывает, что даже в условиях цифровизации экономики следует учитывать, что уровень подготовленности различных территорий к институциональным преобразованиям процессов инвестирования в части перехода от процессного к проектному менеджменту (к проектному стилю мышления) довольно разный.

На федеральном уровне проектное управление в органах власти успешно внедрено и активно используется, в том числе в сфере государственно-частного партнерства, где существует понимание и власти, и бизнеса, какой уникальный продукт необходимо получить в результате реализации проекта, поскольку финансовый ресурс на федеральном уровне более масштабный, доступен, возможно законодательное регулирование условий осуществления деятельности инвестором, да и риски реализации проекта просчитываются более тщательно и грамотно (научно обоснованно).

В регионах РФ сформированы региональные проектные офисы, рабочие группы по отдельным направлениям, разработана нормативная документация. Однако применение механизмов проектного управления ограничивается в большинстве регионов лишь реализацией региональных проектов в рамках национальных, предусматривающих в основном исключительно бюджетное финансирование без привлечения частных инвесторов к реализации крупных проектов, несмотря на то, что возможность внебюджетного финансирования предусмотрена в паспорте каждого национального и регионального проекта. Такая ситуация складывается вследствие неготовности частных инвесторов вкладывать свой капитал в крупные проекты, тем более социальной направленности, что обусловлено, в первую очередь, такими факторами, как несовершенство инвестиционного законодательства (отсутствие законодательного закрепления и широкой практики применения государственных гарантий по покрытию убытков инвестора в случае неудачного результата реализации проекта) и низкой доступностью кредитных ресурсов, необходимых для инвестирования в крупный проект (недоступность долгосрочного инвестиционного кредитования) [15, с.172].

### **Материалы и методы**

На муниципальном уровне в небольших городах и районах проектное управление активно внедряется с 2019 года. В большинстве муниципальных образований сформированы муниципальные проектные офисы, однако работа ведется исключительно в рамках реализации национальных проектов и носит больше формальный характер, нежели практический. Существует некая сложность восприятия новых подходов в управлении (в части внедрения именно проектного управления). Процессная деятельность по содержанию социальных объектов, коммунальной и транспортной инфраструктуры, повторяющаяся из года в год и не требующая специальной оценки возможных рисков, куда более понятна на местах, нежели управление проектами, тем более не имеющими аналогов на конкретной территории.

К тому же, большинство мероприятий и инвестиционных проектов в муниципальных образованиях реализуется в рамках государственных программ, не имеющих непосредственного отношения к национальным проектам (финансирование по национальным проектам осуществляется с использованием специальных

бюджетных кодов), и, соответственно, не воспринимается муниципальной властью как стимул для активизации работы муниципального проектного офиса.

Тем не менее, работа по участию в национальных проектах ведется во многих муниципальных образованиях, что говорит о начале активности муниципалитетов в сфере проектного управления и является предпосылкой для формирования единой информационной базы, необходимой органам государственной и муниципальной власти как для самого процесса управления проектной деятельностью с участием бюджетных средств, так и для обмена опытом и положительными практиками реализации проектов между субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями.

Активность муниципалитетов по участию в национальных проектах на примере Нижегородской области представлена на рис. 1.

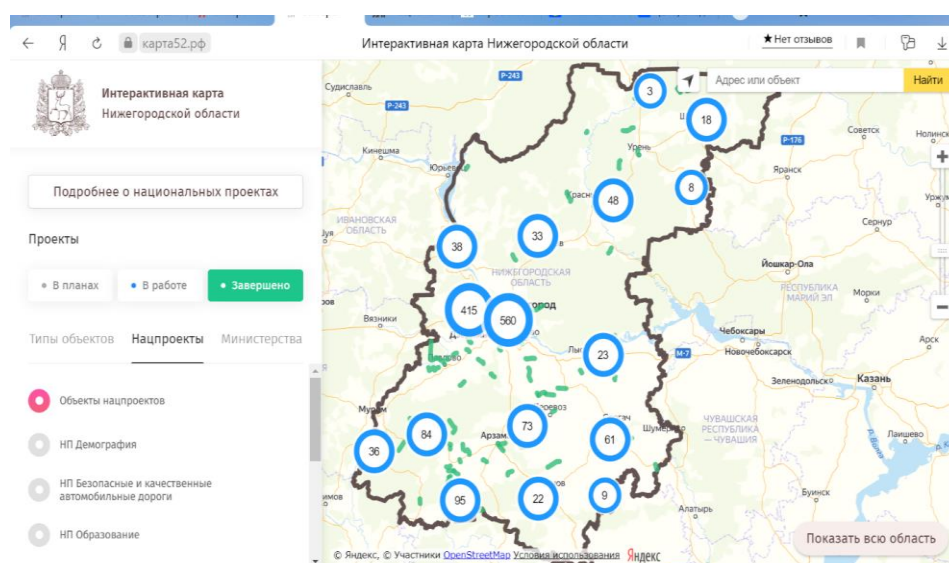


Рис. 1. Интерактивная карта реализации национальных проектов на территории Нижегородской области<sup>17</sup>

Fig. 1. Interactive map of the implementation of national projects in the Nizhny Novgorod region<sup>17</sup>

Российскими учеными в настоящий момент активно исследуются различные аспекты цифровизации проектного управления в государственном секторе, которая позволит оптимизировать процессы предоставления государственных услуг в плане повышения удобства для граждан как потребителей государственных и муниципальных услуг, а также скорости обработки запросов и получения результатов [16, с.3].

В статье Островской Н.В., Барыкина С.Е., Буровой А.Ю. «Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России» [17, с.209-210], [18] подробно расписан механизм внедрения проектного управления в условиях цифровизации, описаны ключевые проблемы, связанные с отсутствием единого методологического подхода цифровизации системы проектного управления, однако не обозначено в качестве первоочередной проблемы, препятствующей эффективному функционированию цифровой платформы в государственном и муниципальном секторе, **отсутствие открытого информационного**

<sup>17</sup> Интернет-ресурс <https://strategy.government-nnov.ru/ru-RU/national-projects>

**межведомственного взаимодействия** на единой цифровой платформе. Авторы данной статьи уже поднимали проблему недостаточного развития системы проектного управления на региональном и муниципальном уровне по причине отсутствия отлаженной системы межведомственного взаимодействия (VIII МНПК «Управленческие науки в современном мире» ноябрь, 2020 г., доклад Пумбрасова Н.В., Упадышева Е.В. «Внедрение системы проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении. Системный подход в цифровой трансформации»).

Несмотря на активное повсеместное внедрение цифровизации в муниципальных образованиях, с 2017 года наблюдается тенденция увеличения информационной закрытости органов власти и ведомственных структур друг от друга. Так, территориальные органы Росстата прекратили безвозмездное предоставление информации в разрезе муниципальных образований и тем более в разрезе отчитывающихся хозяйствующих субъектов, что делает невозможным проведение качественного анализа социально-экономической ситуации на конкретной территории. Данные налоговых органов и Пенсионного фонда России также ежегодно становятся всё менее доступными для органов власти местного уровня. Та же тенденция характерна и для взаимодействия с органами ЗАГС и миграционной службы, в связи с чем становится невозможным оперативный анализ демографической ситуации на территории муниципальных образований. Все данные, аккумулирующиеся в перечисленных ведомственных структурах, в обобщенном виде направляются в соответствующие федеральные управления, которые размещают в открытых информационных ресурсах аналитику лишь в целом по стране, в лучшем случае – в разрезе регионов. Муниципалитеты же, являясь источниками исходной информации, в итоге не обладают полной картиной сведений, собираемых на их территории, что и приводит либо к дублированию сбора информации на местах (что резко снижает эффективность работы органов местного самоуправления), либо к принятию некорректных управленческих решений на основе неполной информации о решаемой проблеме, что негативно сказывается в том числе на качестве проектного менеджмента на местах.

Примером цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия, может выступить система электронного межведомственного взаимодействия (СМЭВ), разработанная и внедренная в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Упрощенная модель информационного обмена в рамках СМЭВ выглядит следующим образом (более подробная информация представлена в Методических рекомендациях по разработке электронных сервисов и применению технологии электронной подписи при межведомственном электронном взаимодействии<sup>18</sup>):

---

<sup>18</sup> Интернет-ресурс <https://smev.gosuslugi.ru/portal/>

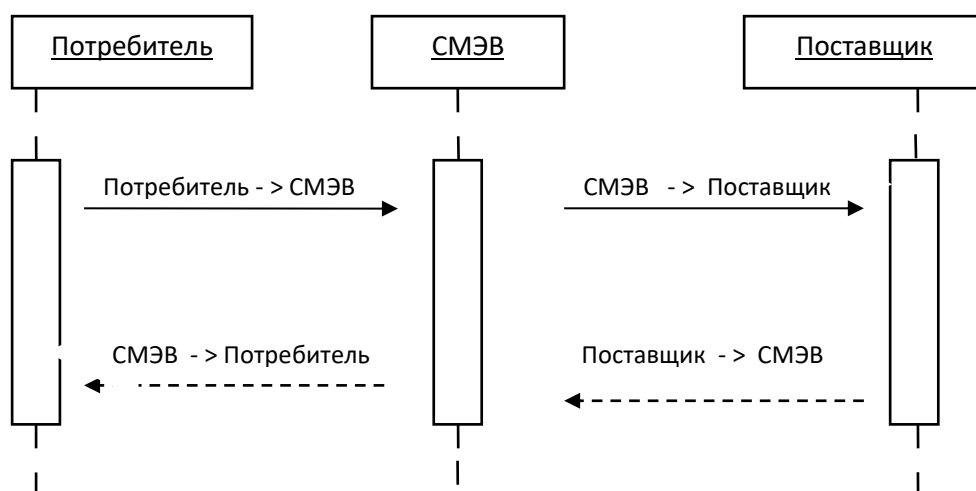


Рис. 2. Упрощенная модель информационного обмена участников СМЭВ  
 Fig. 2. Simplified model of information exchange of SIEI participants

Однако на практике полноценного информационного обмена между органами власти не происходит ввиду наличия ограничений, наложенных законодательством, таких как запрет предоставления персональных данных и т.п., что в итоге приводит к невозможности принятия корректных управленческих решений и качественного предоставления государственных и муниципальных услуг. Поэтому в данной сфере в условиях цифровизации также необходимо обеспечить полноценный информационный обмен между органами власти всех уровней и ведомствами без законодательных ограничений.

Так и в проектном управлении, в целях оперативного принятия правильных управленческих решений и построения оптимальной модели взаимодействия с участниками проекта заказчику и координатору проекта необходимо обладать объективной исходной информацией из различных структур и ведомств, что в свою очередь позволит просчитать возможные риски при реализации проекта и разработать варианты их минимизации, а для этого необходимо создание **единой цифровой платформы межведомственного взаимодействия в рамках осуществления проектного менеджмента**.

### Результаты

Таким образом, мы предлагаем заложить в основу совершенствования проектного управления в государственном и муниципальном секторе **единую цифровую платформу межведомственного электронного взаимодействия**, объединяющую сведения как о гражданах на базе портала государственных и муниципальных услуг, так и о хозяйствующих субъектах (юридических лицах и индивидуальных предпринимателях), а также объектах недвижимости, аккумулируемых на базе портала Федеральной налоговой службы Российской Федерации. По мнению авторов, только таким образом будет обеспечен системный подход в цифровой трансформации государственного и муниципального управления, в том числе проектного менеджмента.

Авторами статьи предлагается вариант разработки новой интегрированной платформы, взаимосвязанной с существующей системой межведомственного взаимодействия, но усовершенствованной и ориентированной не только на информационную обработку предоставления государственных и муниципальных услуг гражданам и хозяйствующим субъектам, но и на формирование и эффективное

использование единой базы данных об объектах недвижимости, хозяйствующих субъектах и гражданах (в рамках действующего законодательства) в целях осуществления органами власти деятельности по развитию подведомственной территории, в том числе в рамках проектного управления. При этом в целях качественного улучшения процесса государственного и муниципального управления данная система должна предусматривать накопление базы данных положительных практик проектного управления.

Целью разработки и внедрения единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия является повышение информационной открытости органов власти в процессе межведомственного взаимодействия, а также обеспечение оперативного обмена информацией по интересующим вопросам, в том числе в рамках проектной деятельности.

Внедрение платформы позволит решить ряд функциональных задач:

1) обеспечение беспрепятственного доступа участников межведомственного взаимодействия, в том числе участников проектной деятельности, к необходимым информационным базам,

2) сокращение времени на обработку запросов,

3) минимизация рисков получения и использования недостоверной информации,

4) накопление базы данных положительных практик реализации проектов и предоставления государственных услуг в целях обеспечения возможности обмена опытом между различными участниками межведомственного взаимодействия.

Исходя из вышеизложенного следует, что функциональное назначение единой цифровой платформы состоит в первую очередь в решении назревшей проблемы недостаточности достоверной информации, необходимой для грамотной организации проектного менеджмента в государственном и муниципальном секторе.

По мнению ученых-экономистов, подобная проблема нехватки достоверных учетных данных актуальна и для программно-целевого бюджетирования в рамках реализации функций проектного управления подведомственной территорией. «Организация системы учетно-аналитического обеспечения, способствующей разработке эффективных и своевременных управленческих решений, — это одна из важных проблем, с которыми предстоит столкнуться в рамках проектного подхода в программно-целевом бюджетировании» [19, с.61].

В связи с законодательным закреплением в Российской Федерации с 1 января 2021 года институциональных основ инициативного бюджетирования<sup>19</sup>, большие обороты набирает механизм реализации проектного управления на местах с финансовым и нефинансовым участием граждан в реализации инициативных проектов, требующих бюджетного софинансирования. Таким образом, в соответствии с законодательством об инициативном бюджетировании, граждане становятся активными участниками распределения бюджетных средств в рамках проектной деятельности.

В связи с этим необходимо отметить, что построение единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия в рамках проектного менеджмента должно основываться в том числе на данных портала государственных и муниципальных услуг, так как в проектной деятельности необходима информация обо всех участниках реализации проекта, в том числе и о гражданах – инициаторах соответствующего проекта.

В процессе углубления работы над выявленной проблемой, сбора сведений о практиках внедрения проектного управления на нижних уровнях бюджетной системы, авторы данной статьи приводят усовершенствованную схему построения единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия в рамках

---

<sup>19</sup> Федеральный закон от 20.07.2020 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»».

проектного менеджмента, по сравнению с озвученной на конференции (VIII МНПК «Управленческие науки в современном мире» ноябрь, 2020 г., доклад Пумбрасова Н.В., Упадышева Е.В. «Внедрение системы проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении. системный подход в цифровой трансформации»). В новой нижеприведенной схеме авторы обозначили не процессы управления, оказания услуг, а первостепенность участников единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия, использующих лучшие практики и единые стандарты для организации единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия.

Структура построения предлагаемой единой цифровой платформы электронного межведомственного взаимодействия в сфере государственного и муниципального управления, по мнению авторов статьи, может выглядеть следующим образом (рис. 3):



Рис. 3. Структура построения единой цифровой платформы электронного межведомственного взаимодействия в сфере государственного и муниципального управления

Fig. 3. The structure of building a single digital platform for electronic interdepartmental interaction in the field of state and municipal administration

Таким образом, предлагаемая модель механизма функционирования единой цифровой платформы межведомственного электронного взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления позволит не только усовершенствовать систему проектного управления в государственном и



муниципальном секторе, но и упорядочить систему предоставления государственных и муниципальных услуг на разных территориях, сформировав единый стандарт и обеспечив доступ к полной информации об участниках процесса, необходимой для повышения качества предоставляемых услуг.

Организация межведомственного взаимодействия по предложенной схеме позволит качественно улучшить процесс проектного менеджмента в государственном (муниципальном) секторе, сократив при этом затраты времени сотрудников органов власти - участников проектной деятельности на поиск нужной информации, в том числе - проверку ее подлинности и достоверности, обеспечить информационный обмен положительными практиками между различными ведомствами и территориями, а также сформировать единые для различных территорий стандарты предоставления государственных и муниципальных услуг, обеспечивая тем самым повышение открытости органов власти для населения, рост доверия населения к власти и, как следствие, рост заинтересованности граждан в решении вопросов местного значения путем реализации проектов инициативного бюджетирования, когда инициаторами проектов выступают сами граждане.

### **Обсуждение**

Неотъемлемой составляющей процесса управления, в частности, проектного управления, должен быть мониторинг реализации проекта. В условиях цифровой трансформации экономики появляются новые технологические возможности для осуществления такого мониторинга.

Так, в Нижегородской области действенным инструментом мониторинга реализации национальных проектов и проектов в рамках государственных программ на сегодняшний день выступает цифровая платформа АИС «Управление проектной деятельностью», которая позволяет региональному проектному офису и региональному руководству своевременно отслеживать степень выполнения проектов в муниципалитетах, выявлять возникновение проблем и принимать меры по их решению.

В этой связи следует отметить, что для понимания на местном уровне важности выполняемой работы в рамках проектного управления и скорейшего включения в процесс также необходим системный подход в цифровизации проектного управления - от куратора и координатора проекта до конкретного исполнителя. В частности, считаем необходимым для повышения качества выполняемых работ в рамках нацпроектов (а именно, предотвращения получения тендеров недобросовестными подрядчиками, фирмами-однодневками, организациями, занимающимися исключительно передачей работ в субподряд и т.д.) предусмотреть возможность включения в контракт по выполнению работ в рамках национального (регионального, муниципального) проекта или госпрограммы пункта, обязывающего подрядчика, выходящего на электронную торговую площадку, быть зарегистрированным пользователем цифровой платформы АИС «Управление проектной деятельностью», которую также необходимо интегрировать с предлагаемой авторами единой системой межведомственного электронного взаимодействия. Данное требование к потенциальным подрядчикам необходимо для проведения анализа опыта работы подрядчика заинтересованными пользователями.

### **Выводы**

Внедрение модернизированной интегрированной системы межведомственного взаимодействия во всех регионах страны позволит решить проблему необходимости более планомерного развития территорий и относительного выравнивания уровня технологического и экономического развития различных территорий (регионов)

между собой, что отмечено учеными как необходимый элемент преобразования государственной политики в целях обеспечения регионального развития [20, с.95-96].

Современными учеными в настоящее время изучается опыт внедрения инновационных систем в частных (корпоративных) компаниях в целях применения в широкой практике, в том числе в сфере государственного и муниципального управления [21, с.785-786].

Предлагаемая авторами статьи идея о необходимости создания единой интегрированной СМЭВ по хозяйствующим субъектам, активам (объектам недвижимости) и гражданам позволит сектору государственного и муниципального управления более взвешенно оценивать существующую ситуацию на конкретной территории и принимать наиболее эффективные управленческие решения, в том числе в сфере проектного менеджмента.

#### Список литературы

1. Погодина Т.В. Особенности технологического развития России в условиях формирования цифровой экономики. Экономика и управление, № 2/2018, с. 52 – 57.
2. Томас А. Стюарт. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций = Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. М.: «Поколение». 2007. 368 с.
3. WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use. WIPO publication; no.489(E). Женева: Всемирная организация интеллектуальной собственности. 2004. 488 с.
4. Шваб, Клаус. Четвертая промышленная революция / Клаус Шваб: [перевод с английского], - Москва: Эксмо, 2016 – 208 с. – (Библиотека Сбербанка. Т. 63).
5. Алиханова Т.М. Структурные особенности формирования концепции устойчивого развития региона. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5А. С. 312-318.
6. Аландаров Р.А. Роль бюджетных инвестиций федерального бюджета в обеспечении социально-экономического развития России в 2019-2021 годах. Экономика. Налоги. Право. 2019;12(3):48-58. DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-3-48-58.
7. Osborn A. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 2001.
8. Nagaev S., Woergoetter A. Regional Risk Rating in Russia. Vienna: Bank Austria, 1995.
9. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации. / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. - М.: - Книгописная палата, 2002. – 264 с.
10. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. , 2007. – 288 с.
11. Granstrand, O. Corporate Innovation Systems A Comparative Study of Multi-Technology Corporations in Japan, Sweden and the USA. / O. Granstrand.– Chalmers University of Technology, 2000 – 112 p.
12. Report «The Transformative Economic Impact of Digital Technology 2015» [Электронный ресурс]. URL: [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09\\_Katz\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf) (дата обращения: 21.08.2019).
13. OECD (2016), OECD Regions at a Glance 2016, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/reg\\_glance-2016-en](http://dx.doi.org/10.1787/reg_glance-2016-en).
14. Пол Леблан, Председатель RDPC на Совещании министров, 2013. – URL: <http://www.oecd.org/regional/ministerial/>.
15. Муртазалиев Ш.А. Ключевые проблемы реализуемых в России схем проектного финансирования. // Экономика и бизнес: теория и практика - №1 2019, с. 171 – 173.
16. Пумбрасова Н.В., Кононова О.Г. Совершенствование исполнения бюджетов по доходам и расходам органами федерального казначейства // Труды конгресса «Великие реки», Выпуск 9, 2020, ISBN 978-5-901722-63-3, с.1-5.
17. Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю. (2020). Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 2. С. 206–215. DOI: 10.17747/2618-947X2020-2-206-215.
18. Nikiforova V.D., AchbaL.V., Nikiforov A.A., Kovalenko A.V. (2020). Dialectics of the processes of digitization of the socio-economic system. Lecture notes in networks and systems. P. 1120–1143.
19. Мастеров А.И. Экономический анализ инвестиционных проектов как инструмент повышения эффективности бюджетной политики // Экономика и управление, № 5/2017, с.60 - 67.

20. Биткина И.В., Красюкова Н.Л. Преобразование государственной политики регионального развития в России и странах мира // Экономика и предпринимательство, № 9 (ч.2), 2017 г., с. 94 – 98.
21. Ващенко Р.Р. Корпоративная инновационная система в цифровой экономике: опыт российских компаний // Экономика и предпринимательство, № 6, 2019 г., с. 785 – 789.

#### References

1. Pogodina T. V. Features of the technological development of Russia in the conditions of the formation of the digital economy. Economics and Management, No. 2/2018, pp. 52-57.
2. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. New source of riches organizations = Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. M.: "Generation". 2007. 368 p.
3. WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use. WIPO publication; no.489(E). Geneva: World Intellectual Property Organization.2004. 488 p.
4. Schwab, Klaus. The Fourth Industrial Revolution / Klaus Schwab: [translated from English], - Moscow: Eksmo, 2016-208 p. – (Sberbank Library, vol. 63).
5. Alikhanov T. M. Structural features of the formation of the concept of sustainable development of the region. // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2019. Volume 9. No. 5A. pp. 312-318.
6. Alandarov R. A. The role of budget investments of the federal budget in ensuring the socio-economic development of Russia in 2019-2021. Economy.Taxes.Right. 2019;12(3):48-58. DOI: 10.26794/1999-849X 2019-12-3-48-58.
7. Osborn A. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 2001.
8. Nagaev S., Woergoetter A. Regional Risk Rating in Russia. Vienna: Bank Austria, 1995.
9. Freilinger K., Fischer J. Managing changes in the organization. / Per. s nem. N. P. Beregovoy, I. A. Sergeeva. - M.: - Knigopisnaya palata, 2002 – - 264 p.
10. Hammer M., Champi D. Reengineering of the corporation. Manifesto of the revolution in business. , 2007 – - 288 p.
11. Granstrand, O. Corporate Innovation Systems A Comparative Study of Multi-Technology Corporations in Japan, Sweden and the USA. / O. Granstrand. – Chalmers University of Technology, 2000-112 p.
12. Report "The Transformative Economic Impact of Digital Technology 2015" [Electronic resource]. URL: [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p0\\_9\\_Katz\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p0_9_Katz_en.pdf) (accessed 21.08.2019).
13. OECD (2016), OECD Regions at a Glance 2016, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/reg\\_glance-2016-en](http://dx.doi.org/10.1787/reg_glance-2016-en).
14. Paul Leblanc, Chairman of the RDPC at the Ministerial Meeting, 2013. - Access mode: <http://www.oecd.org/regional/ministerial/>.
15. Murtazaliev Sh. A. Key problems of project financing schemes implemented in Russia. // Экономика i biznes: teoriya i praktika-No. 1, 2019, pp. 171-173.
16. Pumbrasova N. V., Kononova O. G. Sovershenstvovanie obyazheniya budgets po revenue and expenditure bodies of the Federal Treasury/ / Proceedings of the Congress "Great Rivers", Issue 9, 2020, ISBN 978-5-901722-63-3, pp. 1-5.
17. Ostrovskaya N. V., Barykin S. E., Burova A. Yu. (2020). Digitalization of project management in the state and municipal administration of Russia // Strategic decisions and risk management, vol. 11, no. 2, pp. 206-215. DOI: 10.17747/2618-947X2020-2-206-215.
18. Nikiforova V. D., Achba L. V., Nikiforov A. A., Kovalenko A. V. (2020). Dialectics of the processes of digitization of the socio-economic system. Lecture notes in networks and systems. p. 1120-1143.
19. Masters A. I. Economic analysis of investment projects as a tool for improving the efficiency of budget policy // Economics and Management, No. 5/2017, pp. 60-67.
20. Bitkina I. V., Krasnyukova N. L. Transformation of the state policy of regional development in Russia and the countries of the world // Economics and Entrepreneurship, No. 9 (part 2), 2017, pp. 94-98.
21. Vashchenko R. R. Corporate innovation system in the digital economy: the experience of Russian companies // Economics and Entrepreneurship, No. 6, 2019, pp. 785-789.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

**Пумбрасова Наталья Владимировна**,  
к.э.н., доцент, доцент кафедры  
бухгалтерского учета, анализа и финансов,  
Волжский государственный университет  
водного транспорта» (ФГБОУ ВО  
«ВГУВТ»), 603951, г. Нижний Новгород,  
ул. Нестерова, 5, e-mail: target75@mail.ru

**Natalya V. Pumbrasova**, Ph.D. in Economic  
Science, Associate Professor of the Department of  
accounting, analysis and Finance, Volga State  
University of Water Transport, 5, Nesterov st,  
Nizhny Novgorod, 603951, e-mail:  
target75@mail.ru

**Упадышева Елена Владимировна**,  
аспирант кафедры бухгалтерского учета,  
анализа и финансов, Волжский  
государственный университет водного  
транспорта (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»), 603951,  
г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5, e-  
mail: upadysheva@bk.ru

**Elena V. Upadysheva**, postgraduate of the  
Department of accounting, analysis and Finance,  
Volga State University of Water Transport, 5,  
Nesterovst, Nizhny Novgorod, 603951, e-mail:  
upadysheva@bk.ru

Статья поступила в редакцию 29.11.2020; опубликована онлайн 15.06.2021  
Received 29.11.2020; published online 15.06.2021