

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.122.89>

## ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Научная статья

Головко М.В.<sup>1,\*</sup>, Леуцкая К.В.<sup>2</sup>, Потявин А.М.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0002-1216-3654;

<sup>1,3</sup>Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Российская Федерация

<sup>2</sup>НАН ЧОУ ВО "Академия маркетинга и социально-информационных технологий - ИМСИТ", Краснодар, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (golovko178[at]mail.ru)

### Аннотация

Целью данной статьи авторы обозначили анализ опыта применения современных цифровых технологий (social media marketing) в управлении проектами развития сельских территорий. Использование метода анализа научной литературы и официальных документов, посвященных проектному управлению, позволили представить результаты использования инструментария SMM для повышения эффективности реализации проектов и вовлечения жителей в процессы принятия решений. В качестве примера рассмотрен опыт реализации проектов развития территории Северского сельского поселения Краснодарского края. Сделаны выводы о необходимости разработки организационной схемы взаимодействия региональной власти, органов местного самоуправления, бизнес-структур и структур гражданского общества в стратегировании цифровизации местного развития.

**Ключевые слова:** национальные проекты, сельские территории, SMM, муниципальное образование, проектное управление.

## DIGITALIZATION TOOLS IN PROJECT MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT

Research article

Головко М.В.<sup>1,\*</sup>, Leutskaya K.V.<sup>2</sup>, Петрович Г.Д.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0002-1216-3654;

<sup>1,3</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar, Russian Federation

<sup>2</sup>Non-state accredited non-profit private educational institution of higher education «Academy of Marketing and Social and Information Technologies – IMSIT», Krasnodar, Russian Federation

\* Corresponding author (golovko178[at]mail.ru)

### Abstract

The purpose of this article is to analyze the experience of applying modern digital technologies (social media marketing) in the management of rural development projects. Using the method of analysis of scientific literature and official documents on project management, the results of the use of SMM tools to improve the effectiveness of project implementation and involvement of residents in decision-making processes were presented. As an example, the experience in the implementation of projects for the development of the territory of Severskoe rural settlement of Krasnodar Krai was examined. Conclusions on the need to develop an organizational scheme of interaction between regional and local authorities, business structures and civil society structures in strategizing the digitalization of local development were made.

**Keywords:** national projects, rural areas, SMM, municipal education, project management.

### Введение

Основными задачами государственного управления в любой стране мира и регионе являются социально-экономическое развитие территории, улучшение инфраструктурных условий, повышение стабильности экономического роста и благосостояния граждан. Выполнение всех этих задач невозможно без разработки и выполнения тактических и стратегических целей по развитию региона. Во многих развитых странах проектный подход зарекомендовал себя как эффективный инструмент управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В то же время следует отметить проблему недостаточного уровня информационной поддержки проектной деятельности органов власти, позволяющей снижать издержки, повышать скорость выполнения проектов и, что немаловажно, формировать правильное отношение населения к поставленным целям, задачам и вовлекать их в механизмы реализации при необходимости.

### Методы и принципы исследования

Использование метода анализа научной литературы и официальных документов, посвященных проектному управлению, дает возможность представить результаты использования инструментария SMM для повышения эффективности реализации конкретных проектов развития сельских территорий и способы вовлечения жителей в процессы принятия решений. Практические примеры позволяют оценить преимущества и недостатки использованных технологий, обозначить направления их совершенствования.

### Основные результаты

В мае 2017 года в послании Президента РФ дословно прозвучали цели федеральной проектной деятельности: «В целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека» и были определены 12 приоритетных национальных проектов [8].

В мае 2018 года Президентом Российской Федерации подписан Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [13]. На основании данного Указа Президента РФ были разработаны и успешно реализуются по всей России национальные проекты. Все регионы Российской Федерации разработали и реализуют мероприятия региональных проектов, в свою очередь муниципальные районы на базе муниципальных проектных офисов работают в направлении реализации муниципальных проектов [6].

Отличительной особенностью реализации национальных проектов в России является то, что финансирование основных мероприятий нацпроектов осуществляется из нескольких источников, а именно из бюджетов разного уровня: федерального, регионального и муниципального в утвержденном заранее проценте софинансирования [8], [9]. Эта особенность является и некоторой сложностью в их реализации, т.к. более развитые регионы и муниципалитеты могут позволить больший объем софинансирования мероприятий и принять участие в наибольшем числе национальных и региональных проектов, в то время как небольшие дотационные и дефицитные муниципалитеты и сельские поселения не могут обеспечить выполнение финансовых обязательств по софинансированию масштабных проектов.

Как показал анализ, небольшие поселения с малообъемным бюджетом могут позволить себе участие преимущественно в региональном проекте «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда» в части строительства и благоустройства общественных территорий, а вот участие в программе по переселению граждан из аварийного жилья, ремонту и строительству домов культуры принимают только городские поселения и крупные муниципалитеты [6].

Еще одна особенность российских национальных проектов продиктована многолетним международным опытом проектного управления и заключается она в необходимости максимального взаимодействия с населением не только на этапе планирования, но и на этапах реализации и контроля за выполнением целевых показателей проекта. В Российской Федерации этот ключевой инструмент проходит стадию активного внедрения и развития. Для этих целей во всем мире активно используется Social media marketing (SMM), т.е. маркетинг в социальных сетях и через электронные платформы. Во всем мире SMM является частью маркетинговой и коммуникационной стратегии [10]. Это комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний, бренда и решения бизнес-задач, а теперь этот инструмент адаптирован и для решения государственных и региональных задач в части обратной связи от населения.

Если интерпретировать цели коммерческого SMM-продвижения на реализацию национальных проектов, то их особенностями будут:

- рост узнаваемости проекта, понимание населением его целей и задач, внимание бизнес-сообществ и населения к его реализации [9]. Для этого на федеральном и региональном уровне в социальных сетях создаются специализированные аккаунты, ведется работа по повышению внимания граждан, роста количества подписчиков и их охват;

- создание сообщества вокруг бренда и повышение вовлеченности, анализ реакции аудитории и взаимодействия с контентом. Для этого АНО «Агентство стратегических инициатив» на федеральном уровне разработан и утвержден бренд-бук национальных проектов, логотип проекта обязателен к размещению на паспорте объекта при строительстве и после реализации проекта на готовом объекте [11]. Взаимодействие с аудиторией осуществляется путем проведения всевозможных акций, голосований, предложений по корректировке плановых проектов и созданию возможности обратной связи от тех, кто уже пользуется благами, созданными в рамках национальных проектов;

- сбор лидов и увеличение количества участников проектов. Для этого законодательно устанавливаются более лояльные и гибкие условия участия в отборах для софинансирования мероприятий национальных проектов. Все условия в обязательном порядке размещены и доступны в социальных сетях. При анализе данного показателя учитывается количество переходов и просмотров того или иного информационного сайта;

- анализ целевой аудитории. Для этого органами исполнительной власти проводятся опросы населения, преимущественно через социальные сети и портал государственных услуг «Госуслуги.ру», проводится анализ упоминаний тех или иных мероприятий каждого национального и регионального проекта в сети Интернет, анализ реакций на контент.

По нашему мнению, самым ярким и проработанным примером SMM с максимальной вовлеченностью населения в реализацию мероприятий регионального проекта является проект «Формирование комфортной городской среды».

Так на этапе самого планирования подразумевается выбор населением объекта благоустройства. Муниципальное образование и его поселения предварительно готовят проект благоустройства минимум 3-х территорий с обязательной визуализацией проекта. Например, Северское сельское поселение Краснодарского края в 2021 году предложило своим гражданам на выбор 2 детские площадки и благоустройство части парка «Островок» в станичном парке имени Пушкина [1].

В 2021 году данный отбор производился путем голосования через специализированную платформу с использованием только номера телефона абонента. Причем отдать голос за тот или иной объект Краснодарского края мог гражданин, зарегистрированный в любом регионе России. Благодаря многочисленному охвату в социальных сетях и работе волонтеров с планшетами в многолюдных местах голосование имело успех. Большинство голосов граждан было отдано за благоустройство части парка в станице Северской [1].

В начале 2022 года Северским сельским поселением заключено соглашение с Министерством ТЭК и ЖКХ Краснодарского края о предоставлении средств краевого бюджета в сумме 42 млн. 439 тыс. рублей (софинансирование из средств Северского сельского поселения составило 9,3 млн. рублей) на благоустройство общественной территории сквер «Островок» в станице Северской по ул. Ленина (район Северского парка культуры и отдыха им. А.С. Пушкина). Процедура закупок осуществлена ГКУ КК «Дирекция государственных закупок». Начало работ с 15.04.2022 г., завершение работ – 01.09.2022 г. Озеленение, установка малых архитектурных форм – 01.11.2022 г.

В настоящее время выполнены работы по демонтажу железобетонных плит откосов сквера «Островок», проводятся работы по укладке геотекстильной ткани, георешеток, плитки, ведутся работы по подготовке плиты для детской площадки. Процент исполнения - 18%.

В момент реализации проекта администрацией муниципального образования Северский район идет максимальное информирование население о ходе работ и приложением фотоотчета, жители активно следят за реализацией регионального проекта и дают положительные комментарии в социальных сетях.

Аналогичным примером в Северском районе является проект строительства парка в поселке городского типа Афипский. Благодаря успешному голосованию в 2021 году, в 2022 году данный проект, стоимостью более 30 млн. рублей, начал свою реализацию. Плановый срок завершения работ- 30.10.2022 г.

Всего в 2021 году в Северском районе в голосование за благоустройство общественных территорий приняли участие более 9 тысяч жителей. В целом в Краснодарском крае в 2022 году в Краснодарском крае планируется благоустроить 52 общественных территории, из них 7 в малых городах.

Стоит отметить, что голосование в 2022 году не было столь успешным. И связано это, на наш взгляд, со сменой способа голосования. В 2022 году голосование за объекты комфортной городской среды проходило через личные кабинеты граждан на портале государственных услуг. Применительно для Северского района сельские жители в большинстве случаев не имели личных кабинетов на портале или не имели возможности доступа к личному кабинету с личного телефона, либо в отдаленных территориях района отсутствовала бесперебойная связь, что значительно затрудняло участие в голосовании [1].

Кроме того, принять участие в голосовании за объекты в станице Северской могли только граждане, зарегистрированные в станице Северской. Все эти сложности снизили качество голосования, но несмотря на эти сложности, в голосовании приняли участие более 8 тысяч жителей Северского района, объекты планируемые к строительству в 2023 году были отобраны.

Стоит отметить вклад SMM технологий в улучшении обратной связи населения с властью [5], [7]. Это касается не только национальных проектов, а деятельности органов исполнительной власти в целом. Так, например, по распоряжению губернатора Краснодарского края все главы и заместители глав муниципальных образований в обязательном порядке имеют официальные страницы в Телеграмм, на которых ежедневно размещают информацию о своей деятельности с фотоотчетом, информирует население о важных новостях и получают обратную связь в виде комментариев. Все вопросы, заданные в социальных сетях, рассматриваются администрацией как официальное обращение гражданина и подлежат рассмотрению и ответу. Аналогично рассматриваются вопросы, поступившие с официальных сайтов главы района и администрации в сети Интернет [15].

Цифровизация полным ходом вошла в обычную жизнь населения и теперь является ее неотъемлемой частью. В рамках национального проекта «Цифровая экономика» доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, предоставляемых через единый портал государственных услуг, составила 100%. Доля обращений за предоставлением государственных и муниципальных услуг в электронном виде через единый портал государственных услуг без личного посещения органа или МФЦ составила 25%.

Сегодня в Краснодарском крае 87 государственных услуг предоставляются в проактивном режиме или возможностью получения юридически значимого результата (реестровой записи) в электронном виде [2]. Кроме того, в рамках регионального проекта «Кадры для цифровой экономики» обеспечена подготовка 12920 специалистов, обладающих ключевыми компетенциями цифровой экономики, в системе профессионального образования Краснодарского края [2].

Стоит отметить еще один важный проектный продукт коллаборации муниципальной власти и населения, это инициативное бюджетирование, а именно реализация гражданских инициатив по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан.

Министерством финансов Российской Федерации в целях реализации инициативных проектов в декабре 2020 года были утверждены Методические рекомендации по планированию расходов бюджетов субъектов России и местных бюджетов, согласно которым при бюджетном планировании необходимо учитывать не менее пять процентов расходов местного бюджета на указанные проекты.

На основании данных рекомендаций и руководствуясь нормативными правовыми документами Краснодарского края в Северском районе 28 января 2021 года Решением Совета муниципального образования Северский район №44, утвержден порядок выдвижения, внесения, обсуждения, рассмотрения инициативных проектов, а также проведения их конкурсного отбора [1].

На примере Северского района этот инструмент выглядит как монетизация желаний инициативной группы граждан по улучшению условий в отдельном поселении. Например, граждане двух многоквартирных домов решили облагородить территорию внутри дворов и приобрести спортивное детское оборудование. Инициативные граждане смогли сформировать добровольный фонд из средств жильцов в размере 50 тысяч рублей. Инициативная группа граждан выступила инициатором проекта и обратилась в администрацию муниципального образования Северский район. Пройдя ряд установленных порядком процедур проект получает возможность софинансирования из муниципального бюджета или из бюджета поселения в объеме не менее равном средствам инициативных граждан. То есть минимальная сумма проекта составит 100 тысяч рублей.

Стоит отметить роль SMM в данном направлении. Так, в частности, пунктом 2.3 установленного порядка отбора проектов инициативного бюджетирования предусмотрено обязательное обсуждение проекта с гражданами поселения и района, а пунктом 2.4 порядка установлено, что мнение граждан может быть выявлено путем опроса. И тут вновь на помощь муниципальным властям приходят современные мессенджеры и платформы для электронного голосования. Благодаря быстрому обмену информацией инициатор проекта и муниципалитет не только оперативно анализируют информацию и пожелания граждан, но и имеют возможность своевременно внести корректировки в основные части инициативного проекта [5].

### Заключение

В целом, по результатам анализа использования инструментов цифровизации как фактора, повышающего эффективность проектного управления развитием сельских территорий и, в частности, в муниципальном образовании, можно сделать вывод, что современное стратегическое государственное управление плодотворно использует данный инструмент, но тем не менее он нуждается в выработке организационной схемы взаимодействия региональной власти, органов местного самоуправления, бизнес-структур и структур гражданского общества в стратегировании цифровизации местного развития, в составе которого должны быть выделены основные субъекты стратегического планирования, определены функционал и принципы их деятельности, формы взаимодействия, и обозначены точки контроля выполнения базовых мероприятий цифровой стратегии. Данная тема является относительно новой и недостаточно изученной, а поэтому дискуссионной. Остается значительное количество нерешенных задач, непроработанных и не полностью адаптированных технологий. Именно на подобных практических примерах их внедрения появляется возможность определять, насколько необходимы в том или ином случае цифровые технологии для повышения эффективности деятельности органов власти. Это позволит исключить проблему "цифровизации ради цифровизации", столь характерную для современного общества.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Сообщество рецензентов Международного научно-исследовательского журнала

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.122.89.1>

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

International Research Journal Reviewers Community  
DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.122.89.1>

### Список литературы / References

1. Администрация муниципального образования Северский район Краснодарского края. – URL: <https://sevadm.ru> (дата обращения 19.06.2022).
2. Администрация Краснодарского края. – URL: <https://admkrain.krasnodar.ru> (дата обращения — 20.06.2022).
3. Алиев В.И. Коммуникационная стратегия и SMM-сопровождение национального проекта «Здравоохранение» / В.И. Алиев, О.Е. Носкова, М.Н. Руденко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021 – № 11 – С. 662-672.
4. Архипова М.Ю. Региональные аспекты развития информационно-коммуникационных и цифровых технологий в России / М.Ю. Архипова, В.П. Сиротин // Экономика региона. – 2019 – № 3. – С. 670-683.
5. Бублиева М.Н. Особенности SMM продвижения в исполнительных органах государственной власти и муниципального управления / М.Н. Бублиева, Е.В. Вороникова // Государственное и муниципальное управление в России: опыт, проблемы, перспективы развития : материалы X Международной научно-практической конференции. – Воронеж : РАНХиГС, 2017. – Вып. 10. – С. 57-68.
6. Департамент организации проектной деятельности администрации Краснодарского края. – URL: <https://dopd.krasnodar.ru> (дата обращения- 22.06.2022).
7. Добринская Д.Е. Социологическое осмысление интернета: теоретические подходы к исследованию сети (начало) / Д.Е. Добринская // Вестник Московского университета. Социология и политология. – 2016 – № 3 – С. 21-38.
8. Зеленцова С.Ю. Реализация национальных проектов в части цифровизации государственного управления в субъектах РФ / С.Ю. Зеленцова, О.Н. Галюта // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021 – № 5 – С. 238-255.
9. Опочинский Ф.М. Анализ проблем проектного управления, на решение которых нацелено государственное регулирование / Ф.М. Опочинский // ИнноЦентр. – 2018 – №1. – С. 44-49.
10. Плотников В.А. Перспективы цифровизации процессов государственного управления. / В.А. Плотников, А.В. Маслюк // Управленческое консультирование. – 2022 – №3. – С. 87-94.
11. Вахабова М.Х. Цифровая трансформация системы государственного управления в условиях цифровизации экономики / М.Х. Вахабова, Д.С. Саралинова, Э.С. Кукаева // Экономика и предпринимательство. – 2021 – № 9 – С. 265-268.
12. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в РФ : Федеральный закон №172-ФЗ : принят Государственной Думой 2014-06-20 : одобр. Советом Федерации 2014-06-28. – 2014.
13. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения 19.06.2022).
14. Управление Федеральной службы Государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. – URL: <https://minfinkubani.ru> (дата обращения 19.04.2022).
15. Архипова М.Ю. Цифровизация в государственном управлении, общественной жизни и правовой сфере / М.Ю. Архипова, Е.В. Розанова, В.П. Сиротин – М.: Эдитус, 2022 – 238 с.

## Список литературы на английском языке / References in English

1. Administracija municipal'nogo obrazovaniya Severskij rajon Krasnodarskogo kraja [Administration of the Seversky district municipality of Krasnodar Krai]. – URL: <https://sevadm.ru> (accessed 19.06.2022) [in Russian]
2. Administracija Krasnodarskogo kraja [Administration of the Krasnodar Territory]. – URL: <https://admkrain.krasnodar.ru> (accessed 20.06.2022). [in Russian]
3. Aliev V.I. Kommunikacionnaya strategiya i SMM-soprovozhdenie nacional'nogo proekta "Zdravooxranenie" [Communication strategy and SMM-support of the national project "Healthcare"] / V.I. Aliev, O.E. Noskova, M.N. Rudenko // Aktual'ny'e voprosy' sovremennoj e'konomiki [Current issues of the modern economy]. – 2021 – № 11 – P. 662-672. [in Russian]
4. Arxipova M.Yu. Regional'ny'e aspekty' razvitiya informacionno-kommunikacionny'x i cifrov'x texnologij v Rossii [Regional aspects of the development of information, communication and digital technologies in Russia] / M.Yu. Arxipova, V.P. Sirotin // E'konomika regiona [Economy of the region]. – 2019 – № 3. – P. 670-683. [in Russian]
5. Bubileva M.N. Osobennosti SMM prodvizheniya v ispolnitel'ny'x organax gosudarstvennoj vlasti i municipal'nogo upravleniya [Features of SMM promotion in executive bodies of state power and municipal administration]. / M.N. Bubileva, E.V. Vorotnikova // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie v Rossii: opyt, problemy, perspektivy razvitiya [State and municipal administration in Russia: experience, problems, development prospects] : materials of the X International Scientific and Practical Conference. – Voronezh : RANXiGS, 2017. – Iss. 10 – P. 57-68. [in Russian]
6. Departament organizacii proektnoj dejatel'nosti administracii Krasnodarskogo kraja [Department of organization of project activities of the Krasnodar Territory administration]. – URL: <https://dopd.krasnodar.ru> (accessed 22.06.2022) [in Russian]
7. Dobrinskaya D.E. Sociologicheskoe osmyslenie interneta: teoreticheskie podxody' k issledovaniyu seti (nachalo) [Sociological Understanding of the Internet: Theoretical Approaches to Network Research (beginning)]. / D.E. Dobrinskaya // Vestnik Moskovskogo universiteta. Sociologiya i politologiya [Bulletin of the Moscow University. Sociology and Political Science]. – 2016 – № 3 – P. 21-38. [in Russian]
8. Zelenczova S.Yu. Realizaciya nacional'ny'x proektov v chasti cifrovizacii gosudarstvennogo upravleniya v sub'ektax RF [Implementation of national projects in terms of digitalization of public administration in the subjects of the Russian Federation] / S.Yu. Zelenczova, O.N. Galyuta // Nauchny'e trudy' Vol'nogo e'konomicheskogo obshhestva Rossii [Scientific works of the Free Economic Society of Russia]. – 2021 – № 5 – P. 238-255. [in Russian]
9. OPOCHINSKIY F.M. Analiz problem proektnogo upravleniya, na reshenie kotory'x naceleno gosudarstvennoe regulirovanie [Analysis of the problems of project management, the solution of which is aimed at state regulation] / F.M. OPOCHINSKIY // InnoCentr [Innocenter]. – 2018 – №1. – P. 44-49. [in Russian]
10. Plotnikov V.A. Perspektivy' cifrovizacii processov gosudarstvennogo upravleniya [Prospects for digitalization of public administration processes]. / V.A. Plotnikov, A.V. Maslyuk // Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management consulting]. – 2022 – №3. – P. 87-94. [in Russian]
11. Vaxabova M.X. Cifrovaya transformaciya sistemy' gosudarstvennogo upravleniya v usloviyax cifrovizacii e'konomiki [Digital transformation of the public administration system in the conditions of digitalization of the economy] / M.X. Vaxabova, D.S. Saralinova, E'.S. Kukaeva // E'konomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship]. – 2021 – № 9 – P. 265-268. [in Russian]
12. Rossijskaja Federacija. Zakony. O strategicheskom planirovanii v RF [Russian Federation. Laws. "On Strategic Planning in the Russian Federation"] : Federal Law №172-ФЗ : accepted by The State Duma 2014-06-20 : approved by Federation Council 2014-06-28. – 2014 [in Russian]
13. O nacional'nyh celjah i strategicheskix zadachah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda [On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024]: – Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2018 No. 204. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 19.06.2022). [in Russian]
14. Upravlenie Federal'noj sluzhby Gosudarstvennoj statistiki po Krasnodarskomu kraju i Respublike Adygeja [Department of the Federal State Statistics Service for the Krasnodar Territory and the Republic of Adygea]. – URL: <https://minfinkubani.ru> (accessed 19.04.2022). [in Russian]
15. Arxipova M.Yu. Cifrovizaciya v gosudarstvennom upravlenii, obshhestvennoj zhizni i pravovoj sfere [Digitalization in public administration, public life and the legal sphere] / M.Yu. Arxipova, E.V. Rozanova, V.P. Sirotin – M.: E'ditus, 2022 – 238 p. [in Russian]