

СТАТЬИ

УДК 338.268:336.581

**АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ
КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
РЕАЛИЗАЦИИ ГОСПРОГРАММ И НАЦПРОЕКТОВ****Аникина И.Д., Буханцев Ю.А., Кузьмина Э.В.***ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный университет», Волгоград,
e-mail: anikina@volsu.ru*

Целью работы являлся анализ современных подходов к контролю и оценке эффективности и результативности реализации госпрограмм и нацпроектов. Контроль и оценка эффективности и результативности программ и проектов проводятся в рамках стратегического аудита и аудита эффективности и являются перспективными инструментами контроля в российской практике, о чем свидетельствуют разработанные в 2021 и 2022 гг. методические рекомендации Счетной палаты РФ по применению аудита эффективности и оценке качества формирования и реализации госпрограмм и проектов РФ. Авторы провели исследование проблем оценки эффективности реализации программ (отсутствие единой терминологии аудита эффективности, множественные методики оценки), представили результаты анализа нормативных документов по совершенствованию мониторинга и контроля в государственном проектном управлении, дали характеристику предложенным изменениям. Актуальными направлениями развития стратегического аудита и аудита эффективности являются внедрение передовых методов аудита (теория изменений, методы доказательной практики), усиление значимости общественного контроля, налаживание системного взаимодействия между контрольными органами, администрациями регионов и образовательными организациями с целью повышения профессионализма, качества и мотивации работы участников проектного процесса, уменьшения принятия нерациональных управленческих решений и неэффективного использования ограниченных бюджетных средств.

Ключевые слова: региональная экономика, аудит (контроль) эффективности, национальные цели развития, госпрограммы, национальные проекты

**ANALYSIS OF THE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF CONTROL
AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION
OF STATE PROGRAMS AND NATIONAL PROJECTS****Anikina I.D., Bukhantsev Yu.A., Kuzmina E.V.***Volgograd State University, Volgograd, e-mail: anikina@volsu.ru*

The purpose of the work was to analyze modern approaches to monitoring and evaluating the effectiveness and efficiency of the implementation of state programs and national projects. Monitoring and evaluation of the effectiveness and efficiency of programs and projects are carried out within the framework of strategic audit and efficiency audit and are promising control tools in Russian practice, as evidenced by the methodological recommendations of the Accounts Chamber of the Russian Federation developed in 2021 and 2022 on the use of efficiency audit and quality assessment of the formation and implementation of state programs and projects of the Russian Federation. The authors conducted a study of the problems of evaluating the effectiveness of the implementation of programs (the lack of a unified terminology of efficiency audit, multiple evaluation methods), presented the results of the analysis of regulatory documents on improving monitoring and control in the state project management, and gave a description of the proposed changes. The actual directions of the development of strategic audit and efficiency audit are the introduction of advanced audit methods (theory of changes, methods of evidence-based practice), strengthening the importance of public control, establishing systematic interaction between control bodies, regional administrations and educational organizations in order to increase professionalism, quality and motivation of the work of participants in the project process, reducing the adoption of irrational management decisions and inefficient use limited budget funds.

Keywords: regional economy, efficiency audit (control), national development goals, state programs, national projects

Контроль (аудит) и оценка эффективности реализации госпрограмм и нацпроектов является одним из ключевых элементов системы государственного проектного управления. Оценка эффективности реализации программ происходит в рамках процедур стратегического аудита и аудита эффективности и реализуется контрольными (надзорными) органами (Счетная палата Российской Федерации и контрольно-счетные органы субъектов РФ и муниципальных образований). Данное направление контро-

ля (аудита) важно с точки зрения как оценки достижения целей и задач госпрограмм и нацпроектов, так и мониторинга хода реализации госпрограмм и нацпроектов для оценки и анализа рисков недостижения результатов и неэффективного использования целевых средств, а в случаях обнаружения проблем – для определения возможностей исправления неблагоприятных ситуаций. Внимание к методологии и методикам проведения аудита эффективности и мониторинга реализации госпрограмм

и нацпроектов вызвано имеющимися проблемами и сложностями оценки эффективности. Проведенный авторами анализ научных публикаций по данной проблематике показал интерес как практиков, так и академических исследователей к рассматриваемым вопросам. Так, специалисты [1] отмечают следующие недостатки в применении аудита оценки эффективности госпрограмм и нацпроектов: отсутствие единых унифицированных методик оценки эффективности реализации госпрограмм и нацпроектов; использование различных методических подходов к оценке эффективности даже в пределах одного региона; применение разных подходов к расчету показателей эффективности. Согласимся, что, несмотря на имеющийся опыт реализации госпрограмм и нацпроектов, применяемые методы оценки часто имеют формальный характер и «не дают жителям ясного представления о реальном вкладе программ в социально-экономическое развитие территории» [1]. Другие исследования по анализируемой проблематике [2–4] выделяют аналогичные проблемы и противоречия, для разрешения которых требуется системный подход к совершенствованию проектного управления, мониторинга и контроля. В данной ситуации важно применение адекватного инструментария контроля (аудита) эффективности, который направлен на повышение эффективности контроля расходования бюджетных средств. Его разработкой занимаются как научные исследователи, независимые эксперты, так и государственные ведомства. В статье авторы рассмотрели различные предложения и предложили систему повышения эффективности контрольных мер по рассматриваемой проблематике.

Материалы и методы исследования

Министерство экономического развития РФ в сентябре 2021 г. внесло на рассмотрение проект постановления Правительства РФ о системе управления достижением национальных целей развития РФ до 2030 г. [5], в котором предложены правила разработки, корректировки и осуществления мониторинга плана достижения национальных целей РФ. Данный документ предложен в дополнение текущему постановлению Правительства РФ [6] и направлен на совершенствование проектного процесса в РФ. Текущий и проектный документы значительно отличаются между собой. Текущий документ определяет общие правила разработки отраслевых документов стратегического управления, в частности: перечень отраслевых документов стратегического управления, содержание отраслевых доку-

ментов (стратегий, программ), основные этапы процедуры принятия отраслевых стратегических документов. О мониторинге и контроле реализации документов сказано в общем, что разработчик документа ежегодно предоставляет доклад о ходе его реализации и предложения о корректировке документа. Новый документ направлен, с нашей точки зрения, на усиление мониторинга и контроля эффективности достижения целей госпрограмм и нацпроектов и проектов. В проекте предложены следующие меры (таблица).

Повышение контроля эффективности госпрограмм и нацпроектов – важная государственная задача, поскольку речь идет о направлениях расходования дефицитных бюджетных средств. Выбор направлений расходования финансовых ресурсов определяет конкурентоспособность экономики, экономическую безопасность государства и в конечном итоге самостоятельность, независимость страны. Аудит и оценка эффективности госпрограмм и нацпроектов осуществляется на основе нормативных актов, утвержденных Постановлениями Правительства РФ и стандартами государственного аудита (СГА). Сущность и особенности контроля и мониторинга за реализацией госпрограмм и нацпроектов определены в главе VII Постановления Правительства № 786 [7]. В этой главе указано, что контроль представляет собой комплекс мероприятий, направленный на установление отклонений фактических показателей реализации программ от запланированных, на анализ причин отклонений, прогноз дальнейшей реализации программ, на установление и минимизацию рисков недостижения плановых показателей программ [3, ст. 61].

Мониторинг программ должен обеспечить получение информации о ходе их реализации для принятия управленческих корректирующих решений, направленных на достижение запланированных результатов программ, исходя из анализа полученных данных. Отчеты по результатам мониторинга программ формируются ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Методические материалы по мониторингу госпрограмм и нацпроектов, содержащие единые концептуальные методологические и методические положения мониторинга, к настоящему времени не разработаны, существуют отдельные документы, связанные с мониторингом приоритетных проектов (программ) [8], многочисленные методические рекомендации по разработке и реализации госпрограмм и нацпроектов, СГА № 104 «Аудит эффективности», СГА № 105 «Стратегический аудит».

Предлагаемые меры совершенствования мониторинга и контроля в проектном управлении

Меры	Комментарии
Установление персональной ответственности заместителей Председателя Правительства РФ за достижение национальных целей развития РФ	Мера направлена на усиление контроля реализации проектов и программ, стимулирование быстрого реагирования на отклонения от достижений целей. В настоящее время в нормативных документах отсутствует персональная ответственность, указано, что куратор программы (согласно Постановлению Правительства РФ № 786 [7, ст. 43] куратором является заместитель Председателя Правительства РФ) несет ответственность за ее реализацию [7, ст. 54]
Разработка Единого плана по достижению заявленных целей	Такой план позволит скоординировать цели и задачи всех программ, входящих в его состав, что снизит противоречивость и несогласованность программ, позволит снизить неэффективность бюджетных расходов
Предусматривается мониторинг Единого плана по его целям и задачам, в том числе по регионам	Повышение координации действий исполнителей программ
Координация деятельности федеральных органов по вопросам достижения национальных целей	Снижение неэффективных бюджетных расходов, ускорение сроков достижения целей, заявленных в программах и проектах
Министерство экономического развития РФ обеспечивает методические разработки по рассматриваемым вопросам	Обеспечение понятности и доступности чтения и анализа отчетов и планов, снижение трудоемкости и уменьшение ошибок разработчиков и исполнителей программ и проектов
Предложены контрольные сроки мониторинга достижения целевых показателей (ежеквартально/ежемесячно)	Повышение контроля (аудита) эффективности реализации программ и проектов.
Создание системы мониторинга национальных целей, взаимосвязанной с другими информационными системами для получения непротиворечивой, достоверной, оперативной информации на базе системы ГАС «Управление»	Преодоление фрагментарности, неполноты, неточностей, запаздывания информации о различных аспектах достижения национальных целей развития РФ

Источник: разработано авторами на основе [5].

При мониторинге реализации госпрограмм и нацпроектов используется форма Отчета о реализации госпрограмм, включающая следующие сведения [8]: статус реализации, сведения об исполнении контрольных точек, сведения об исполнении бюджета проекта, проблемы и риски проекта. Форма Отчета включает как количественные данные сравнения фактических значений и плановых значений в динамике, так и графическое представление данных, цветовые решения (используется принцип «светофора»).

Отметим, что в 2022 г. контроль и оценка эффективности госпрограмм осуществляются с учетом ряда положений [9], направленных на минимизацию рисков неисполнения программ. К этим положениям относятся следующие: 1) госпрограммы реализуются в целях выполнения национальных целей развития РФ, достижения стратегических приоритетов социально-экономического развития РФ, обеспечения национальной безопасно-

сти страны; особенностью является учет реализации мероприятий, «направленных на предотвращение влияния ухудшения геополитической и экономической ситуации» [9, ст. 2а] что связано с санкционными мерами, направленными против Российской Федерации и ее экономики; 2) запросы на внесение изменений в госпрограмму рассматриваются в течение пяти дней, а по программам, связанным с гостайной или содержащим конфиденциальную информацию, время рассмотрения увеличивается еще на пять дней.

Перспективными направлениями развития аудита эффективности, применение которых актуально в рассматриваемой тематике, являются следующие: применение методов доказательной практики к принятию управленческих решений и применение теории изменений. Теория изменений (ТИ) основана на анализе причинно-следственных связей, учитывающих, как действие (программа, мера и т.д.) оказывает влияние на объект [10]. В настоящее вре-

мая данная теория находит применение при разработке стратегических планов и программ, оценке реализации программ и оценке их эффективности [11]. Сущность теории изменений заключается в том, чтобы при разработке стратегических решений учитывать, как именно (какими мероприятиями) будут достигаться желаемые цели. ТИ направлена на достижение целей: 1) проектирование и разработка инструментов достижения стратегических целей государства (региона, отрасли, программы, проекта), 2) мониторинг и оценка используемых инструментов достижения целей; 3) учет позиции бенефициаров. С помощью ТИ возможно: 1) описать причинно-следственные связи между результатом и мероприятиями по его достижению, учесть риски проекта, 2) стимулировать стейкхолдеров к участию в проекте и его эффективной реализации. ТИ применяется в следующих случаях [11]:

1) *быстро изменяющаяся среда*: стадия становления и развития проектного управления в РФ, турбулентная внешняя среда, средне- и долгосрочные цели развития, сложные причинно-следственные цепочки, сложность структурирования цепочек действий, условия реализации значимо влияют на результаты;

2) *оценка направлена*: на эффективность реализации (выполнения), изучение взаимодействия между различными сторонами процесса исполнения госпрограмм и нацпроектов (проектов), учет мнения стейкхолдеров, обобщение выводов;

3) *потребность оценки влияния реализации*: как прямые, так и косвенные эффекты, результаты реализации программ оказывают влияние на несколько сторон деятельности общества, имеют долгосрочные эффекты.

Отличие теории изменений от других управленческих и оценочных подходов состоит в том, что она:

- учитывает причинно-следственные связи в отличие от логического подхода, делающего акцент на анализе «ресурсы – действия – результат»;

- позволяет разрабатывать госпрограммы и нацпроекты «сверху вниз», на основе стратегического анализа внешней среды, в отличие от логического подхода, учитывающего наличие имеющихся ресурсов;

- предусматривает, что цепочка изменений строится на основе анализа поведения стейкхолдеров и бенефициаров, в отличие от метода анализа бизнес-процессов, учитывающего формальные связи и регламенты;

- предусматривает обязательную оценку рисков проекта;

- применяется к проектированию сложных масштабных систем уровня государственных стратегий и программ, в отличие от метода бизнес-процессов, хорошо зарекомендовавшего себя в корпоративной практике.

Исследования показывают потенциальные результаты применения теории изменений при контроле и оценке эффективности программ и проектов:

- сокращение разрыва между целями и достигнутыми результатами за счет применения метода визуализации (карта результатов), выстраивания логики (причинно-следственных связей) достижения целей посредством реализации программ, оценка не только прямых эффектов и результатов, но и косвенных эффектов и конечных результатов;

- вовлечение стейкхолдеров и бенефициаров в проектный процесс на стадиях обсуждения проекта, результатов проекта, корректировки проекта, что повысит мотивированность исполнителей проекта, лояльность бенефициаров, уменьшит риски неисполнения проекта и недостижения его результатов;

- предоставление «мягких» [11] методов контроля и самоконтроля достижения результатов проекта;

- повышение адаптивности государственной политики, в том числе в сфере проектного управления, за счет мониторинга мнений стейкхолдеров и отклика на их запросы, что позволит индивидуализировать проекты с учетом специфики регионов;

- увеличение скорости и качества принятия управленческих решений, снижение неэффективности использования бюджетных средств для стимулирования экономики на основе выявления рисков проекта, фиксации определенных этапов на карте результата, оценки эффективности и результативности использования бюджетных средств.

Отметим, что элементы теории изменений внедряются в проектный процесс в РФ: так, при анализе госпрограмм и проектов анализируется достижение результата к определенным контрольным точкам, внедряется риск-ориентированный подход при стратегическом планировании и аудите. Считаем, что применение передовых методов контроля (аудита) поможет повысить эффективность реализации госпрограмм и нацпроектов, добиться выполнения национальных целей развития РФ, повысить качество жизни населения.

Оценка программ и проектов является частью доказательного подхода к принятию управленческих решений [12]. СГА и методические указания по оценке эффек-

тивности госпрограмм и проектов включают: принципы оценки (полезность оценки, прозрачность, профессионализм и др.), требования к качеству (необходимость привлечения заинтересованных сторон, формирование контрольных групп, требования к охвату оценки, содержанию отчета и рекомендации и др.), критерии оценки [12]. Таким образом оценка помогает определить эффективность реализации госпрограмм и нацпроектов и проектов, повысить обоснованность принимаемых управленческих решений. Счетная палата РФ рекомендует следующие инструменты доказательной политики, которые уже прошли адаптацию в регионах и могут быть использованы для совершенствования практики аудита эффективности [13]:

- количественная оценка мер государственной политики (программ и проектов) и определение эффекта мер как разрыва между результатом после реализации меры (программы) и контрфактическим результатом (результат без реализации программы) (Комитет финансов Санкт-Петербурга);

- качественная оценка реализации проекта на основе теории изменений проекта (Министерство финансов Алтайского края);

- применение количественных методов математического моделирования для сопоставления экономических и других прогнозов (прогноз численности населения, прогноз потребностей в кадрах) для принятия государственных управленческих решений (Администрация главы Республики Бурятия и Правительства Республики Бурятия, Департамент экономического развития Смоленской области);

- применение социологических методов для оценки мер государственной политики и эффективности реализации госпрограмм и нацпроектов (интервью, фокус-групповые дискуссии, анкетные опросы) (Министерство финансов Российской Федерации, Министерство труда и социальной защиты населения Новгородской области, Федеральная служба по труду и занятости).

Проведение социологических опросов населения считаем важным инструментом, его преимуществом является получение обратной связи о полезности и качестве реализуемых программ непосредственно от получателей услуг. Данный инструмент поможет выявить проблемы и барьеры реализации программ, оценить удовлетворенность граждан и других получателей качеством услуг, товаров. Анализ результатов социологических опросов поможет выявить проблемы реализации программ, типизировать проблемы, разработать рекомендации региональным органам власти по активизации

привлечения граждан к решению проблем, привлечению внебюджетных источников финансирования.

Также социологические опросы являются одними из методов общественного контроля за реализацией госпрограмм и нацпроектов. Цели госпрограмм и нацпроектов направлены на создание наиболее благоприятных условий и возможностей раскрытия творческих способностей каждого человека, и оценка результатов реализации госпрограмм и нацпроектов населением является необходимым условием оценки их эффективности. Специалисты отмечают [14], что, несмотря на большое количество различных материалов о национальных проектах, конечные потребители результатов национальных проектов (население) часто не знают, какие национальные проекты (программы) реализуются именно в их области, городе, поселке, т.е. информация о региональных и муниципальных проектах плохо доступна населению. Мы считаем, что необходимо поддержать практику отчетов руководителей регионов по нацпроектам и госпрограммам, реализуемым в регионах, поскольку, как показало наше исследование, даже имея намерения изучить опыт реализации национальных проектов и госпрограмм, исследователь сталкивается с трудностями в получении информации о данной тематике, а гражданам, не знающим специфики программ, проектов, нормативных актов в данной сфере, сложно разобраться в данной проблематике. В настоящее время в регионах ведется работа по изучению общественного мнения о реализации программ и проектов (опросы населения, создание групп общественного контроля и др.), но мы считаем необходимым, чтобы эта работа носила системный характер. Для решения проблем в сфере общественного контроля эффективности национальных проектов и программ считаем возможным предложить создание вкладки с информацией о реализации национальных проектов в региональном и муниципальном разрезе на общегосударственном портале «Национальные проекты России» и создание ссылки для перехода на портале «Госуслуги».

Анализ проблематики контроля (аудита) эффективности госпрограмм и нацпроектов позволяет сделать вывод о разнообразии проблем, сложностях управляемой системы (уровень государственного управления), быстром изменении нормативно-правовой базы, высокой динамичности экономических, технических и других процессов, которые опережают когнитивное осознание имеющейся ситуации. Также полагаем,

что квалификация как экономистов и менеджеров, так и аудиторов не всегда позволяет проводить высокоэффективную работу, что связано с большой интенсивностью деятельности специалистов, быстрым изменением нормативно-правовой базы и ее противоречивостью в отдельных моментах. Считаем возможным для повышения эффективности проектного управления, развития контроля (аудита) эффективности предложить меры, направленные на постоянное и системное повышение уровня образования специалистов, занимающихся управлением, мониторингом и контролем (аудитом) эффективности реализации госпрограмм и нацпроектов. Для этого необходимо наладить эффективное, а не формальное взаимодействие между вузами, администрациями регионов, контрольно-счетными органами, другими заинтересованными сторонами. Предлагаем: 1) внести в отчеты о деятельности комитетов администрации региона показатели деятельности контрольных (надзорных) органов показатели, отражающие взаимодействие с вузами, такие как количество лекций, проведенных специалистами комитетов, аудиторами контрольных (надзорных) органов, дни открытых дверей заинтересованных ведомств, контрольных (надзорных) органов; количество конференций, круглых столов, научных семинаров, проведенных совместно с вузами; 2) включить мероприятия, проводимые совместно с вузами в планы комитетов администрации региона, контрольных (надзорных) органов; 3) проводить научные обучающие семинары для специалистов комитетов и контрольных (надзорных) органов совместно с региональными вузами, что повысит мотивированность сотрудников, позволит посмотреть на цели и задачи своей профессиональной деятельности с точки зрения других специалистов.

Считаем, что данные предложения позволяют «включить» работу с вузами в текущую деятельность комитетов администрации региона и контрольных (надзорных) органов. В данном случае важна позиция высшего руководства, определяющего «контуры» деятельности комитетов и ведомств. По нашему мнению, эти рекомендации увеличат эффективность работы экономистов и аудиторов, приведут к снижению неэффективного расходования бюджетных средств.

Заключение

Проведенное исследование позволило предложить направления совершенствования контроля (аудита) эффективности и мониторинга госпрограмм и нацпроектов,

которые должны быть направлены: 1) на использование единой терминологии в документах, регламентирующих проектную деятельность, разграничение понятий «реализация программ», «контроль программ», «мониторинг программ», «аудит эффективности программ»; 2) применение передовых методологических и методических подходов к аудиту, в том числе аудиту эффективности и стратегическому аудиту; 3) разработку единых методологических подходов и методических требований по мониторингу за ходом реализации госпрограмм и нацпроектов; 4) уточнение методических рекомендаций по совершенствованию государственного финансового контроля и аудита эффективности расходования бюджетных средств на госпрограммы и нацпроекты; 5) развитие методов общественного контроля реализации госпрограмм и нацпроектов; 6) совершенствование взаимодействия контрольных (надзорных) органов, комитетов администрации региона, иных заинтересованных сторон с образовательными организациями с целью повышения эффективности научной обоснованности и практической реализации методологии и методик управления и контроля (аудита) эффективности госпрограмм и нацпроектов. Считаем, что данные предложения будут способствовать повышению эффективности использования бюджетных средств и достижению целей и задач госпрограмм и нацпроектов.

Список литературы

1. Тулякова И.В. Оценка эффективности государственных программ: проблемы и перспективы // Финконтроль. 2017. № 4. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/332551/> (дата обращения: 01.07.2022).
2. Езангина И.А., Громышова О.С. Направления совершенствования системы мониторинга государственных программ социально-экономического развития России // Финансы: теория и практика. 2020. № 24 (5). С. 112–127. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-5-112-127.
3. Якунина Т.А. Организация государственного финансового контроля за реализацией государственных программ Российской Федерации // Хроноэкономика. 2019. № 6 (19). С. 95–101.
4. Минаева Е.А. Направления модернизации государственного финансового контроля за расходами федерального бюджета на реализацию целевых программ // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 3 (237). С. 53–64.
5. Проект постановления Правительства РФ «О системе управления достижением национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, в том числе об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга реализации единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 18.07.2022).
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 823, г. Москва «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономи-

ческого развития Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2015/08/17/strategiya-site-dok.html> (дата обращения: 18.07.2022).

7. Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 (с изменениями на 14 апреля 2022). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400820533/> (дата обращения: 18.07.2022).

8. Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ). Утверждены проектным офисом Правительства (№ 9163п-П6 от 1 декабря 2016 года). [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/25537/> (дата обращения: 20.07.2022).

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.04.2022 № 583 «Об особенностях реализации государственных программ Российской Федерации (их структурных элементов) в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики и внесении изменений в Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202204120012> (дата обращения: 20.07.2022).

10. Parola G. Thinking Space No. 21 Developing a Theory of Chang. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/figure/ToC-of-YES-Young-Entrepreneurs-Succeed-project-Source-Author_fig1_342303978 (дата обращения: 20.07.2022).

researchgate.net/figure/ToC-of-YES-Young-Entrepreneurs-Succeed-project-Source-Author_fig1_342303978 (дата обращения: 20.07.2022).

11. Ким А.И., Копыток В.К., Филипов Ю.А., Цыганков М.В. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. М., 2020. 28 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf> (дата обращения: 05.08.2022).

12. Цыплакова Д.А., Яременко И.А. Оценка программ и проектов: обязательная часть доказательного подхода к принятию управленческих решений // Бюджет. 2021. № 7. С. 68–71.

13. Сборник лучших практик и инициатив применения доказательного подхода к принятию управленческих решений. По итогам 1-го Конкурса Счетной палаты Российской Федерации. М.: Счетная палата Российской Федерации, 2021. 34 с. [Электронный ресурс]. URL: [a8sk3xrqzd_tomz4chspi3r8xkav4wp0f.pdf](https://ach.gov.ru/upload/pdf/a8sk3xrqzd_tomz4chspi3r8xkav4wp0f.pdf) (ach.gov.ru) (дата обращения: 01.05.2022).

14. Точенов А. Национальные проекты и общественный контроль. Дата публикации: 19.12.2021. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prisp.ru/analitics/9303-tocenov-otchet-vlasti-po-realizacii-gos-programm-i-nac-proektov-1912> (дата обращения: 01.05.2022).