

УДК 004.9:332.025.12
DOI

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В РЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И МЕТОДИКИ

Кучкаров З.А., Емельянов И.В.

ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет)», Москва,
e-mail: kuchkarov@acconcept.ru

Разработка государственных документов стратегического планирования требует полноценной и непротиворечивой увязки целей, задач, показателей и мероприятий, а также учета и формализации в них интересов населения. Отсутствие требований к сквозной ориентации целеполагания на потребности населения в действующем методологическом аппарате указывает на необходимость его развития. Целью исследования является разработка и апробация методики разработки региональных государственных программ, ориентированных на потребности населения. Используется системный подход, а также методы концептуального анализа и проектирования. Разработана обобщенная модель показателя, ориентированного на потребности населения. Предложена универсальная типовая формулировка для показателей государственных программ любой отрасли. Сформирована авторская Методика разработки государственных программ, повышающих доверие к власти. Описаны результаты апробации Методики на действующих региональных государственных программах, включающие устранение дефектов в целевых показателях, а также предполагаемые причины их возникновения. Полученные результаты могут послужить основой для дальнейшей корректировки региональных государственных программ, а также обоснованием для утверждения разработанной Методики в качестве нормативного документа. Полноценное внедрение результатов позволит устранить регулярные дефекты в целеполагании и усилить его ориентированность на обеспечение потребностей населения.

Ключевые слова: показатели, целеполагание, стратегическое планирование, региональное управление, системный анализ

SYSTEMIC APPROACH TO REGIONAL GOAL SETTING: CONCEPTUAL MODELS AND METHODS

Kuchkarov Z.A., Emelyanov I.V.

Moscow Institute of Physics and Technology, Moscow, e-mail: kuchkarov@acconcept.ru

The development of state strategic planning documents requires complete and uncontradictory linkage of goals, objectives, indicators and activities, as well as consideration and formalization of the interests of the population. The lack of requirements for a thorough orientation of goal-setting to the needs of the population in the current methodological apparatus indicates the need for its development. The objective of the study is to develop and test a methodology for the development of regional state programs focused on the needs of the population. A systems approach is used, as well as methods of conceptual analysis and design. A generalized model of an indicator focused on the needs of the population is developed. A universal standard formulation for indicators of state programs of any industry has been proposed. An original Methodology for developing state programs that increase trust in the authorities has been formed. The results of testing the Methodology on existing regional state programs are described, including the elimination of defects in target indicators, as well as the supposed reasons for their occurrence. The obtained results can serve as a basis for further adjustment of regional state programs, as well as a justification for the approval of the developed Methodology as a regulatory document. Full implementation of the results will eliminate regular defects in goal setting and strengthen its focus on meeting the needs of the population.

Keywords: indicators, goal setting, strategic planning, regional management, system analysis

Введение

Как известно, формирование целей национальных проектов, государственных и муниципальных программ, стратегий развития крупных компаний сопряжено с большой смысловой работой и не всегда приводит к четкой декомпозиции целей, формированию адекватных проектов и мероприятий по их достижению и разработке адекватных показателей, отражающих степень достижения целей.

Это объясняется как наличием концептуальных проблем, так и недостатками действующего методического аппарата. Особенно чувствительные проблемы возникают при необходимости долгосрочного планирования и целедостижения, поскольку необхо-

димо удовлетворить разносторонние многосубъектные интересы государства, населения, общественных организаций и бизнеса.

В ходе знакомства авторов с деятельностью органов власти ХМАО-Югры в сфере внутренней политики, а также в результате опроса первого заместителя губернатора ХМАО-Югры выяснилось, что деятельность Департамента внутренней политики сводится к «тушению пожаров», возникающих, по его мнению, в результате неэффективного функционирования или бездействия отраслевых исполнительных органов.

Несмотря на огромные ресурсы, вкладываемые в PR-кампанию, ее эффект не смог перебить негативную реакцию населения

на проекты исполнительных органов власти. Неудобства и ограничения, связанные с COVID-19, экономическая стагнация, снижение уровня жизни, принятие решения о пенсионной реформе и ряд других фактов привели к снижению доверия к власти.

Основной точкой зрения при изучении деятельности региональных органов власти авторами было принято рассмотрение их целей и показателей. Причиной негативной оценки высших должностных лиц региона явилась неудовлетворительная работа исполнительной власти в части целеполагания, отвечающего потребностям и проблемам населения.

Причинами рассмотренных проблем являются следующие обстоятельства:

– В официальных методических документах понятие «доверие населения к высшим должностным лицам» не имеет должного раскрытия, поэтому методы и механизмы повышения уровня доверия определить на их основе нельзя.

– В системах стратегического планирования региона отсутствуют функции, целевым образом направленные на формирование целей и мероприятий, повышающих рейтинг власти.

По результатам проведенного анализа сферы внутренней политики ХМАО-Югры выявлена проблематика в связях между ключевыми показателями эффективности из указа Президента и государственными программами региона. Так, например, ключевому показателю эффективности высших должностных лиц (КПЭ ВДЛ) «Доверие к власти» не установлено ни одной программы, приводящей к его достижению¹. По остальным показателям государственные программы увязаны не целостным образом, отсутствует механизм распределения ответственности при достижении показателей несколькими исполнителями. Как следствие, ответственные департаменты назначаются главным образом в единственном числе и роль остальных исполнителей не удерживается и не измеряется.

Значительная часть регионального бюджета расходуется на отрасли, обеспечивающие потребности населения, но по факту не имеет ориентированности на повышение доверия населения к действиям власти. Согласно распределению бюджетов государственных программ ХМАО-Югры на 2021 г., в распоряжении социально-ориентированных региональных департаментов находится

82,3% средств². Самыми крупными из них являются департаменты здравоохранения, образования и науки, социального развития. Департамент внутренней политики, несущий ответственность за индекс доверия к власти, распоряжается в среднем долей в 0,49% или бюджетом в 168 раз меньше.

Можно сделать вывод, что сфера внутренней политики располагает незначительным размером регионального бюджета. Однако, если воспользоваться методологией ориентирования целей и показателей на потребности населения в социально-ориентированных сферах, сложившуюся ситуацию можно обратить в механизм повышения доверия к власти. Другими словами, имеются значительные резервы более эффективного использования бюджетов отраслевых госпрограмм, которые могут быть задействованы благодаря механизму нового целеполагания.

По итогам проведенных проблематизирующих сессий с представителями департаментов региона выявлены дополнительные проблемы сфере внутренней политики:

1. В Методике оценки эффективности государственных программ ХМАО-Югры³ присутствует критерий степени освоения бюджетных средств, размывающий критерии по общественной оценке и по достижению показателей. Данная проблема актуальна как для других регионов [1, 2], так и для федерального уровня [3].

2. Цели и ключевые показатели эффективности в сфере внутренней политики не определены (доверие к власти, общественно-политическая устойчивость, результаты выборов). Неясна их взаимосвязь и адекватность предмету сферы внутренней политики.

3. Границы внутренней политики региона определены очень узко. На момент исследования под этим подразумеваются только проведение выборов и экстренное реагирование на протесты. Конструктивная работа с населением по поводу объективных изменений не проводится.

4. Содержательно цели и показатели региональных государственных программ вырабатывает исключительно Департамент экономического развития ХМАО-Югры. Вследствие этого государственные программы формируются без учета общественной оценки, удовлетворенности населения и не содержат их в качестве объекта управления. Это является актуальным и для других регионов [4, 5].

¹ «О реализации Указа Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре». Утв. Распоряжением Правительства ХМАО – Югры от 02.04.2021 № 167-пп.

² Государственные программы. [Электронный ресурс]. URL: <https://admhmao.ru/documents/gosudarstvennye-programmy/> (дата обращения: 18.04.2025).

³ Утв. Распоряжением Правительства ХМАО-Югры от 08.05.2014 № 246-пп, ред. от 17.03.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://depeconom.admhmao.ru/dokumenty/hmao/4227278/> (дата обращения: 18.04.2025).

5. Департамент финансов ХМАО-Югры принимает стратегические решения по утверждению целей и бюджетов государственных программ. Данные решения принимаются без учета целей сферы внутренней политики.

6. Мнение и доверие населения к исполнительным органам региона подвержено психологическому воздействию, не основанному на объективных фактах, что не учитывается при измерении показателей эффективности исполнительных органов региона и показателей сферы внутренней политики. При исполнении отраслевых мероприятий высок риск несогласованности и негативной реакции населения, связанной с отсутствием управляемости его отношением к этим мероприятиям.

По результатам проведенного анализа региональных государственных программ ХМАО-Югры выявлены следующие замечания:

1. Некоторая часть отраслевых показателей не позволяет реконструировать группу благополучателей и ее потребность, что также является актуальным для федерального уровня [6].

2. В региональных государственных программах не установлено соответствие между целями, задачами, показателями и мероприятиями. Данная проблема является актуальной как для других регионов [7, 8], так и для федерального уровня [9, 10].

3. В самих показателях не гарантируется отражение полного набора потребностей населения и их необходимых параметров.

Для восполнения указанных недостатков предложена новая системная процедура целеполагания.

Цель исследования – разработка и апробация методики разработки региональных государственных программ, ориентированных на потребности населения.

Материалы и методы исследования

В период с 2023 по 2025 г. авторами данной статьи был проведен анализ государственных программ, а также методических документов ХМАО-Югры. К исследованию привлечены более 20 руководителей управлений и специалистов по разработке государственных программ из 7 департаментов ХМАО-Югры: Департамента внутренней политики, Департамента молодежной политики, гражданских инициатив и внешних связей, Департамента недропользования и природных ресурсов, Департамента промышленности, Департамента образования и науки, Департамента региональной безопасности, Департамента экономического развития.

В основу исследования заложен системный подход, а также методы концептуального анализа и проектирования, включаю-

щие построение формализованных систем понятий сложных предметных областей [11, 12]. На их основе осуществляется анализ и корректировка отдельных нормативных правовых актов [13, 14]. Сквозная формализация систем понятий одной или нескольких смежных отраслей позволяет осуществлять проектирование комплексов нормативных правовых актов [15].

В качестве границ исследования была выбрана связь между целеполаганием в региональных государственных программах и обеспечением потребностей населения в результате их реализации. В качестве субъективного индикатора успешности реализации государственных программ выбрано доверие населения к власти, поскольку данный индикатор лежит в основе легитимности и стабильности государства в глазах общества. Предварительное исследование показало, что высокое доверие граждан к власти является необходимым для поддержания единства общества и государства, поскольку это позволяет органам власти осуществлять управление, не прибегая к принуждению.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате исследования проведен анализ региональных государственных программ ХМАО-Югры различных отраслей в части ориентированности целей, задач, показателей и мероприятий на потребности населения. Выявлен регулярно повторяющийся дефект, заключающийся в сведении исходных целей к достижению отраслевых «валовых» показателей, которые косвенно связаны с потребностями населения.

Авторами выбран подход повышения доверия через обеспечение населения благами вместо создания неформализованного образа об этом. При проектировании документов стратегического планирования отдается предпочтение фактическому улучшению жизни населения вместо обособленных «валовых» показателей.

На основе выявленных дефектов государственных программ разработана обобщенная модель показателя, ориентированного на потребности населения. Данная модель устанавливает универсальные требования к разработке государственных программ любой отрасли. Для показателей должны быть определены следующие атрибуты:

– Благо – материальные объекты, формы физической, интеллектуальной, культурной и иной активности индивида, к которым испытывают потребность представители населения. *Например, питьевая вода, проживание, трудоустройство, уровень здоровья.*

– Группа предполагаемых благополучателей – часть населения, обладающая свой-

ством испытывать потребность в соответствующем благе.

– Отраслевой объект – типовой материальный объект, организация, учреждение или правовой механизм, создание или изменение которого лежит в полномочиях исполнительных органов и который предназначен для удовлетворения потребностей населения.

– Функция отраслевого объекта – работа или активность, производимая отраслевым объектом, которая сама по себе или в совокупности с функциями других отраслевых объектов способна привести к удовлетворению каким-либо благом. *Например, функция внутридомовых инженерных систем «внутридомовое доведение холодной воды до потребителя».*

– Группа предполагаемых пользователей отраслевого объекта – часть населения, которая самостоятельно приняла решение или по отношению к которой было принято решение исполнительными органами использовать отраслевой объект для удовлетворения некоторым благом. *Например, жители зон централизованного электроснабжения, жители многоквартирных домов.*

– Параметр – объективная измеримая величина, характеризующая благо или функцию отраслевого объекта. *Например, качество или объем питьевой воды, мощность или стабильность электрической энергии, пропускная способность или долговечность инженерных систем, доводящих холодную воду до потребителя.*

– Группа благополучателей (пользователей отраслевого объекта) – часть группы предполагаемых благополучателей (пользователей отраслевого объекта), фактически потребляющая (использующая) соответствующее благо (отраслевой объект).

– Группа необеспеченных благом (отраслевым объектом) – часть группы предполагаемых благополучателей (пользователей), фактически не потребляющая (не использующая) благо (отраслевой объект).

– Группа нормативных благополучателей (пользователей) блага (отраслевого объекта) по качеству – часть группы благополучателей (пользователей), фактически потребляющая (использующая) благо (отраслевой объект) с нормативным значением параметра.

– Группа ненормативных благополучателей (пользователей) блага (отраслевого объекта) по качеству – часть группы благополучателей (пользователей), фактически потребляющая (использующая) благо (отраслевой объект) с ненормативным значением параметра.

На основании введенных выше групп населения можно определить показатели, ориентированные на потребности населения:

– Показатель обеспеченности – доля группы благополучателей (пользователей) от группы предполагаемых благополучателей (пользователей). Другими словами, это доля предполагаемых благополучателей, обеспеченных благом или отраслевым объектом.

– Показатели качества:

• Доля группы нормативных благополучателей (пользователей) по качеству от всей группы благополучателей (пользователей).

• Среднее значение параметра качества по группе благополучателей (пользователей).

Ключевой особенностью таких показателей является упор на долю благополучателей, а не на отраслевую величину, не характеризующую напрямую потребности населения (это, например, длина отремонтированных водопроводных труб).

На основе представленной модели авторами данной статьи разработана алгоритмизированная «Методика разработки государственных программ, ориентирующей показатели и мероприятия на потребности населения и повышающей доверие к власти» (далее – Методика). Методика в полном виде включает в себя следующие разделы:

1. Разработка показателей. Формируются наборы благ, отраслевых объектов и их свойств для групп благополучателей согласно приведенной модели. На их основе составляются показатели, ориентированные на потребности населения.

2. Моделирование социального самочувствия населения. По тематике каждого показателя исследуется поток обращений и жалоб от населения. На основе объема обращений ужесточаются целевые значения показателей.

3. Разработка мероприятий. Формируются мероприятия, устанавливается формально выраженная связь с показателями, оценивается целесообразность включения мероприятий.

4. Опрос населения. Для показателей формулируются вопросы для анкетирования населения по типовому шаблону. Результаты опроса используются для корректировки показателей.

Авторами проведена апробация Методики путем корректировки двух региональных государственных программ:

– «Устойчивое развитие коренных малочисленных народов Севера»⁴.

– «Безопасность жизнедеятельности и профилактика правонарушений»⁵.

⁴ Утв. Постановлением Правительства ХМАО-Югры от 10.11.2023 № 547-п, ред. от 28.12.2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://kmns.admhmao.ru/gosudarstvennaya-programma-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ustoychivoe-razvitiye-korennykh/> (дата обращения: 18.04.2025).

⁵ Утв. Постановлением Правительства ХМАО-Югры от 10.11.2023 № 543-п [Электронный ресурс]. URL: <https://deprb.admhmao.ru/dokumenty/hmao/9554769/> (дата обращения: 18.04.2025).

В результате сформированы проекты государственных программ, в которых добавлены, изменены или исключены цели, задачи и мероприятия. Более половины показателей были изменены или исключены, взамен введены новые.

Улучшение показателей

Ключевым результатом стало улучшение показателей через их ориентацию на потребности населения вместо отражения «валовых» отраслевых величин. Например:

1. Показатель «Число преступлений на 100 тыс. чел. населения» был заменен на два показателя:

- «Число потерпевших от преступлений на 100 тыс. чел. населения».
- «Размер материального ущерба на 100 тыс. чел. населения».

Величина стала измерять не события (преступность), а благополучателей (потерпевших). Очевидно, что в некоторых случаях число потерпевших может отличаться от числа преступлений, поэтому потерпевшие более точно отражают потребности населения. В качестве подтверждения приведем статистические данные МВД: за январь – сентябрь 2023 г. в РФ зарегистрировано 1 470 449 преступлений, из них 1 028 889 преступлений против личности или собственности. Это означает, что 30% преступлений не имеют потерпевших, а значит напрямую не влияют на благополучателей, то есть на доверие к власти. С другой стороны, преступления против личности или собственности могут быть направлены на более чем одного потерпевшего, а значит, они имеют разный вес и оказывают разное влияние на доверие к власти.

2. Показатель «Удельный вес подростковой преступности» заменен на показатель «Доля несовершеннолетних, совершивших преступления за последний год». Согласно статистическим данным МВД, за 2022 г. удельный вес преступности несовершеннолетних в РФ составил 3,2%, а колебание общего числа совершивших преступления по сравнению с 2021 г. составило 3,5%. Это значит, что колебания числа взрослых преступников влияют на удельный вес подростковой преступности сильнее, чем число преступников-подростков. Другими словами, удельный вес подростковой преступности недостаточно отражает потребности населения.

Прозрачность мероприятий

Другим не менее значимым результатом является выявление мероприятий, не направленных ни на один показатель. Установлено, что для нормативно обязательных мероприятий данное свойство является допустимым, однако для остальных мероприятий такое свойство является нарушением программно-целевого подхода.

Выявлены мероприятия, для которых требовался и отсутствовал показатель, впоследствии разработанный и внедренный согласно Методике. После чего мероприятия приобрели целевой характер:

– Мероприятия по вакцинации северных оленей.

– Мероприятия по обучению студентов коренных малочисленных народов Севера.

– Мероприятия по оснащению оборудованием и обеспечением услугами мобильной связи и сетью Интернет коренных малочисленных народов Севера.

Выявлены мероприятия, не направленные ни на один показатель, но являющиеся нормативно обязательными.

– Формирование и восполнение резерва материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций.

– Обеспечение радиационной безопасности региона.

Выявлены обстоятельства, приведшие к наличию подобных мероприятий в документах стратегического планирования. В последние десять лет Минэкономразвития РФ стремится перевести большую часть бюджетных расходов в рамки программно-целевых методов. Программно-целевое планирование, в свою очередь, предполагает формулирование целей, показателей и бюджетирование мероприятий по достижению этих показателей. Поскольку ряд расходов бюджета не укладывается в программно-целевую идеологию, то выпускались нормативно-методические документы, допускающие расходование средств не на достижение целей (не путать с нецелевым использованием бюджетных средств). Так, в последней редакции методических рекомендаций для субъектов РФ⁶ Минэкономразвития РФ допускает вхождение в государственную программу мероприятий следующих видов:

– предоставление субвенций из бюджета субъекта РФ местным бюджетам;

– предоставление дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных образований;

– осуществление текущей деятельности казенных учреждений.

Также допускается включение в государственную программу мероприятий (результатов), не имеющих количественно измеримых итогов их реализации. Указанные мероприятия не могут быть направлены на достижение каких-либо показателей. Авторская позиция заключается в том, что дан-

⁶ Письмо Министерства экономического развития РФ и Минфина России от 06.02.2023 № 3493-ПК/Д19и, 26-02-06/9321 «О направлении методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ субъектов РФ и муниципальных программ» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1302169770> (дата обращения: 18.04.2025).

ная ситуация имеет следующие альтернативы решения:

1) изменить методику Минэкономразвития России;

2) финансировать мероприятия, не направленные на достижение показателей, вне государственных программ региона;

3) разделять мероприятия в рамках государственных программ на две группы:

а) мероприятия, направленные на достижение целевых показателей; к таковым предъявлять полный объем требований Методики;

б) мероприятия, не связанные с целевыми показателями; к таковым предъявлять требование иметь нормативное обоснование обязательности. *Например, мероприятия по обеспечению радиационной безопасности региона, не имеющие целевого показателя.*

Заключение

В результате работ по формированию и внедрению Методики, несмотря на очевидность ее исходных результатов, она встретила отчуждение со стороны руководства ХМАО-Югры, вызванное удобным для исполнения «традиционным» целеполаганием и «отраслевой» точкой зрения. Сложившиеся показатели из-за своей инерционности являются еще более привлекательными для отдельных руководителей, чем разработанные в предложенной Методике. В силу этого разработчиками планируется дополнительно к утвержденному замыслу работ провести обучение Методике специалистов департаментов и муниципальных органов региона согласно утвержденной учебной программе⁷, а также предложить апробацию Методики на остальных государственных программах. Методика готовится к утверждению в качестве нормативно-методического правового акта регионального уровня, что придаст ей обязательный к исполнению характер. Методика может быть адаптирована для решения наиболее значимых проблем для руководства каждого региона страны, поскольку примененный в Методике системный подход имеет универсальный характер.

Список литературы

- Макаров Д.Н. Методика оценки эффективности как важный элемент механизма реализации государственных программ РФ // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н. Экс. Т). 2022. Т. 8. № 3 (19). С. 40–45. URL: <https://www.nxtjournal.ru/jour/article/view/278> (дата обращения: 18.04.2025).
- Ревако Е.А. Результаты внедрения новой методики оценки эффективности государственных программ в Республике Коми // Евразийский союз ученых. 2016. № 29–3. С. 45–48. URL: https://euroasia-science.ru/wp-content/uploads/2016/11/euroasia_29_p3_p5-71.pdf (дата обращения: 18.05.2025).
- Беланова Н.Н. Оценка эффективности государственных программ: ключевые индикаторы и показатели // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 487–502. DOI: 10.18334/epp.10.3.100712.
- Паздникова Н.П. Вопросы оценки социальной эффективности программно-целевого развития региона // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019. № 1. С. 219–232. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.1.19.
- Колеров С.Б. Механизмы повышения социально-экономической эффективности государственных программ // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 3. С. 119–126. URL: <https://dgpj-journals.ru/wp-content/uploads/2021/07/rebt-4-3-2021.pdf> (дата обращения: 18.05.2025).
- Пикалова О.С., Бурмыкина И.В. Проблема оценки эффективности государственных программ // Социология. 2019. № 6. С. 44–54. URL: <https://soziologi.ru/upload/iblock/1a3/%E2%84%96%202019%20%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).
- Палаш С.В. Институционально-методическое обеспечение государственных программ развития как инструментов стратегического планирования // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 4 (246). С. 10–20. URL: <https://elibrary.spbstu.ru/dl/2/j17-69.pdf/view> (дата обращения: 18.04.2025).
- Клисторин В.И., Седикова С.В. Анализ методик оценки государственных программ субъектов РФ // Мир экономики и управления. 2021. Т. 21. № 4. С. 159–174. DOI: 10.25205/2542-0429-2021-21-4-159-174.
- Борщевский Г.А. Инструменты оценки реализации государственных программ Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 67. С. 6–30. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34964476> (дата обращения: 18.05.2025).
- Борщевский Г.А. Совершенствование подходов к оценке государственных программ Российской Федерации // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2018. Т. 22. № 1. С. 110–134. DOI: 10.17323/1813-8691-2018-22-1-110-134.
- Иванов А.Ю. Введение в технологию концептуализации предметных областей социологии: основы полагания ядра теории // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017. № 23 (1). С. 4–27. URL: <https://vestnik.socio.msu.ru/jour/article/view/240/216> (дата обращения: 18.04.2025).
- Кучкаров З.А., Максименко Ю.Л., Горкина И.Д. О некоторых математических, физических и смысловых ошибках в методике определения нормативов допустимых сбросов в водные объекты // Научный аспект. 2024. № 3. Т. 1. С. 93–99. URL: <https://na-journal.ru/arhiv/10676-zhurnal-nauchnyj-aspekt-3-2024-tom1> (дата обращения: 18.04.2025).
- Кучкаров З.А., Деревянко М.С. Формирование механизма регулирования правотворческой деятельности органов государственной власти в условиях трансформации системы общественных отношений // Юридическая наука. 2024. № 6. С. 34–38. URL: https://jurnauka.ru/upload/iblock/663/y79lmyj24x1rouqt474ttetlsydcir/_%D0%AE%D0%9D_06-2024_FIN_06.08.2024.pdf (дата обращения: 18.04.2025).
- Кучкаров З.А., Кузиева Т.Д., Дербенцев Д.Д., Кузнецова Е.Б. Анализ Государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика» на предмет соответствия модели стратегического планирования и управления при помощи концептуальных методов // Инновации и инвестиции. 2017. № 6. С. 9–13. URL: <https://innovazia.ru/upload/iblock/0cb/%E2%84%96%202017.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).
- Максименко Ю.Л., Горкина И.Д., Кучкаров З.А., Шумилин Д.Е., Борисов И.Р. Методология проектирования нормативных правовых актов при создании проекта Экологического кодекса // Экология и промышленность России. 2017. Т. 21. № 6. С. 36–40. DOI: 10.18412/1816-0395-2017-6-36-40.

⁷ Программа повышения квалификации «Разработка целей, задач, показателей и мероприятий госпрограмм, повышающих доверие к власти» в объеме 54 академических часов составлена авторами и утверждена в АНО ВО «Российский новый университет». [Электронный ресурс]. URL: <https://rosnou.ru/uploads/file/9/7/b/97bc6848fb3d2ee42bf315c960d6c1ea.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).