

УДК 332.1

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

В.Н. Круглов

ЧОУ ВО «Институт управления, бизнеса и технологий», Калуга, email: vladkaluga@yandex.ru

Аннотация. Многочисленные дисбалансы социально-экономического развития в регионах Российской Федерации требуют решения достаточно острых вопросов и вполне назревших проблем. Это направление не просто достаточно актуально, но и востребовано самим временем. Автор на примере эмпирических наработок проектного менеджмента в Калуге и Калужской области, Москве и Московской области показывает сильные и слабые стороны данного процесса в социальной сфере. При помощи многофакторного анализа проведён поиск новых угроз и возможностей дальнейшего развития, даются рекомендации динамики роста на средне- и долгосрочную перспективу. Материал в равной степени может быть полезен как теоретикам, так и практикам, занимающимся решением проблем социально-экономического развития территорий.

Ключевые слова: проектный подход, менеджмент, национальная стратегия, качество жизни, демографическая ситуация, индикаторы, семейные ценности, рынок труда, планирование и прогнозирование, государственное регулирование.

NATIONAL PROJECT AS A TOOL FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT IN RUSSIA

V.N. Kruglov

Private Educational Institution of Higher Education "Institute of Management, Business and Technologies", Kaluga, email: vladkaluga@yandex.ru

Abstract. Numerous imbalances in socio-economic development in the regions of the Russian Federation require the resolution of rather acute issues and long-overdue problems. This area is not only relevant, but also in demand by the times. The author uses empirical research on project management in Moscow and the Moscow Region to demonstrate the strengths and weaknesses of this process in the social sphere. Through a multifactorial analysis, new threats and opportunities for further development are identified, and recommendations for growth dynamics are provided for the medium and long term. The material can be equally useful for both theorists and practitioners who are engaged in solving the problems of socioeconomic development of territories.

Keywords: project approach, management, national strategy, quality of life, demographic situation, indicators, family values, labor market, planning and forecasting, and government regulation.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.06.2026

Дата принятия статьи в печать: 17.08.2026

Введение

Практическая значимость представленного материала заключается в возможности использования его выводов и практических рекомендаций при формировании основных направлений деятельности органов государственной власти субъектов Федерации в сфере социальной политики; при составлении социально ориентированных программ регионального развития и принятии решений государственных органов управления по проблемам совершенствования социальной сферы [1].

К примеру, важность проекта «Демография» связана с охватом как вопросов национальной безопасности, так и социально-экономических перспектив развития. В этой связи во всём мире приоритетным направлением становится разработка и внедрение комплексных программ демографической политики, направленных на регулирование численности и структуры населения [2]. С 2025 года на уровне государства нацпроект «Демография» трансформировался в проект под названием «Семья» [3].

Национальный проект «Семья», разработанный в рамках государственной программы демографического развития, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на поддержку родителей, развитие инфраструктуры семейной помощи, продвижение семейных ценностей и улучшение качества жизни населения [4]. Его классификация отражает приоритеты государ-

ственной политики и служит ориентиром для распределения ресурсов, организационной деятельности и системной трансформации отраслей [5, с.16].

Цель исследования

Цель статьи — рассмотреть особенности социально-экономического развития территориальных систем (на примере Калужской и Московской областей) и дать практические рекомендации по совершенствованию алгоритмов данного вида деятельности. Для достижения цели в материале изучены основные понятия, связанные с разработкой и внедрением национальных проектов; проведён анализ принципов и методов функционирования проектного менеджмента; уточнена и дополнена роль административных органов в деле повышения качества жизни населения, намечены перспективы преобразований внутри существующей системы.

Материал и методы исследования

В качестве исследовательской базы взят эмпирический слой деятельности Московского и Калужского регионов, а также их центральные мегаполисы: проекты и отчёты по внедрению и сопровождению национального проекта «Семья» (и ряда других), данные статистической отчётности. В качестве основных методов исследования применялись системный, комплексный, ситуационный и процессный подходы.

Результаты исследования

Национальные проекты играют ключевую роль в реализации стратегического курса социально-экономического развития Российской Федерации. Они выступают инструментом, который позволяет не только концентрировать усилия государства на наиболее приоритетных направлениях, но и выстраивать управляемую и измеримую систему достижения национальных целей [6].

Таблица 1

Демографическая ситуация в Калужской области (2022–2025 гг.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г. (оценка)	2025 г. (прогноз)	Источник
Общая численность населения (тыс. чел.)	997,3	990,1	985,2	980,0	Росстат, Калугастат
Рождаемость (на 1000 чел.)	9,2	9,1	9,0	9,0	Росстат
Абсолютное число родившихся	9 175	9 020	8 870	8 820	Расчёт на основе данных Росстата
Смертность (на 1000 чел.)	13,5	13,2	13,0	12,8	Росстат
Абсолютное число умерших	13 465	13 068	12 808	12 544	Расчёт на основе данных Росстата
Естественная убыль (чел.)	-4 290	-4 048	-3 938	-3 724	Расчёт
Коэффициент естественного прироста	-4,3	-4,1	-4,0	-3,8	Расчёт
Миграционный прирост (чел.)	+1 740	+2 801	+2 900	+3 000	Калугастат
Средний возраст матери при рождении первого ребёнка	26,7	27,0	27,2	27,5	Калугастат, прогноз
Уровень разводимости (на 1000 браков)	589	601	610	615	Росстат
Количество многодетных семей (тыс.)	12,1	12,8	13,4	14,0	Министерство соцзащиты Калужской области

Демографическая динамика Калужской области (табл. 1) характеризуется продолжающимся снижением численности населения за счёт значительной естественной убыли, которую не удается компенсировать даже положительным миграционным сальдо. Показатели рождаемости остаются на уровне ниже, необходимого для простого воспроизводства населения, а уровень смертности, несмотря на незначительное снижение, по-прежнему превышает его [7].

Планирование мероприятий в рамках национального проекта «Семья» в Калужской области осуществляется в соответствии с установленными федеральными и региональными механизмами управления. Особенностью регионального подхода выступает тесное взаимодействие между органами исполнительной власти, подведомственными учреждениями, общественными организациями и муниципалитетами. С учетом демографических, экономических и социокультурных характеристик области реализуется адаптированная модель проектного управления, направленная на достижение конкретных, измеримых результатов [8].

Важную роль в организации планирования играют правовые основания, структура ответственных ведомств и координационных механизмов, обеспечивающих согласование целей проекта с возможностями региона [9]. Для наглядного представления данных ниже представлена таблица, отражающая ключевые организационные и институциональные параметры реализации проекта «Семья» в Калужской области (таблица 2).

Таблица 2

Организационные и институциональные механизмы планирования мероприятий национального проекта «Семья» в Калужской области

Элемент системы планирования	Содержание	Основание/Источник
Координация на уровне субъекта РФ	Ответственность за общее планирование и реализацию проекта возложена на Министерство труда и социальной защиты Калужской области. Организуется межведомственное взаимодействие с департаментом здравоохранения, образования и внутренней политики.	Приказ Минсоцзащиты КО № 45 от 10.02.2023
Нормативно-правовая база	Планирование осуществляется в соответствии с региональными программами и распоряжениями губернатора. Юридическую основу формируют Закон КО № 398-ОЗ от 25.12.2019, региональная программа «Поддержка семьи и детства» на 2021–2024 гг., а также постановления и распоряжения Правительства области.	Законодательство КО, региональные программы
Уровни управления	Осуществляется на трех уровнях: стратегическом (губернатор, правительство региона), оперативном (профильные министерства), исполнительно-муниципальном (органы местного самоуправления, учреждения соцподдержки).	Структура регионального управления
Формирование планов мероприятий	Разработка осуществляется профильными ведомствами по единой методике. Планы проходят согласование в межведомственной комиссии и утверждаются губернатором.	Распоряжение губернатора КО № 75-р от 15.03.2021
Инструменты мониторинга и контроля	Применяются ежеквартальные отчеты, контрольные индикаторы, независимая оценка качества услуг. Отчётность интегрируется в федеральную ИС «Управление проектами».	Система управления нацпроектами РФ
Участие муниципалитетов	Органы местного самоуправления привлекаются к уточнению потребностей населения и адаптации мероприятий. Формируется сеть опорных учреждений, реализующих проектные инициативы на местах.	Муниципальные дорожные карты по проекту «Семья»
Вовлечение общественных институтов	В планировании участвуют общественные советы при органах власти, волонтерские и родительские объединения, некоммерческие организации.	Регламент общественного участия

Система планирования мероприятий в рамках национального проекта «Семья» в Калужской области опирается на устойчивую институциональную архитектуру, в которой сочетаются стратегическое руководство, отраслевое исполнение и муниципальное участие. Чётко структурированное распределение полномочий между уровнями власти позволяет обеспечить гибкость и адаптивность планирования в условиях изменения демографической и социальной ситуации [10].

Наличие региональных нормативных актов и конкретных распорядительных документов способствует правовой определенности и устойчивости проектного управления. Применение межведомственного подхода и цифровых инструментов мониторинга обеспечивает возможность своевременной корректировки планов и повышения эффективности реализуемых мероприятий [11]. Вовлечение общественных и родительских организаций в процесс формирования и согласования планов мероприятий придаёт системе дополнительную чувствительность к реальным запросам населения, что, в свою очередь, повышает потенциал успешной реализации национального проекта на уровне региона [12].

В перспективе подобная интеграционная модель может выступать примером воспроизводимой практики для других субъектов РФ, обеспечивая не только формальное исполнение национальных задач, но и их глубокую укороченность в социальной структуре конкретного региона [13].

Таблица 3

**Итоги выполнения ключевых мероприятий
национального проекта «Семья» в Калужской области (2022–2024 гг.)**

Наименование	Цель	Достигнутые результаты	Источник финансирования
Предоставление единовременной выплаты при рождении первого ребёнка	Стимулирование рождаемости	В 2023 году выплаты получили 4 500 семей, что на 10% больше по сравнению с 2022 годом	Федеральный и региональный бюджеты
Развитие служб ранней помощи детям	Поддержка семей с детьми раннего возраста	Открыто 5 новых центров ранней помощи, охвачено 1 200 детей	Региональный бюджет, гранты
Обеспечение доступности дошкольного образования	Увеличение охвата детей дошкольным образованием	Введено в эксплуатацию 3 детских сада на 720 мест	Федеральный бюджет, софинансирование региона
Проведение программ родительского просвещения	Повышение компетентности родителей	Обучено 2 000 родителей, проведено 150 семинаров	Региональный бюджет, поддержка НКО
Поддержка многодетных семей	Улучшение условий жизни многодетных семей	Предоставлено 300 земельных участков, 200 семей получили жилищные сертификаты	Региональный бюджет, муниципальные проекты

Анализ реализации ключевых мероприятий национального проекта «Семья» в Калужской области за 2022–2024 годы свидетельствует о положительной динамике в сфере поддержки семей с детьми. Увеличение количества получателей единовременных выплат при рождении первого ребёнка указывает на эффективность мер по стимулированию рождаемости. Развитие служб ранней помощи и доступность дошкольного образования способствуют созданию благоприятных условий для развития детей [14].

Для анализа эффективности реализации национального проекта «Семья» в Калужской области важно опираться как на официальную статистику, так и на данные экспертных опросов. Такая двухуровневая оценка позволяет получить объективную картину того, как проект влияет на демографические и социальные процессы в регионе. В таблице 4 представлены ключевые показатели, отражающие результативность мероприятий проекта, а также сводная оценка по итогам экспертного анкетирования региональных специалистов в сфере социальной политики, демографии и образования (таблица 4).

Таблица 4

**Оценка эффективности реализации национального проекта «Семья»
в Калужской области (2021–2024 гг.)**

Показатель / Источник	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Ожидаемо в 2024 г.	Тренд	Комментарий экспертов
Коэффициент рождаемости (на 1000)	9,0	9,2	9,5	9,7		Небольшой, но устойчивый рост, связан с мерами матпомощи
Уровень обеспеченности дошкольными учреждениями, %	95,4%	96,0%	97,1%	98,5%		Отмечают улучшение доступности мест в ясельных группах
Число семей, получивших региональные превенции на первого ребенка	1825	1940	2115	2200		Рост связан с расширением критериев доступности выплат
Количество консультационных центров поддержки семьи	5	10	15	20		Эффективны при раннем выявлении семейной проблематики
Степень удовлетворенности мерами поддержки (по опросу, % положительных ответов)	62%	68%	73%	75%		Отмечают повышение информированности и доверия к службам
Количество разводов на 1000 браков	620	600	570	550		Тенденция к снижению; возможен вклад просветительских мер
Доля семей с тремя и более детьми, получающих поддержку	82%	86%	90%	92%		Повышение охвата программами адресной поддержки

Направления сопровождения проектного обеспечения отражены в таблице 5.

Таблица 5

Направления сопровождения проектного обеспечения

Направление реализации	Суть проблемы	Последствия для проекта	Комментарии экспертов
Финансовое обеспечение	Недостаточная гибкость регионального бюджета	Замедление запуска новых мер поддержки	Нужна децентрализация части финансового планирования
Кадровое обеспечение	Дефицит квалифицированных специалистов в социальных службах	Перегрузка персонала, снижение качества услуг	Особенно остро в малых муниципалитетах
Информационная работа	Недостаточная осведомленность населения о мерах поддержки	Низкий охват целевых групп	Требуется развитие информационных каналов и просвещения
Межведомственная координация	Несогласованность действий разных структур	Дублирование функций, потеря адресности	Необходима цифровая интеграция баз данных и служб
Инфраструктура	Ограниченность доступных объектов соцподдержки в сёлах	Неравномерность доступа к мерам поддержки	Важно развивать мобильные формы социальной помощи
Оценка эффективности	Слабая обратная связь от граждан	Недостаточная коррекция мероприятий	Рекомендуется активизация опросов и вовлечение общественности
Финансирование	Недостаточная гибкость регионального бюджета	Замедление запуска новых мер поддержки	Нужна децентрализация части финансового планирования

В Калужской области необходим пересмотр и совершенствование ряда управленческих, ресурсных и социальных механизмов, что отражено в таблице 6.

Таблица 6

**Направления улучшения планирования и реализации
национального проекта «Семья» в Калужской области**

Направление развития	Предлагаемые меры	Ожидаемый эффект	Комментарии экспертов
Финансовое планирование	Расширение программ софинансирования, гибкая бюджетная корректировка	Повышение устойчивости финансовой поддержки	Требуется нормативная база для быстрого перераспределения средств
Кадровая политика	Повышение квалификации специалистов, стимулирование кадров в сельской местности	Улучшение качества оказания услуг и снижение нагрузки	Возможно внедрение системы целевого обучения
Цифровизация процессов	Внедрение единой цифровой платформы учёта и координации мероприятий	Ускорение взаимодействия между ведомствами, снижение бюрократии	Необходимо учитывать защиту персональных данных
Информационная кампания	Разработка региональной медиа-стратегии о мерах поддержки семьи	Рост информированности населения, увеличение охвата	Эффективна интеграция с местными СМИ и соцсетями
Оценка и обратная связь	Регулярные опросы населения, создание общественного совета при проекте	Адаптация мероприятий к реальным потребностям	Возможна реализация через платформу «Госуслуги»
Локализация практик	Разработка муниципальных моделей реализации с учётом местных условий	Повышение адресности и эффективности мер	Необходима методическая поддержка от регионального центра
Интеграция с другими НП	Согласование с проектами «Здравоохранение», «Образование», «Демография»	Синергетический эффект, устранение дублирования	Требуется координация на уровне замгубернатора или ведомства

На глобальном федеральном уровне с 2019 года в нашей стране стартовала программа субсидированной ипотеки для жителей Дальневосточного федерального округа. Данная инициатива предоставляет молодым семьям возможность получения ипотечного кредита с процентной ставкой 2% годовых на срок до 20 лет и максимальной суммой займа до 6 миллионов рублей [17].

В рамках национального проекта «Демография» материнский капитал демонстрирует высокую эффективность как инструмент демографической политики. С момента внедрения программы выдано свыше 14 миллионов сертификатов. С 1 февраля 2025 года произведена индексация материнского капитала на 9,5%, что увеличило размер выплаты на первого ребёнка.

Сегодня у нас в стране реализуются такие нацпроекты, как «Семья», «Молодежь и дети», «Кадры» и ряд других проектов. Причем, в первоначальной версии было представлено 19 национальных проектов, из которых восемь были выделены в отдельную категорию, направленную на достижение технологического лидерства. Проект «Семья» представляет собой комплексную государственную программу, направленную на социально-экономическую поддержку семей в Российской Федерации.

Проект включает комплекс мер поддержки, направленных на улучшение социально-экономических условий семей с детьми. К ним относятся программы семейной ипотеки, регулярные выплаты и единое пособие для малоимущих семей. Также предусмотрены региональные инициативы для многодетных семей, организация групп продленного дня для учащихся начальной школы, модернизация образовательных пространств в дошкольных учреждениях.

Одним из основных демографических показателей выступает численность населения, динамику которой можно проследить по данным рисунка 1.



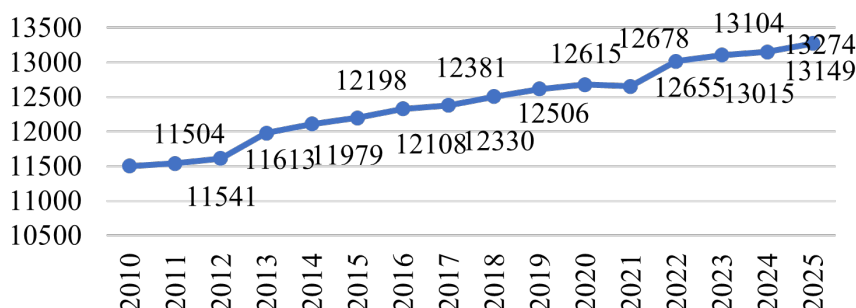


Рис. 1. Динамика численности населения города Москвы, тыс. человек

Коэффициент динамической нагрузки по городу Москве представлен в таблице 7.

Таблица 7

Коэффициенты демографической нагрузки города Москвы

Показатели	Годы										
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коэффициент демографической нагрузки молодыми и лицами старше трудоспособного возраста	575	658	684	709	731	754	736	755	726	744	725
Коэффициент демографической нагрузки молодыми	202	234	244	252	260	268	269	274	272	276	274
Коэффициент демографической нагрузки лицами старше трудоспособного возраста	373	424	441	457	471	486	467	481	455	468	451
Коэффициент соотношения численности населения моложе и старше трудоспособного возраста, %	54,2	55,1	55,3	55,1	55,2	55,0	57,5	57,1	59,7	58,9	60,7

Гендерные данные столичного региона раскрывает таблица 8.

Таблица 8

Распределение населения города Москвы по полу и коэффициент гендерных диспропорций

	Структура, %				На 1000 мужчин приходится женщин, человек	
	Мужчины		Женщины			
	2010 г.	2024 г.	2010 г.	2024 г.	2010 г.	2024 г.
Всего	47,5	46,4	52,5	53,6	1106	1154
моложе трудоспособного	51,4	51,7	48,6	48,3	944	935
трудоспособного	53,0	51,1	47,0	48,9	886	955
старше трудоспособного	30,7	32,8	69,3	67,2	2259	2051

Анализ демографических данных таблицы 8 выявляет значимый гендерный дисбаланс в структуре населения Москвы на 1 января 2024 года. В общей популяции наблюдается преобладание женщин над мужчинами: доля мужчин составляет 46,4%, что на 1,1% ниже уровня 2010 года. Доля женщин, напротив, увеличилась за указанный период. Однако в младших возрастных группах (до трудоспособного возраста) фиксируется обратная ситуация: доля мужского

населения превышает долю женского. На 1000 мужчин приходится 935 и 955 женщин в младших и трудоспособных возрастных категориях соответственно.

Гендерный дисбаланс в пользу женщин становится очевидным после 28 лет, что обусловлено более высокой смертностью среди мужчин. В возрастной группе старше трудоспособного возраста доля женщин значительно превышает долю мужчин. Вместе с тем наблюдается положительная демографическая динамика: гендерный разрыв между мужчинами и женщинами сокращается по сравнению с 2010 годом, что свидетельствует о структурных изменениях в возрастном составе населения Москвы. Основные демографические показатели столицы приведены в таблице 9.

Таблица 9

Основные демографические показатели города Москвы

Год	Чистый коэффициент воспроизводства населения	Суммарный коэффициент рождаемости	На 1000 населения						Умершие в возрасте до 1 года на 1000 родившихся живыми	Коэффициент перинатальной смертности (на 1000 родившихся живыми)	Коэффициент материнской смертности (на 100000 живыми)
			родившихся	умерших	естественный прирост	браков	разводов	абортов			
2010	0,595	1,253	10,7	10,9	-0,2	7,9	3,9	29	6,1	1,85	17,9
2021	0,764	1,597	10,3	13,6	-3,3	7,0	3,7	22	3,6	0,94	18,5
2022	0,680	1,419	9,4	9,7	-0,3	7,9	3,7	27	3,5	1,05	8,9
2023	Н. д.	1,420	9,2	8,8	0,4	6,9	3,7	Н.д.	3,5	0,95	9,1
2024	Н. д.	1,320	9,1	8,9	0,2	6,6	3,8	Н. д.	3,4	Н.д.	Н.д.
2024 г. в % к 2010 г.	-	105,3	85,0	81,7	-100,0	83,5	97,4	-	55,7	-	-
2024 г. в % к 2023г.	-	93,0	98,9	101,1	50,0	95,7	102,7	-	97,1	-	-

В 2024 году в сравнении с 2010 годом суммарный коэффициент рождаемости вырос на 5,3%, но сократился в сравнении с 2023 годом на 7%. Также в качестве неблагоприятной тенденции последнего года стоит выделить и снижение рождаемости на 1,1% и рост смертности на 1,1%. При этом пока еще рождаемость выше смертности и поэтому в столице наблюдается естественный прирост населения. Однако, в 2024 году он сократился на 50% в сравнении с 2023 годом [17].

Анализ основных задач демонстрирует, что деятельность Департамента экономической политики направлена на комплексное регулирование демографических процессов в городе, включая управление миграционными потоками и оптимизацию социально-экономических условий для устойчивого роста населения.

В то же время потенциальные конфликты и расхождения в стратегиях и приоритетах между министерствами, департаментами и комитетами, затрудняет реализацию комплексных демографических инициатив.

В настоящее время в столичном регионе сохраняется ряд проблем, связанных с ростом материнской смертности, гендерными диспропорциями, а также отсутствием воспроизводства населения. Наблюдаемый естественный прирост в 2023-2024 годах скорее всего — это кратковременная тенденция, которая в ближайшие годы может снова смениться убылью. Более того, уже наметилась тенденция сокращения естественного прироста. При этом в анализируемом нами городе созданы госструктуры, которые в рамках своих полномочий реализуют различные направления демографической политики. Однако, отсутствует единый координационный центр.

Как уже было отмечено, в столице, несмотря на реализуемые меры национального проекта «Демография», по-прежнему сохраняется ряд проблем, требующих расширения спектра мер.

Заключение

Как видим, тот же проект «Семья» представляет собой в полном объёме комплексную государственную программу, направленную на процветание государства. Происходящая интеграция социально-экономических проектов в нашу реальность позволяет существенно улучшать жизненные стандарты территориального развития в Российской Федерации. А совершенствование алгоритмов позволяет получить новые, дополнительные возможности на пути экономического роста.

Литература

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, 29 февраля 2024 года. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 03.06.2026).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 03.06.2026).
3. Аверин А.Н., Понеделков А.В., Колимбет П.С., Никоненко Н.Д. Социальный контракт - инструмент государственной социальной помощи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 8. С. 13-17. EDN: GEZZUK.
4. Байматов А.А., Хошимов Х.Х. Инфраструктурный фактор устойчивого социально - экономического развития региона // Вестник ТГУПБП. 2017. № 2. EDN: YRWEBL.
5. Беляков Г.И. Охрана труда и техника безопасности: учебник для среднего профессионального образования.- 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 404 с.
6. Гершанок А.А. Современные возможности и перспективы повышения производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). DOI: 10.24412/2411-0450-2023-7-47-51 EDN: RHSTXX.
7. Долгих А.А. Место и роль системы кадров в реализации национального проекта «Образование» // The Scientific Heritage. 2020. № 43-5 (43). EDN: MEPCSI.
8. Долженкова Ю.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Состояние и перспективы роста производительности труда работников в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Экономика. Налоги. Право. 2019. № 6. DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-6-6-16 EDN: BTCGCI.
9. Ежегодный доклад Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Калужской области за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://ombudsmanbiznes40.ru/storage/upload/Documents/7/files/otchet-o-rabote-upolnomochennogo-za-2023-g.pdf> (дата обращения: 15.06.2026).
10. Захарова Т.И. Устойчивое развитие социальной инфраструктуры сельских территорий // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2015. № 4 (22). EDN: VBKHZP.
11. Иваненко Л.В. Управление экономикой региона: учебное пособие. Самара: Самар. гуманит. акад., 2016. 132 с. ISBN 978-5-98996-179-5.
12. Круглов В.Н. Гносеологические корни и современные формы проектного менеджмента: поиск ресурсного потенциала // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 125-132. EDN: OMAQEU.
13. Круглов В.Н. Новые возможности применения цифровой экономики в проектном менеджменте (на примере муниципального образования «Куйбышевский район» Калужской области) // Управленческий учет. 2025. № 2. С. 302-311. EDN: TSEMMM.
14. Круглов В.Н. Оптимизация менеджмента государственного предприятия как главный фактор конкурентоспособности // Управленческий учет. 2025. № 1. С. 90-99. EDN: XAEQYC.
15. Круглов В.Н. Черты и особенности проектного менеджмента на современном этапе развития // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 183-190. EDN: CDZGEB.
16. Круглов В.Н., Косогорова Л.А., Левинзон В.С. Инновационная составляющая роста качества жизни территориальных и отраслевых кластеров Российской Федерации. Монография / Под общ. ред. В.Н. Круглова. Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос») 2022. 134 с. ISBN: 978-5-907460-88-1.
17. Новосельский С.О. Управление социальной сферой муниципального образования // Научный вестник Крыма. 2016. № 3 (3). EDN: WBZXUX.