

# **К вопросу о совершенствовании критериев оценки качества государственного управления**

## **On the issue of improving the criteria for assessing the quality of public administration**

УДК 338.24

Получено: 02.05.2022

Одобрено: 16.05.2022

Опубликовано: 25.06.2022

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, профессор кафедры Социокультурного проектирования и развития территорий Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Professor of the Department of Sociocultural Design and Development of Territories of the Moscow State University named after M.V. Lomonosov e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Аннотация**

Рассмотрены вопросы перманентной трансформации систем государственного управления, которые в современных условиях должны быть адекватны происходящим геополитэкономическим изменениям в мире. Показано, что существующие критерии оценки качества государственного управления, используемые в международной практике, не отражают в должной мере понятие качества как такового и носят качественно-субъективный характер, а не требуемый количественно-объективный характер, в связи с чем сохраняется актуальность проблемы совершенствования критериев оценки качества государственного управления. Рассмотрены показатели качества государственного управления WGI, по которым Группой Всемирного банка проводятся комплексные исследования, призванные отразить результаты измерения достижений различных стран мира в области качества и эффективности государственного управления, охватывающие шесть ключевых аспектов качества управления, в том числе: верховенство закона; качество законодательства; политическую стабильность и отсутствие насилия; сдерживание коррупции; учёт мнения населения и подотчётность государственных органов; эффективность работы правительства. Рассмотрены критические замечания к системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI и показано, что оценки качества государственного управления, представленные индикаторами WGI, в большей мере отражают стремление оправдать сам факт существования органов государственной власти как институтов управления, нежели отвечает на вопросы обеспечения качества управления, которое должны обеспечивать институты власти. Установлено, что комплексную оценку качества государственного управления целесообразно описать с помощью модели, учитывающей оценки уровня и весомости качества: экономического развития государства; социального развития государства; научно-технического

развития государства; коммуникационного развития государства; политического развития государства.

**Ключевые слова:** вопросы совершенствования, критерии оценки, качество государственного управления.

### **Abstract**

The issues of permanent transformation of public administration systems, which in modern conditions should be adequate to the ongoing geopolitical and economic changes in the world, are considered. It is shown that the existing criteria for assessing the quality of public administration, used in international practice, do not adequately reflect the concept of quality as such and are of a qualitatively-subjective nature, and not the required quantitatively-objective nature, and therefore the problem of improving the quality assessment criteria remains relevant. government controlled. The WGI public administration quality indicators are considered for which the World Bank Group conducts comprehensive studies designed to reflect the results of measuring the achievements of various countries of the world in the field of public administration quality and efficiency, covering six key aspects of governance quality, including: the rule of law; the quality of legislation; political stability and absence of violence; curbing corruption; taking into account the opinion of the population and the accountability of state bodies; government efficiency. Critical remarks to the WGI system of assessing the quality of public administration in the countries of the world are considered and it is shown that the assessments of the quality of public administration presented by the WGI indicators reflect the desire to justify the very fact of the existence of public authorities as institutions of governance, rather than answer questions about ensuring the quality of governance, which should provide institutions of power. It has been established that it is advisable to describe a comprehensive assessment of the quality of public administration using a model that takes into account the assessment of the level and weight of quality: the economic development of the state; social development of the state; scientific and technical development of the state; communication development of the state; political development of the state.

**Keywords:** issues of improvement, evaluation criteria, quality of public administration.

### **Введение**

В современных условиях перманентной трансформации систем государственного управления, которая должна быть адекватной происходящим геополитэкономическим изменениям в мире [22], сохраняется проблема адекватной оценки качества государственного и муниципального управления.

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что существующие критерии оценки качества государственного управления, используемые в международной практике [17], не отражают в должной мере понятие качества [26] как такового и носят качественно-субъективный характер (с опорой на опросы), а не требуемый количественно-объективный характер [1, 10, 13, 29-31]. В этой связи сохраняется актуальность проблемы совершенствования критериев оценки качества государственного управления.

### **Цель исследования**

Таким образом, целью представленных исследований является поиск путей совершенствования критериев оценки качества государственного управления.

### **Методологическая база исследований**

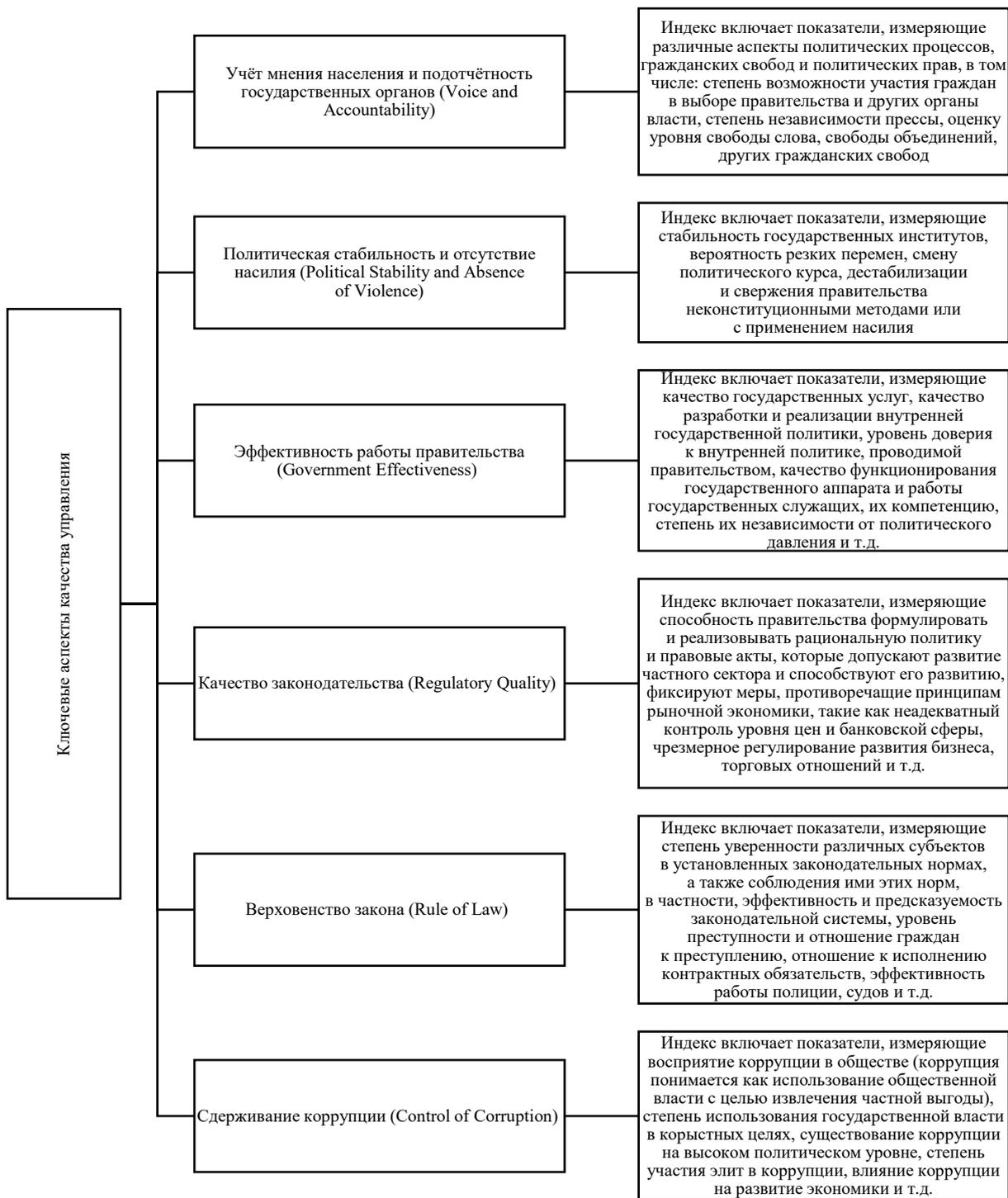
Анализ известных публикаций показал, что проблемами оценки качества государственного управления занимались такие ученые как Авдеева Т.Т., Решетняк Т.А. [12], Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. [3], Жигарь О.В. [14], Игольникова И.В. [15], Иренская Л.Ф. [16], Кожевников С.А., Ворошилов Н.В. [18], Лексин В.Н. [20], Нагимова А.М. [21], Чазов И.Ю., Войтович В.Ю. [32] и др.

При проведении исследований также были учтены авторские наработки, получившие отражение в трудах [23-25, 28, 29] и др.

Методическую базу исследований составили показатели качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators-WGI), по которым Группой Всемирного банка проводятся комплексные исследования, призванные отразить результаты измерения достижений различных стран мира в области качества и эффективности государственного управления [17].

#### **Основное содержание исследований**

В настоящее время наибольшее признание в вопросах оценки качества государственного управления получили показатели качества государственного управления (WGI) [11], оцениваемые Группой Всемирного банка на основе исследований, охватывающих шесть ключевых аспектов качества управления, представленные на рис. 1.



**Рис. 1.** Ключевые аспекты качества управления, охватываемые WGI [17]

Следует отметить, что система оценки качества государственного управления в странах мира, реализуемая и рекламируемая WGI [17], не без оснований подвергается критике [2, 4, 7, 9, 10] и др.

Рассмотрим критические замечания к системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] подробнее.

Во-первых, ряд экспертов не без оснований выделяют в качестве недостатка системы оценки качества государственного управления в странах мира WGI проблему открытости и гласности, указывая на тот факт, что многие показатели, используемые для формирования рейтингов качества государственного управления, не публикуются.

Во-вторых, в качестве недостатка такого показателя системы WGI как «Сдерживание коррупции» (“Control of Corruption”) эксперты отмечают большое количество и широкое разнообразие применяемых индикаторов, что затрудняет понимание представляемых результатов.

Что касается авторской оценки присутствия в системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] индекса «Сдерживание коррупции», то рассматривая коррупцию (лат. *Corruptio*) как явление продажности и сопутствующего ему разложения и растления чиновников, использующих свои властные полномочия, права и связанные с этим официальным статусом авторитет, возможности и связи в целях получения личной выгоды, противоречащее не только законодательным, но и моральным установкам, возникает принципиальный вопрос: можно ли честность и порядочность государственного служащего, заключающиеся в отсутствии коррупционных проявлений, и являющегося необходимым, но явно недостаточным условием его деятельности, считать ключевым показателем эффективности и результативности (а в конечном итоге качества) его функционирования?

В-третьих, эксперты отмечают, что в системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] произвольно, а точнее селективно используют в показателе «Экологические нормы вредят конкурентоспособности» данные из опроса мнения руководителей Executive Opinion Survey Всемирного экономического форума.

В-четвертых, принципиальным моментом в характеристике системы оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] экспертами является отсутствие базовой (основополагающей) теории, описывающей хороший уровень качества государственного управления.

Действительно, в условиях отсутствия базы для оценки уровня качества государственного управления, построенной на фундаментальной теории качества и единой, унифицированной концепции оценки качества, фактически невозможно установить уровень качества управления в том или ином государстве.

В-пятых, эксперты отмечают, что в системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] присутствуют искажение в учете весовых коэффициентов для оценки. В частности, отмечается низкий вес, придаваемый результатам обследования домашних хозяйств по сравнению с результатами обследований фирм как бизнес-структур.

В частности, критики системы оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] отмечают, что результаты всемирного опроса Гэллапа [5], направленный на опрос граждан об уровне их подверженности преступности, получает в системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI [17] нулевой вес для оценки «Верховенства закона» (Rule of Law), в то время как результаты измерения риска преступности для бизнеса, предоставляемые американской организацией по прогнозированию экономики Global Insight Business Risk and Conditions [6] имеет в системе оценки WGI [17] третий по величине вес.

В-шестых, эксперты резонно отмечают, что используемые WGI [17] индикаторы, например, в вопросе «Борьбы с коррупцией», не обеспечивают сопоставимости во

времени и пространстве за счет использования различных источников информации. При этом выделенные в отдельные блоки источники информации для стран Восточной Европы и Центральной Азии можно рассматривать как некую тенденциозность в оценках применительно к странам этих регионов.

В-седьмых, эксперты обоснованно отмечают, что система оценки WGI [17] предлагает мало рекомендаций, которые могут иметь конкретную область практического использования для улучшения качества государственного управления. Например, критики отмечают, что в показателе «верховенство права» вопрос сформулирован о том «насколько безопасно деловые люди относятся к своей собственности» вместо того, чтобы уточнить вопрос, например, таким образом: «насколько деловые люди чувствуют свою собственность в безопасности благодаря верховенству закона в стране?».

В-восьмых, еще одной претензией, предъявляемой критиками к инструментам WGI [17], является коммерческая составляющая оценки, когда Институт Всемирного банка рекламирует свои WGI как «надежные измерения управления». При этом эксперты обоснованно отмечают обманчивое впечатление инструментам WGI [17], который делает упор на хорошем представлении мнения простых граждан, что действительно делает предлагаемые показатели особенно привлекательными для донорских агентств, делающими свой имидж на обеспокоенности положения бедных граждан.

При этом Институт Всемирного банка в своих инструментах WGI [17] делает серьезный акцент на учете данных Всемирного опроса Гэллапа (Gallup World Poll [8]), представляющего межстрановое обследование домашних хозяйств, доступное для большого числа стран, в то время как Всемирный опрос Gallup имеет нулевую весомость для двух индикаторов WGI и имеет предельный вес на двух других индикаторов WGI.

В-девятых, принципиальное значение в оценках экспертов является отсутствие в индикаторах WGI [17] концептуальной ясности в оценках качества государственного управления. При этом, в частности, отмечается, что: «Шесть показателей управления измеряют широкую базовую концепцию 'эффективного управления' ... они, кажется, говорят то же самое, с разными словами ... шесть индексов не различают полезно между различными аспектами управления. Скорее, каждый из индексов – независимо от его названия – просто отражает восприятие качества управления в более широком смысле. Подразумевается, что они могут иметь ограниченное применение в качестве руководства для политиков, а также для академических исследований причин и последствий "надлежащего управления"... их наличие, возможно, вытеснило усилия по измерению влияния институтов, поскольку они действительно существуют в определенном месте, на реальные результаты» [19].

Анализируя известные критические замечания к оценкам качества государственного управления, представленные индикаторами WGI [17], представляется возможным заключить, что эти индикаторы в большей мере отражают стремление оправдать сам факт существования органов государственной власти как институтов управления (например, с помощью такого смешного показателя как власть сдерживает себя от соблазна коррупции), нежели отвечает на вопросы обеспечения качества управления, которое должны обеспечивать институты власти.

Все это является отсутствием базовой теории оценки, когда нет «мерила» – «что такое «хорошо» и что такое «плохо»», а предлагаемые шесть критериев во многом дублируют друг друга. Отсюда и отсутствие гласности в оценках, и присутствие искажения в учете весовых коэффициентов. Отсюда и тенденциозность в оценках, не обеспечивающая согласование во времени и пространстве. Отсюда и отсутствие конкретных рекомендаций к повышению качества государственного управления из-за

отсутствия должной базы оценки, затмеваемой коммерческой составляющей рекламирования предоставляемых данных.

В наших изысканиях будем исходить из того, что качество – это совокупность свойств и характеристик продукции (товаров, работ, услуг), которые придают им способность удовлетворить обусловленные или предлагаемые потребности [26].

В этой связи в большей мере представляется целесообразным использование метода комплексной оценки качества государственного управления, предложенного, например, в работах [24, 27]:

$$K_{ГУ} = \sum K_i \cdot \gamma_i, \quad (1)$$

где  $K_i$  – оценка качества  $i$ -ой составляющей государственного управления,

$\gamma_i$  – весомость  $i$ -ой составляющей оценка качества государственного управления.

В общем случае качества государственного управления может быть описано моделью вида:

$$K_{ГУ} = K_{ЭР} \cdot \gamma_{ЭР} + K_{СР} \cdot \gamma_{СР} + K_{НТР} \cdot \gamma_{НТР} + K_{КР} \cdot \gamma_{КР} + K_{ПР} \cdot \gamma_{ПР}, \quad (2)$$

где  $K_{ЭР}$  – оценка уровня качества экономического развития государства, определяемая из соотношения:

$$K_{ЭР} = (U_{ЭР.РС} / U_{ЭР.ЛС}), \quad (3)$$

$U_{ЭР.РС}$  – уровень экономического развития рассматриваемой страны,

$U_{ЭР.ЛС}$  – уровень экономического развития лидирующей по этому показателю в мире страны,

$K_{СР}$  – оценка уровня качества социального развития государства, определяемая из соотношения:

$$K_{СР} = (U_{СР.РС} / U_{СР.ЛС}), \quad (4)$$

$U_{СР.РС}$  – уровень социального развития рассматриваемой страны,

$U_{СР.ЛС}$  – уровень социального развития лидирующей по этому показателю в мире страны,

$K_{НТР}$  – оценка уровня качества научно-технического развития государства, определяемая из соотношения:

$$K_{НТР} = (U_{НТР.РС} / U_{НТР.ЛС}), \quad (5)$$

$U_{НТР.РС}$  – уровень научно-технического развития рассматриваемой страны,

$U_{НТР.ЛС}$  – уровень научно-технического развития лидирующей по этому показателю в мире страны,

$K_{КР}$  – оценка уровня качества коммуникационного развития государства, определяемая из соотношения:

$$K_{КР} = (U_{КР.РС} / U_{КР.ЛС}), \quad (6)$$

$U_{КР.РС}$  – уровень коммуникационного развития рассматриваемой страны,

$U_{КР.ЛС}$  – уровень коммуникационного развития лидирующей по этому показателю в мире страны,

$K_{ПР}$  – оценка уровня качества политического развития государства, определяемая из соотношения:

$$K_{ПР} = (U_{ПР.РС} / U_{ПР.ЛС}), \quad (7)$$

$U_{ПР.РС}$  – уровень политического развития рассматриваемой страны,

$U_{ПР.ЛС}$  – уровень политического развития лидирующей по этому показателю в мире страны;

$\gamma_{ЭР}$ ,  $\gamma_{СР}$ ,  $\gamma_{НТР}$ ,  $\gamma_{КР}$ ,  $\gamma_{ПР}$  – нормированные значения весомостей оценки качества экономического, социального, научно-технического, коммуникационного и политического развития государства соответственно, удовлетворяющие условию:

$$\gamma_{ЭР} + \gamma_{СР} + \gamma_{НТР} + \gamma_{КР} + \gamma_{ПР} = 1. \quad (8)$$

Представляется, что именно эти результаты могут являться мерилем качества государственного управления.

#### **Обсуждение результатов и выводы**

1. Проведенные исследования показали, что в современных условиях перманентной трансформации систем государственного управления, которая должна быть адекватной происходящим геополитэкономическим изменениям в мире, сохраняется проблема адекватной оценки качества государственного и муниципального управления.

2. Проведенные исследования показали, что существующие критерии оценки качества государственного управления, используемые в международной практике, не отражают в должной мере понятие качества как такового и носят качественно-субъективный характер (с опорой на опросы), а не требуемый количественно-объективный характер, в связи с чем сохраняется актуальность проблемы совершенствования критериев оценки качества государственного управления.

3. Методическую базу представленных исследований составили показатели качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators-WGI), по которым Группой Всемирного банка проводятся комплексные исследования, призванные отразить результаты измерения достижений различных стран мира в области качества и эффективности государственного управления, охватывающие шесть ключевых аспектов качества управления, в том числе:

- верховенство закона;
- качество законодательства;
- политическую стабильность и отсутствие насилия;
- сдерживание коррупции;
- учёт мнения населения и подотчётность государственных органов;
- эффективность работы правительства.

4. Отмечается, что система оценки качества государственного управления в странах мира, реализуемая и рекламируемая WGI, не без оснований подвергается критике.

Рассмотрение критических замечаний к системе оценки качества государственного управления в странах мира WGI показывает, что оценки качества государственного управления, представленные индикаторами WGI, показывает, что эти индикаторы в большей мере отражают стремление оправдать сам факт существования органов государственной власти как институтов управления (например, с помощью такого смешного показателя как власть сдерживает себя от соблазна коррупции), нежели отвечает на вопросы обеспечения качества управления, которое должны обеспечивать институты власти.

5. Показано, что выделенные критические замечания являются следствием отсутствия базовой теории оценки, когда нет «мерила» – «что такое «хорошо» и что такое «плохо»», а предлагаемые шесть критериев во многом дублируют друг друга. Отсюда и отсутствие гласности в оценках, и присутствие искажения в учете весовых коэффициентов. Отсюда и тенденциозность в оценках, не обеспечивающая согласование во времени и пространстве. Отсюда и отсутствие конкретных рекомендаций к повышению качества государственного управления из-за отсутствия должной базы оценки, затмеваемой коммерческой составляющей рекламирования предоставляемых данных.

6. В представленных изысканиях мы исходим из того, что качество – это совокупность свойств и характеристик продукции (товаров, работ, услуг), которые придают им способность удовлетворить обусловленные или предлагаемые потребности.

В этой связи в большей мере представляется целесообразным использование метода комплексной оценки качества государственного управления, когда качества государственного управления в общем случае может быть описано моделью, учитывающей:

- оценку уровня и весомости качества экономического развития государства;

- оценку уровня и весомости качества социального развития государства;
- оценку уровня и весомости качества научно-технического развития государства;
- оценку уровня и весомости качества коммуникационного развития государства;
- оценку уровня и весомости качества политического развития государства.

### Литература

1. Arndt, C.; Oman, C. (2008). "The Politics of Governance Ratings" (PDF). Рабочий документ MGSOG/2008/WP003.
2. Alexander Hamilton, Craig Hammer. Can We Measure the Power of the Grabbing Hand? A Comparative Analysis of Different Indicators of Corruption Development Economics Development Data Group January 2018. Policy Research Working Paper 8299. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/113281515516828746/pdf/WPS8299.pdf>
3. Barabashev, A.G., Makarov, A.A. & Makarov, I.A. (2019). О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления [On the Improvement of Indicative Quality Assessment of Public Administration]. Public Administration Issues, no 2, pp. 7–38.
4. Corrupting Perceptions. Why Transparency International's flagship corruption index falls short. By Alex Cobham. <https://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
5. Global Research. <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx>
6. [Global Insight is now Economics and Country Risk. https://ihsmarket.com/btp/global-insight-economics-country-risk.html](https://ihsmarket.com/btp/global-insight-economics-country-risk.html)
7. Here's this year's (flawed) Corruption Perception Index. Those flaws are useful. By Dan Hough. January 27, 2016 at 6:00 a.m. EST. <https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2016/01/27/how-do-you-measure-corruption-transparency-international-does-its-best-and-thats-useful/>
8. How Does the Gallup World Poll Work? Measures the Attitudes and Behaviors of the World's Residents. <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>
9. Langbein, L.; Knack, S. (2010). "The Worldwide Governance Indicators: Six, One, or None?". Journal of Development Studies. 46 (2): 350–370. doi:10.1080/00220380902952399. S2CID 153596987.
10. Thomas, M. (2009). "What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?". European Journal of Development Research. 22 (1): 31-54.
11. Worldwide Governance Indicators. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>
12. Авдеева Т.Т., Решетняк Т.А. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ НАПРАВЛЕННОСТИ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. // ВЕСТНИК ТОМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА, № 364. 2012, с.107-112.
13. Гамильтон А. Хаммер К. Можем ли мы измерить силу хватающей руки? Сравнительный анализ различных показателей коррупции. Серия рабочих документов Всемирного банка по исследованию политики. 2017.
14. Жигарь О.В. О ПРОБЛЕМАХ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ. // ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ. Том: 4, №2, 2019, С. 16-22.
15. Игольникова И.В. Оценка качества управления в современной России на федеральном, региональном и муниципальном уровнях // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2013/08/3645> (дата обращения: 04.05.2022).
16. Иренская, Л. Ф. Методы оценки качества государственного управления / Л. Ф. Иренская. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 16 (150). — С. 261-264.

17. Качество государственного управления в странах мира. <https://gtmarket.ru/research/worldwide-governance-indicators>
18. *Кожевников С.А., Ворошилов Н.В.* Актуальные вопросы оценки эффективности государственного управления в современной России. // ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ. ВЫП. 6 (92), 2017, с.35-52.
19. Лангбейн Л.; Кнак С. (2010). "Мировые показатели управления: шесть, один или ни одного?". Журнал исследований в области развития. 46 (2): 350–370.
20. *Лексин В.Н.* Качество государственного управления: возможность объективных оценок. // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2009. № 5. С. 100–109.
21. *Нагимова А.М.* Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. – 188 с.
22. *Тебекин А.В.* ГЕОПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ К НОВОМУ КАЧЕСТВУ ТЕХНОЛОГИЙ, ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3 (55). С. 38-54.
23. *Тебекин А.В.* КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЙТИНГА РОССИИ В СИСТЕМЕ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА. // Международная экономика. 2022. № 1. С. 4-21.
24. *Тебекин А.В.* ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АВС-АНАЛИЗА ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ УРОВНЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2020. № 2. С. 32-41.
25. *Тебекин А.В.* ПРОБЛЕМЫ ВХОЖДЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ПЯТЕРКУ КРУПНЕЙШИХ ЭКОНОМИК МИРА. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2021. № 4. С. 7-21.
26. *Тебекин А.В.* УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (2-е изд., пер. и доп.).
27. *Тебекин А.В., Кожокарь В.Р.* ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ В СИСТЕМЕ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2020. № 1. С. 27-37.
28. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ УРОВНЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СФЕРЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. // Журнал исследований по управлению. 2020. Т. 6. № 3. С. 77-86.
29. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. // Транспортное дело России. 2020. № 2. С. 107-111.
30. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* ПРОГНОЗ ОЖИДАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В АКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ГОСУДАРСТВА В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ КРИЗИСА 2020-Х ГОДОВ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 4. С. 26-39.
31. *Шепелова Н.С.* Проблемы оценки показателей эффективности государственного управления. // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. - 2010. - N 4. - С. 24-33.
32. Эффективность государственного и муниципального управления. Учебное пособие. Под ред. И.Ю. Чазова, В.Ю. Войтович. Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 115 с.