DOI:10.26726/1812-7096-2019-10-14-20

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ

Аннотация. Цель работы. В статье представлены результаты исследования в области оценки эффективности органов исполнительной власти и взаимосвязи результатов с проектной деятельностью. Интерес к эффективности и проектному управлению в органах власти в настоящее время рассматривается в первую очередь в связи с усилиями государства для решения бюджетных долговых проблем, которые возникли в результате экономических санкций. **Метод.** Проведен сравнительный анализ материалов, позволяющий оценить подходы к оценке деятельности органов власти в рамках проектного подхода. **Результаты работы.** На основе изучения зарубежного опыта установлено, что оценка эффективности деятельности органов власти тесно связана с оценкой эффективности разработки и реализации программ. Исследование показывает оценку влияния факторов в проектах государственного сектора на эффективность и устойчивость деятельности органов власти субъекта РФ. **Область применения результатов.** Результаты исследования способствуют более эффективному принятию решений в системе деятельности органов власти. Кроме того, проектное управление выступает одним из основных элементов в процессе государственного управления с тем, чтобы определить эффективность деятельности органов власти в различных сферах: экономической, социальной, политической. **Выводы.** В работе обоснована необходимость комплексного подхода к реализации проектной деятельности в органах власти на основе оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ. **Ключевые слова:** региональное управление, эффективность государственного управления, национальные проекты, проектная деятельность.

ATAMAS EVGENIYA VLADIMIROVNA

Ph. D., associate Professor,
IN FGBOU "Kuban state University",
e-mail: eatamas@bk.ru

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF GOVERNMENT AGENCIES AND PROJECT PLANNING MANAGEMENT: ISSUES OF METHODOLOGY

Abstract. Purpose of work. The article presents the results of research in the field of evaluating the effectiveness of Executive authorities and the relationship of results with project activities. Interest in efficiency and project management in government is currently being considered primarily in connection with the state's efforts to address budget debt problems that have arisen as a result of economic sanctions. **Method.** A comparative analysis of the materials is carried out, which allows evaluating approaches to evaluating the activities of authorities within the project approach. **Result of work.** Based on the study of foreign experience, it is established that the evaluation of the effectiveness of government agencies is closely related to the evaluation of the effectiveness of the development and implementation of programs. The study shows an assessment of the impact of factors in public sector projects on the effectiveness and sustainability of the activities of the authorities of the Russian Federation. **The scope of the results.** The results of the study contribute to more effective decision-making in the system of government activities. In addition, project management is one of the main elements in the process of public administration in order to determine the effectiveness of the authorities in various areas: economic, social, and political. **Conclusions.** The paper substantiates the need for a comprehensive approach to the implementation of project activities in government agencies based on the assessment of the effectiveness of the Executive authorities of the subjects of the Russian Federation. **Keywords:** regional management, public administration efficiency, national projects, project activities.

Введение. Развитие государственного управления неразрывно связано с определением оптимальных параметров. Производительность или эффективность организации стали центральным направлением исследований для ученых, заинтересованных как в государственном, так и в частных секторах.

Методы исследования. В организационной теории эффективность определяется как соотношение чистых положительных результатов, т. е. превышение желаемых эффектов над нежелательными и соответствующими затратами. В таблице 1 приведены основные подходы к определению понятия «эффективность».

Таблица 1

Основные подходы к интерпретации понятия «эффективность управления»

Автор	Определение
Байков Н. Д., Русинов Ф. М. [2]	Результат деятельности — удовлетворение потребностей общества, экономический результат деятельности объекта управления — соотношение затрат и полученного результата
Омаров А. М. [13]	Объектом управления выступает предприятие, результат деятельности оценивается в зависимости от уровня сокращения затрат на единицу продукции и повышения рентабельности производства
Сильченков А. Ф. [3]	Результат деятельности — обеспечение достижения целей при наименьших затратах на управление
Тихомирова А. В. [14]	Объектом управления выступает предприятие, результат деятельности выражается в достижении финансовой стабильности предприятия
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [5]	Оценка объекта управления — система критериев оценки эффективности предприятия
Туровец О. Г. [15]	Объектом управления выступает предприятие, результат деятельности — оценка эффективности по определенным сферам деятельности
Яшин С. Н., Пузов Е. Н. [16]	Оценка эффективности объекта управления — сбалансированная система показателей

Отметим, что в исследованиях по менеджменту и экономике выделяются два подхода к оценке эффективности. Первый подход связан с оценкой технической эффективности, второй — с экономической эффективностью.

Техническая эффективность отражает «правильный» характер оцениваемой деятельности, показатели экономической эффективности характеризуют эффективность использования затраченных ресурсов. Таким образом, эффективность управленческой деятельности позволяет оценивать ее результаты с точки зрения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

Сравнительно мало исследований, в которых отражены вопросы оценки эффективности правительства [17].

Приведем несколько примеров по оценке эффективности, которые предпринимались государственными органами за рубежом.

В проекте оценки эффективности деятельности правительства (GPP) был разработан алгоритм формирования рейтинга потенциала управления местных и государственных органов власти, федеральных агентств в Соединенных Штатах [17].

В Великобритании после 1997 года началась разработка руководства по оценке — The Magenta Book Guidance for evaluation. В условиях ограниченности государственных финансов органам государственной власти еще более важно обеспечить предоставление государственных услуг, которые будут максимально эффективны как экономически, так и социально значимы. Пособия, разработанные казначейством, Green and Magenta Book отражают руководящие принципы и стандарты для исполнительных органов власти и аналитиков, касающиеся методов оценки деятельности органов власти и разрабатываемых ими проектов. Данные пособия являются взаимодополняющими: Green Book рассматривает экономические принципы, применяемые для анализа и оценки деятельности, и Magenta Book отражает принципы и стандарты оценки эффективности деятельности органов власти и программ [19].

В своей работе Putnam в качестве элементов сравнительной оценки деятельности органов власти в Италии выделил характеристику трех составляющих: политические процессы, политические решения и результаты реализации решений политической политики [18].

Программа оценки рейтинга Tool (PART) была разработана и внедрена в федеральное правительство США начиная с 2002 года с целью оценки и повышения эффективности программ учреждений. Этот проект представляет собой попытку оценить эффективность программы на уровне всего федерального правительства. Он также представляет собой анкету, предназначенную для оценки управления и эффективности программ. По результатам оценки программ даются рекомендации по улучшению планируемых результатов программы [20].

Таким образом, зарубежный опыт показывает, что в органах власти необходимо использование аналитических инструментов, отражающихся в различных руководствах и нормативно-правовых актах, однако при переносе опыта зарубежных стран западные методы и стандарты должны быть адаптированы к российской специфике [18].

С конца XX века развивается модель, называемая в литературе New Public Management (NPM). Ключевые элементы включают различные формы децентрализованного управления в рамках предоставления государственных услуг (например, создание автономных учреждений, развитие системы государственного финансового контроля), более широкое использование рынков и конкуренции в предоставлении государственных услуг (например, развитие контрактной системы в государственном [муниципальном] секторе), а также усиление акцента на результаты и ориентацию на клиента. В основе реформ NPM лежит сочетание экономических, социальных, политических и технологических факторов.

Для решения поставленных Президентом России целей, позволяющих комплексно решить вопросы социально-экономического развития Российской Федерации, были сформированы национальные проекты (программы) [7].

После принятия Федерального закона РФ от 28 июня 2014 г. № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в России обязательным становится разработка государственных программ на региональном и муниципальном уровнях, что является одним из инструментов проектного управления.

Использование инструментов и методов проектного управления позволяет формировать методологию реализации проектов, дает возможность рационального подбора конкретных способов и средств их осуществления.

В 2017 году в рамках заседания проектного офиса Правительства РФ разработаны и утверждены Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ), а также их применению (№ 3754п-П6 и № 3756п-П6 от 31 мая 2017 г.) [6].

В Методических рекомендациях определены характеристики критериев оценки, их виды, структура, и приведено описание алгоритма проведения оценок и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ).

На рисунке 1 представлена краткая характеристика видов оценок.

Рис. 1. Виды оценок реализации приоритетных проектов (программ) (составлено автором).

Согласно Методическим рекомендациям, каждый вид оценок применяется на всех этапах жизненного цикла проекта (программы). При этом плановые оценки могут также проводиться в виде формы оценки технологии реализации проекта и в форме оценки решений в части обеспечивающих областей организационной деятельности. И тот, и тот вид оценок проводится по этапам цикла проекта (рис. 2).

Рис. 2. Основные цели оценки этапов, соответствующих жизненному циклу проекта (программы) (составлено автором).

Выделяются 12 предметных областей, по которым сформированы критерии оценки, например, предметная область — финансы, критерии — качество обоснования проекта, обоснование полноты затрат, качества формирования бюджета проекта и оценка эффективности финансового результата проекта.

По результатам оценки проекта составляется отчет, в котором отражается мнение экспертной группы по разделам. В отчете применяется цветовая индикация, которая характеризует определенный статус оценки.

Но при этом при внедрении проектного управления необходимо учитывать специфический характер государственных структур. Анализ литературы позволил нам выявить, что внедрение принципов проектного управления в государственном управлении происходит в условиях частичного отсутствия правовой базы реализации проектного управления в системе государственного управления [4, 11].

Отметим, что, с одной стороны, управление проектами — это эффективный механизм для реализации различных изменений в органах власти, с другой стороны, управление проектами позволяет оценить деятельность руководителей проекта не только с точки зрения наличия организаторских способностей, но и наличия компетенций в сфере проектного менеджмента.

Отметим, что в настоящее время только происходит развитие и становление проектного управления в стране, поэтому оценка реализации проектов (программ) еще недостаточна сформирована.

Эффективная модель государственного управления позволяет оценивать деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов местного самоуправления при реализации государственных (муниципальных) программ и проектов.

Говорить об оценке деятельности исполнительных органов власти субъектов РФ начали с 2007 года, и вплоть до 2017 года происходили изменения в перечне показателей для оценки [1, 9, 10].

Указом Президента РФ от 14 ноября 2017 года № 548 утвержден перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ комплексная оценка эффективности включает [8]:

– критерии, характеризующие эффективность деятельности органов власти по повышению

уровня социально-экономического развития;

– критерии, характеризующие эффективность деятельности органов исполнительной власти по достижению высоких темпов наращивания экономического потенциала территорий.

Всего показателей 24, при этом часть показателей рассчитывается в 2018 году, а часть будут рассчитываться только с 1 января 2019 года.

Все показатели были условно разделены на следующие блоки: экономика, государственное и муниципальное управление, социальная сфера и безопасность (табл. 2).

Таблица 2

Группировка показателей по направлениям оценки деятельности органов власти

Направления	Количество показателей	Период действия
Экономика и инвестиционная привлекательность	12	1 показатель до 1 января 2019 года, 2 показателя — с 1 января 2019 года.
Государственное и муниципальное управление	2	1 показатель — до 1 августа 2018 года, 1 показатель — с 1 августа 2018 года,
Здравоохранение	2	с 1 августа 2018 года
Образование	1	с 1 января 2019 года
Состояние благоприятной и безопасной среды проживания	6	4 показателя — с 1 января 2019 года 1 показатель — с 1 августа 2018 года

Таким образом, 14 показателей будут участвовать в оценке итогов 2017 года, 4 показателя применяются с 1 августа 2018 года, 6 показателей применяются с 1 января 2019 года.

В перечень включены как ранее использовавшиеся для оценки эффективности показатели, так и девять новых, статистически ранее не наблюдаемых показателей (восемь самостоятельных и один агрегированный показатель). Новые показатели будут использоваться с 2020 года в рамках оценки эффективности деятельности по повышению уровня социально-экономического развития, с 2021 года — при оценке достижения высоких темпов наращивания экономического (налогового) потенциала территорий. В результате оценки будет составлен сводный индекс, представляющий собой весовую комбинацию среднегодовых значений (уровня) и среднегодового темпа роста показателя (динамики).

Особое внимание уделяется реализации таких приоритетных направлений, как: демография, рост доходов бюджета субъекта, доходы и занятость населения, доступность жилья и жилищно-коммунальных услуг, снижение преступности, увеличение валового регионального продукта и инвестиций, качество автомобильных дорог.

Доклады о фактически достигнутых значениях показателей и их планируемых значениях на трехлетний период будут представляться высшими должностными лицами (руководители высших исполнительных органов государственной власти) регионов ежегодно до 1 октября года, следующего за отчетным, и представляется Президенту РФ.

Первые итоги реализации Указа по 17 показателям вышеназванного перечня были представлены Президенту Российской Федерации до 01 ноября 2018 года.

Параллельно были утверждены правила предоставления субъектам Федерации грантов в форме межбюджетных трансфертов. По итогам оценки эффективности деятельности органов власти из федерального бюджета выделяются гранты субъектам РФ, занявшим 1–40 места в рейтинге.

Результаты. По сравнению с существовавшей методикой распределения грантов размер грантов будет определяться в зависимости от численности населения в регионе и индекса бюджетных расходов. По итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по достижению высоких темпов наращивания экономического (налогового) потенциала территорий по итогам 2017 года распределены гранты субъектам РФ, занявшим с 1-го по 40-е места в рейтинге. Наиболее высокие значения оценки достигнуты Камчатским краем, Белгородской и Сахалинской областями [12].

Вместе с тем можно отметить и определенные недостатки, в число которых следует вклю-

чить следующие:

1. Отсутствует зависимость между конечными результатами реализации национальных проектов (программ) и показателями социально-экономического развития страны в целом и субъектов Федерации.

2. Наличие в органах власти как процессного, так и проектного управления одновременно. Основной проблемой выступает двойное подчинение — один служащий подчиняется функциональному руководителю и руководителю проекта.

3. Отсутствует взаимосвязь между проектным управлением и оценкой эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.

4. Отсутствуют механизмы ответственности руководителей и государственных органов власти за выполнение целей, задач и достижение показателей деятельности, и как следствие — нет системы мотивации за достижение поставленных целей.

5. Неготовность бюджетного законодательства к реализации проектного управления.

Выводы. В заключение следует сделать вывод, что переход на проектное управление в РФ имеет большой потенциал для реализации национальных проектов и оценки результативности их реализации.

Но для достижения поставленных целей необходима организация совместной работы представителей власти, бизнеса и экспертного сообщества.

Литература

1. Атамась Е. В. Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти: анализ российского законодательства / Е. В. Атамась // Регион: экономика и социология. — 2012. — № 1 (73). — С. 232–240.
2. Байков Н. Д. Организация и эффективность управления производством: учеб. пособие / Н. Д. Байков, Ф. М. Русинов. — М.: Мысль, 2007. — 210 с.
3. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, И. И. Борисенко. Киев: Знание, 2008. — 321 с.
4. Кожевников С. А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / С. А. Кожевников // Вопросы территориального развития. — 2016. — № 5. — С. 2–19.
5. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1998. — 799 с.
6. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/news/27966/>, свободный. — Загл. с экрана.
7. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. — № 204. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/>, свободный. — Загл. с экрана.
8. Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 19 апреля 2018 г. — № 472. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/71930110/>, свободный. — Загл. с экрана.
9. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Указ Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 (утратил силу).
10. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 (утратил силу).
11. Проблемные вопросы внедрения проектного управления в работу органов государственной власти. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.innoro.ru/publications/articles/17/problemnye-voprosy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-rabotu-organov-gosud>, свободный. — Загл. с экрана.
12. Распределение на 2018 год межбюджетных трансфертов (грантов) из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей по итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по достижению высоких темпов наращивания экономического (налогового) потенциала территорий за 2017 год в форме дотаций бюджетам субъектов Российской Федерации за достижение наивысших темпов роста налогового потенциала. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 декабря 2018 г. № 2713-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72022050/>, свободный. — Загл. с экрана.
13. Ребрин Ю. И. Основы экономики и управления производством: конспект лекций / Ю. И. Ребрин. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. — 145 с.
14. Тихомирова А. В. Менеджмент. Теория и практика в России / А. В. Тихомирова, А. Г. Поршнев, М. Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 2003. — 528 с.
15. Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием: учебник / О. Г. Туровец, М. И. Бухалков, В. Б. Родионов. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 384 с.

16. Яшин С. Н. Сравнительная оценка совокупного экономико-организационного эффекта функционирования предприятий / С. Н. Яшин, Е. Н. Пузов // *Экономический анализ: теория и практика*. — 2005. — № 6(39). — С. 8–14.
17. Lee S.-Y., Whitford A. B. Government Effectiveness in Comparative Perspective. [An electronic resource]. Access mode: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.5145&rep=rep1&type=pdf>, free. Heading from the screen.
18. Maraffi M. Book Review Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy by Robert D. Putnam, with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti // *American Journal of Sociology*. 1994. Vol. 99. No. 5. March. DOI: 10.1086/230417
19. The Magenta Book. Guidance for Evaluation. [An electronic resource]. Access mode: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf, free. Heading from the screen.
20. The Program Assessment Rating Tool (Part). [An electronic resource]. Access mode: <https://www.eval.org/p/cm/ld/fid=144>, free. Heading from the screen.

References:

1. Atamas' E. V. Ocenka effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti: analiz rossijskogo zakonodatel'stva / E. V. Atamas' // *Region: ekonomika i sociologiya*. — 2012. — № 1 (73). — S. 232–240.
2. Bajkov N. D. Organizaciya i effektivnost' upravleniya proizvodstvom: ucheb. posobie / N. D. Bajkov, F. M. Rusinov. — M.: Mysl', 2007. — 210 s.
3. Dikan' N. V. Menedzhment / N. V. Dikan', I. I. Borisenko. Kiev: Znanie, 2008. — 321 c.
4. Kozhevnikov S. A. Proektnoe upravlenie kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organov gosudarstvennoj ispolnitel'noj vlasti / S. A. Kozhevnikov // *Voprosy territorial'nogo razvitiya*. — 2016. — № 5. — S. 2–19.
5. Meskon M. Osnovy menedzhmenta: per. s angl. / M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. — M.: Delo, 1998. — 799 s.
6. Metodicheskie rekomendacii po ocenke i inym kontrol'nym meropriyatiyam realizacii prioritetnykh proektov (programm). [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://government.ru/news/27966/>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
7. O nacional'nyh celyah i strategicheskikh zadachah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda: Ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2018 g. — № 204. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
8. Ob osushchestvlenii mer po realizacii gosudarstvennoj politiki v sfere ocenki effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii i priznanii utrativshimi silu nekotorykh aktov Pravitel'stva Rossijskoj Federacii: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 19 aprelya 2018 g. — № 472. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://base.garant.ru/71930110/>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
9. Ob ocenke effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii. Ukaz Prezidenta RF ot 28 iyunya 2007 g. № 825 (utratil silu).
10. Ob ocenke effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii. Ukaz Prezidenta RF ot 21.08.2012 № 1199 (utratil silu).
11. Problemnye voprosy vnedreniya proektnogo upravleniya v rabotu organov gosudarstvennoj vlasti. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.innoro.ru/publications/articles/17/problemnye-voprosy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-rabotu-organov-gosud-svobodnyj>. — Zagl. s ekrana.
12. Raspredelenie na 2018 god mezhyudzhetyh transfertov (grantov) iz federal'nogo byudzheta byudzheta sub'ektov Rossijskoj Federacii v celyah sodejstviya dostizheniyu i (ili) pooshchreniya dostizheniya nailuchshih znachenij pokazatelej po itogam ocenki effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii po dostizheniyu vysokih tempov narashchivaniya ekonomicheskogo (nalogovogo) potentsiala territorij za 2017 god v forme dotacij byudzheta sub'ektov Rossijskoj Federacii za dostizhenie naivysshih tempov rosta nalogovogo potentsiala. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 7 dekabrya 2018 g. № 2713-r. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72022050/>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
13. Rebrin YU. I. Osnovy ekonomiki i upravleniya proizvodstvom: konspekt lekcij / YU. I. Rebrin. Taganrog: Izd-vo TRTU, 2000. — 145 s.
14. Tihomirova A. V. Menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii / A. V. Tihomirova, A. G. Porshnev, M. L. Razu. — M.: FBK-Press, 2003. — 528 s.
15. Turovec O. G. Organizaciya proizvodstva i upravlenie predpriyatiem: uchebnik / O. G. Turovec, M. I. Buhalkov, V. B. Rodionov. — M.: INFRA-M, 2009. — 384 s.
16. Yashin S. N. Sravnitel'naya ocenka sovokupnogo ekonomiko-organizacionnogo effekta funkcionirovaniya predpriyatij / S. N. Yashin, E. N. Puzov // *Экономический анализ: теория и практика*. — 2005. — № 6(39). — С. 8–14.
17. Lee S.-Y., Whitford A. B. Government Effectiveness in Comparative Perspective. [An electronic resource]. Access mode: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.5145&rep=rep1&type=pdf>, free. Heading from the screen.
18. Maraffi M. Book Review Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy by Robert D. Putnam, with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti // *American Journal of Sociology*. 1994. Vol. 99. No. 5. March. DOI: 10.1086/230417
19. The Magenta Book. Guidance for Evaluation. [An electronic resource]. Access mode: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf, free. Heading from the screen.
20. The Program Assessment Rating Tool (Part). [An electronic resource]. Access mode: <https://www.eval.org/p/cm/ld/fid=144>, free. Heading from the screen.