

ПАВЛОВА ГУЛЬНАРА ШАМИЛЕВНА

старший преподаватель кафедры английского языка
и профессиональных коммуникаций, ФГБОУ ВО «Астраханский
государственный университет им. В. Н. Татищева»;
г. Астрахань, Россия
E-mail: gulnaraa83@mail.ru

ВАРЛАМОВА ЕКАТЕРИНА ВИКТОРОВНА

кандидат филологических наук, доцент
кафедры английского языка и профессиональных коммуникаций,
ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет
им. В. Н. Татищева»; г. Астрахань, Россия
E-mail: varlamow@rambler.ru

ГЛИНЧЕВСКИЙ ЭДВАРД ИВАНОВИЧ

кандидат филологических наук, доцент кафедры английского
языка и профессиональных коммуникаций, ФГБОУ ВО
«Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева»;
г. Астрахань, Россия
E-mail: edward.ned@yandex.ru

ПОРШНЕВА НАДЕЖДА ВИКТОРОВНА

ассистент кафедры английского языка и профессиональных
коммуникаций, ФГБОУ ВО «Астраханский государственный
университет им. В. Н. Татищева»; г. Астрахань, Россия
E-mail: nadyakurpr@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2024-2-66-73

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РОЛИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Аннотация. В настоящее время каждое государство, в зависимости от особенностей геополитического положения, имеющихся ресурсов, других факторов и условий, создает свою неповторимую отраслевую структуру экономики, совершенствование которой представляет собой сложный процесс. При создании госкорпораций государство всегда преследует определенные цели и идет на существенные риски. Однако в случае успеха оно заслуживает большее доверие, как со стороны зарубежных партнеров и инвесторов, так и со стороны своих граждан. Кроме того, успешная деятельность госкорпораций даст сильный импульс к развитию национальной экономики, поскольку старается создавать сегодня такие структуры, как правило, в наукоемких отраслях и в сферах использования высоких современных технологий в целях повышения конкурентоспособности национальной продукции на зарубежных рынках. В этой статье исследуются методологические подходы к оценке эффективности и роли государственных корпораций в модернизации экономики.

Ключевые слова: государственные корпорации, оценка эффективности, модернизация экономики.

PAVLOVA GULNARA SHAMILEVNA

Senior Lecturer of the Department of English and Professional Communications,
Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev; Astrakhan, Russia
Email: gulnaraa83@mail.ru

VARLAMOVA EKATERINA VIKTOROVNA

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor Departments
of English and Professional Communications, Astrakhan State University
named after V. N. Tatishchev; Astrakhan, Russia
Email: varlamow@rambler.ru*

GLINCHEVSKY EDWARD IVANOVICH

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of English
and Professional Communications, Astrakhan State University
named after V. N. Tatishchev; Astrakhan, Russia
Email: edward.ned@yandex.ru*

PORSHNEVA NADEZHDA VIKTOROVNA

*Assistant of the Department of English and Professional Communications,
Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev; Astrakhan, Russia
Email: nadyakyp@mail.ru*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS AND ROLE OF STATE CORPORATIONS IN ECONOMIC MODERNIZATION

Abstract. *Currently, each state, depending on the specifics of the geopolitical situation, available resources, other factors and conditions, creates its own unique sectoral structure of the economy, the improvement of which is a complex process. When creating state corporations, the state always pursues certain goals and takes significant risks. However, if successful, it deserves more trust, both from foreign partners and investors, and from its citizens. In addition, the successful activities of state corporations will give a strong impetus to the development of the national economy, since they are trying to create such structures today, as a rule, in knowledge-intensive industries and in the areas of using high modern technologies in order to increase the competitiveness of national products in foreign markets. This article explores methodological approaches to assessing the effectiveness and role of state corporations in economic modernization.*

Keywords: *state corporations, efficiency assessment, modernization of the economy.*

1. Введение

Экономическая сущность государственных корпораций определяется различными факторами внешней и внутренней среды, в том числе связанными с опасностью передачи жизненно важных секторов национальной экономики частному сектору, часто находящемуся под прямым и дистанционным контролем иностранных компаний и крупных транснациональных корпораций.

Государственные предприятия, особенно в развивающихся странах, должны становиться более активными в ключевых секторах экономики, находиться в поиске оптимальных инструментов корпоративного управления в условиях нестабильной внешней среды и необходимости инновационной модернизации. Одним из таких инструментов является методология оценки эффективности деятельности ГК.

2. Основная часть

К вопросу методологии оценки эффективности деятельности корпораций в целом и государственных корпораций, в частности, наблюдается повышенный интерес исследователей. Несмотря на большое разнообразие научно-исследовательских работ, посвященных этой проблематике, применительно к госкорпорациям этот вопрос исследован недостаточно глубоко. Если эффективность классической коммерческой корпорации оценивается в мировой практике главным образом стоимостью ее акций, то, оценивая эффективность госкорпорации, использование данного подхода ограничено. Не случайно в соответствии со стандартом ISO-9001, «эффективность» - это уровень реализации запланированных действий и достижения запланированных результатов, а не увеличение стоимости корпорации, ее выручки или прибыли.

В разных странах используются различные методологии оценки эффективности госкорпораций, однако традиционная оценка, как правило, состоит в анализе таких количественных показателей, как: выручка, чистая прибыль, себестоимость, рентабельность активов, рентабельность продаж и др. Этот же методологический подход часто применяется и к государственным корпорациям. Для примера в таблице 1 представлен сравнительный анализ эффективности инжиниринговых компаний атомной отрасли отдельных стран: ГК «Росатом» (Россия), компания ORANO (Франция), ГК China General Nuclear Power Corporation (CGN, Китай), компания Korea Electric Power Corporation (KEPC, Корея), компания Iberdrola (Испания).

Таблица 1

Основные показатели крупнейших инжиниринговых компаний атомной отрасли: сравнительный анализ [1]

	ГК «Росатом» (Россия)	CGN (Китай)	KEPC (Корея)	ORANO (Франция)	Iberdrola (Испания)
Выручка, млн. €	2 730	6 313	9 714	3 123	35 076
Чистая прибыль (убыток), млн. €	291	1 699	-1 616	-542	3 014
Себестоимость продаж, млн. €	2 790	2 610	15 571	3 047	19 640
Чистые активы, млн. €	852	2 458	2 173	723	113 038
Рентабельность активов, %	34,1	69	-74,4	-74,9	2,67
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	10,6	27	-16,6	-17,3	8,6

Согласно данным в таблице, испанская компания Iberdrola имеет самый высокий показатель выручки (35 076 млн €), а китайская компания имеет самые высокие среди представленных компаний показатели рентабельности активов и продаж по чистой прибыли: 69% и 27% соответственно. Российская государственная корпорация «Росатом» имеет самый низкий показатель выручки (2730 млн. €).

Однако, проблема в том, что количественная оценка эффективности ГК возможна далеко не всегда, особенно если речь идет о стратегических предприятиях оборонно-промышленного комплекса, по причине особого режима их деятельности [2].

В контексте стратегического управления ряд исследователей призывают сконцентрироваться на стратегической эффективности государственных корпораций. Так, в странах СНГ происходит становление новой системы государственного стратегического управления и планирования, обязанной своим появлением в 70-х гг. прошлого века концепции так называемого «Нового государственного управления» (New Public Management, NPM), которое довольно скоро стала доминирующей парадигмой в государственном секторе большинства экономически развитых стран, начиная с Великобритании. По сути, NPM - это набор предположений и ценностных заявлений о том, как следует разрабатывать, организовывать и управлять организациями государственного сектора [3]. Ключевым моментом в этой парадигме является восприятие рыночной и частной деловой практики государственными организациями, стремящимися повысить свою эффективность и реализовать цель максимизации стоимости [4]. Одной из таких методологий, воспринятых государственными организациями на всех уровнях власти, стала концепция стратегического управления, наряду с инструментами, связанными с этой концепцией (например, стратегическое планирование, планирование сценариев, заявления о миссии и видении).

Комментируя саму идею NPM, следует отметить, что необдуманый перенос принципов управления и планирования в «чистом» виде из частного сектора в государственный может быть опасным, что нам демонстрирует 30-летний опыт почти всех постсоветских стран. В этом смысле не случайно появление термина «приватизированное» государство. С другой стороны, сложно

сомневаться, что в настоящее время стратегическая взаимосвязь государства и корпораций стала тесной как никогда (пример тому - концепция государственно-частного партнерства).

Представители международных институтов определяют ГЧП как «долгосрочный договор между государственными учреждениями и частными сторонами на предоставление государственного актива или услуги, в котором частные стороны несут значительный риск и ответственность за управление, а вознаграждение связано с результатами деятельности» [5].

Следует отметить, что в научной литературе под ГЧП понимается институциональный и организационный союз между государством и бизнесом с целью реализации социально значимых проектов и программ [6].

ГЧП также рассматривается как законодательно определенная форма взаимодействия государства и частного бизнеса, основанная на принципе равноправного сотрудничества при принятии стратегических и текущих решений, подразумевающее инвестирование активов, принадлежащих сторонам [7].

В мировой практике среди показателей, оценивающих эффективность деятельности корпорацией, довольно часто используется набор показателей операционной эффективности. Для обозначения данных показателей применяется термин КПИ (Key Performance Indicators) или КПЭ (ключевые показатели эффективности). КПЭ отражают идею о том, что одни аспекты деятельности организации более важны, чем другие. КПЭ представляют собой набор мер, направленных на аспекты эффективности организации, которые наиболее важны для ее текущего и будущего успеха. КПЭ, таким образом, сосредоточены либо на критических аспектах деятельности организации, которые требуют улучшения, либо на аспектах, которые должны оставаться в пределах определенного уровня, чтобы гарантировать непрерывный успех. Не редко КПЭ, используемые организациями, носят очень общий характер, поскольку они не касаются конкретных вопросов, связанных с измерением единственной цели, и больше похожи на стандарты эффективности или целевые показатели [8].

Анализ обширной литературы на тему КПЭ показывает, что типы ключевых показателей эффективности могут быть различными. Они могут быть основаны на процессах (например, соответствие руководящим принципам), на основе деятельности (например, потраченные финансовые ресурсы, количество занятых) или показателях, основанных на результатах (например, достигнутые цели, успех услуг). КПЭ особенно полезны, когда они связаны с проблемами политики или результатами.

«КПЭ можно разделить на несколько категорий, например, на следующие:»

- Количественные КПЭ: количество продукта или услуги;
- Качественные КПЭ: структурированное восприятие обратной связи;
- Ключевые показатели эффективности затрат: удельные затраты на достижение определенного объема товара (услуги);
- Экономическая эффективность: удельная стоимость достижения определенного количества товаров (услуг) на заданном уровне качества;
- КПЭ своевременности / оперативности: время, затрачиваемое на оказание услуги, или количество транзакций или продуктов в пределах временного цикла;
- Рабочая группа КПЭ производительности: объем производства единицы или группы персонала.

Например, система сбалансированных показателей (ССП), предложенная Р. Капланом и Д. Нортеном, стала общепризнанным инструментом КПЭ в мировой науке и практике [9]. В контексте перехода к цифровой трансформации аналитики выделяют четыре компонента ССП: Стратегия, Технологии, Люди, Процессы.

Современные ученые выделяют следующие требования к формулировке КПЭ [10]:

- ориентация на стратегические цели;
- информация, используемая для расчета ключевых показателей эффективности, должна быть объективной и полной;
- значение КПЭ должно быть доступно в нужное время в соответствии с выбранным периодом для определения значения КПЭ;
- достижимость запланированного значения КПЭ;
- доступность для использования в сбалансированной системе показателей;

К числу показателей, оценивающих эффективность корпораций применяются также «Ключевые факторы успеха» (КФУ), которые обычно включают: успешную стратегию; свойства товаров (услуг, продукции), определяющие выбор потребителями конкретного бренда или производителя; ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе; профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества; в управлении процессом интеграции проектов и т.д.

К примеру, в рамках проектного подхода, который становится все более популярным в практике управления корпорациями, предлагаются следующие КФУ, влияющие на успех проекта [11]:

- 1) интеграция проекта;
- 2) объем проекта;
- 3) коммуникация проекта;
- 4) колебания персонала;
- 5) расписание проекта;
- 6) бюджет проекта;
- 7) ресурсы проекта;
- 8) отчетность и мониторинг проекта;
- 9) устойчивость проекта;
- 10) контекст проекта.

В исследовании приводятся несколько важнейших факторов успеха в управлении проектами [12]:

- Руководителю проекта необходимо заручиться поддержкой членов команды, клиентов, высшего руководства и всех заинтересованных сторон.
- Руководитель проекта должен использовать методологию SMART, чтобы цели и результаты проекта были конкретными, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени.
- На каждом этапе проекта должны применяться лучшие практики.
- Должна быть разработана надлежащая политика управления рисками.
- Правильное планирование проекта.
- Руководитель должен быть эффективным коммуникатором. Коммуникация - это основной способ назначения задач и отслеживания их выполнения.

Отдельным направлением оценки эффективности государственных корпораций можно считать оценку их деятельности по государственным закупкам. Одни авторы [13] предлагают предусмотреть следующие критерии оценки в контрактной системе: критерий оценки состояния и развития добросовестной конкуренции на рынке товаров (работ, услуг) для государственных нужд; критерий оценки качества правового обеспечения закупочной деятельности и соответствия ее нормам и нормативным актам заказчиков и участников размещения государственных заказов; критерий оценки результативности и результативности использования бюджетных средств при государственных закупках.

Другие авторы [14] считают, что общая методология оценки эффективности государственных закупок основана на рассмотрении расходования бюджетных средств применительно к конкретной закупке. Этот метод позволяет выявить не только степень экономии в данном конкретном случае, но и определить результаты всей системы государственных контрактов, заключенных на аукционе [15].

Процесс государственных закупок в большинстве стран мира по-прежнему связан с большим количеством коррупционных рисков на всех этапах цикла государственных закупок, большинство из которых давно известны и проанализированы странами ОЭСР (табл. 2).

Таким образом, следует признать, что методологические подходы к оценке эффективности госкорпораций отличаются разнообразием, но общепринятой методологии оценки к настоящему времени не сформировано ни в одной стране.

Таблица 2

Наиболее распространенные коррупционные риски на различных этапах процесса государственных закупок, по версии ОЭСР

Риски	Этап	Коррупционные риски
на этапе подготовки к торгам	Оценка потребностей	Неадекватная оценка потребностей. Влияние третьей стороны на процесс принятия решений должностными лицами.
	Планирование бюджета	Неэффективное планирование закупок. Нереалистичное бюджетное планирование или отсутствие бюджета.
	Разработка требований	Подгонка технических спецификаций под конкретную компанию. Предвзятое определение и несвоевременное установление критериев отбора. Запрос образцов товаров и услуг без необходимости.
на этапе проведения торгов	Выбор закупочной процедуры	Нет веских оснований для использования неконкурентных процедур. Злоупотребление неконкурентными процедурами на основании исключений, предусмотренных законом: фрагментация контрактов, злоупотребление крайней срочностью, неправомерные изменения.
	Запрос на предоставление конкурсной заявки	Нет открытого уведомления о возможности подачи заявки. Критерии рассмотрения заявок и определения победителя отсутствуют.
	Подача заявок	Отсутствие конкуренции или случаи сговора участников.
	Рассмотрение заявок	Конфликт интересов и коррупция в ходе проверки. Личная заинтересованность, включая подарки или обещание трудоустройства/совмещения.
	Выбор победителя	Неточное указание цен в ценовых предложениях поставщиков (счета на завышенные суммы, искусственное завышение прибыли). Конфликт интересов и коррупция при утверждении контракта (неэффективное разделение финансовых, контрактных и проектных полномочий).
после заключения договора	Исполнение / контроль исполнения договора	Злоупотребления со стороны поставщика в отношении качества, цены и сроков. Недостаток контроля со стороны государственных чиновников и/или сговор между подрядчиками и должностными лицами, осуществляющими контроль. Отсутствие прозрачности в процедуре отбора субподрядчиков и партнеров.
	Заказы и оплата	Отсутствие контроля со стороны государственных должностных лиц, что приводит к: Ненадежности бухгалтерского учета, неправильному распределению расходов или переносу расходов из других контрактов.
Источник: OECD Principles for Integrity in Public Procurement, OECD Publishing, Paris, 2009; [Электронный ресурс]; URL: http://dx.doi.org/10.1787/9789264056527-en (дата обращения: 27.01.2024).		

3. Выводы

Исходя из анализа литературных источников, относительно методологических основ оценки эффективности в государственных корпорациях можно высказать следующие умозаключения:

1. Методологической основой современной парадигмы оценки эффективности в компаниях госсектора можно считать достижения зарубежных научных школ – массив концепций и теорий, разработанных для корпоративного сектора стран с рыночной экономикой.

2. Важной отличительной особенностью компаний государственного сектора является тот факт, что у них на внутреннем рынке нет конкурентов, нет задачи максимизации продаж или прибыли. Соответственно, использование только количественных показателей деятельности неприемлемо. Вместо борьбы с конкурентами государственные менеджеры должны реализовывать

стратегические цели государства и объяснять общественности, на какие цели, как, в каком объеме они намерены тратить финансовые ресурсы госбюджета. Мотивация государственных менеджеров должна отличаться от мотивации менеджеров коммерческих корпораций, поскольку государственные менеджеры призваны «служить обществу».

3. Особенностью современного периода является то, что методологические основы оценки эффективности госкорпораций подвергаются пересмотру с учетом неактуальности в новых условиях ряда концепций, представленных в западной доктрине (почти все концепции были сформулированы десятилетия тому назад, и с тех пор ничего принципиально нового в них привнесено не было), а также фактора цифровизации экономики и государственного сектора в рамках перехода на новый технологический уклад.

4. В настоящее время ощущается дефицит научных исследований об оценке эффективности госкорпораций применительно к странам с переходным типом экономики. Далеко не все модели могут быть применимы и эффективны в постсоветских странах, поскольку не были должным образом критически осмыслены национальными научными сообществами и государственными менеджерами.»

Литература

1. Юрлов Ф.Ф., Еришова М.И. Анализ зарубежного и отечественного опыта повышения эффективности инжиниринговых компаний атомной отрасли // В сборнике: Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы. Материалы VIII Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. 2020. С. 105-109.
2. Дубровский В. Ж., Иванова Е. М., Чупракова Н. В. Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий ОПК // *Journal of New Economy*. - 2019. - Т. 20. - № 5. - С. 92-107. DOI: 10.29141/2658-5081-2019-20-5-6
3. Diefenbach T. *New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic "Enlightenment"* // *Public Administration*. - 2009. - № 87 (4). - pp. 892-909.
4. Goldfinch S. & Wallis J. *Two Myths of Convergence in Public Management Reform* // *Public Administration*. - 2010. - № 88 (4). - pp. 1099-1115.
5. PPP Reference Guide 3.0, 2017; [Электронный ресурс]; URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0> (дата обращения 26.01.2024).
6. Варнавский В. Г. *Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски*. - М.: Наука, 2005. - 315 с.
7. Мамченко О.П., Долженко И.А. *Экономическая сущность и роль государственно-частного партнерства в реализации региональной экономической политики* // *Известия Алтайского Государственного Университета*. - 2010. - № 2 (66). - С. 245-249.
8. Chen S., Wang H., & Yang K. *Establishment and application of performance measure indicators for universities* // *The TQM Journal*. - 2009. - No 21(3). - pp. 220-235; Shankar R., Gupta R., & Dong J. *Multi-criteria evaluation of real-time key performance indicators of supply chain with consideration of big data architecture* // *Computers and Industrial Engineering*. - 2019. - No 128. - pp. 1076-1087; Sari R. P. *Integration of Key Performance Indicator into the Corporate Strategic Planning: Case Study at PT*. // *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. - 2015. - No 3. - pp. 121-126. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.024>
9. Каплан Р. & Нортон Д. *Сбалансированная система показателей – от стратегии к действию*. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 304 с.
10. Сафина Д.М. *Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие*. - Казань: Казан. ун-т, 2018. - 123 с.
11. Seweryn S. *Critical success factors in project management. To fail or not to fail, that is the question!*, 2005; [Электронный ресурс]; URL: <https://www.pmi.org/learning/library/critical-success-factors-project-management-7568> (дата обращения: 24.01.2024).
12. *How To Identify Critical Success Factors in Project Management*, 2020; [Электронный ресурс]; URL: <https://www.nutcache.com/blog/how-to-identify-critical-success-factors-in-project-management/> (дата обращения 25.01.2024).
13. Калмыков Ю. П. *Вопросы оценки эффективности государственной закупочной деятельности* // *Вестник Финансового университета*. - 2012. - № 4. - С. 37-43.
14. Кухарев В. В. *Размещение государственного заказа и оценка его эффективности* // *Социально-экономические явления и процессы*. - 2013. - № 5 (051). - С. 121-128.
15. Денисов А.Д., Зуев М.В. *Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия оборонно-промышленного комплекса* // *Развитие территорий*. - 2019. - № 4 (18). - С. 55-58.

References

1. YUrlov F.F., Ershova M.I. *Analiz zarubezhnogo i otechestvennogo opyta povysheniya effektivnosti inzhiniringovyh kompanij atomnoj otrasli* // *V sbornike: Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: problemy i perspektivy. Materialy VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii uchenyh, specialistov, prepodavatelej vuzov, aspirantov, studentov.* 2020. S. 105-109.
2. Dubrovskij V. Zh., Ivanova E. M., CHuprakova N. V. *Problemy ocenki effektivnosti deyatel'nosti predpriyatij OPK* // *Journal of New Economy.* - 2019. - T. 20. - № 5. - S. 92–107. DOI: 10.29141/2658-5081-2019-20-5-6
3. Diefenbach T. *New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic "Enlightenment"* // *Public Administration.* - 2009. - № 87 (4). - pp. 892–909.
4. Goldfinch S. & Wallis J. *Two Myths of Convergence in Public Management Reform* // *Public Administration.* - 2010. - № 88 (4). - pp. 1099–1115.
5. *PPP Reference Guide 3.0, 2017*; [Электронный ресурс]; URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0>
6. Varnavskij V. G. *Partnerstvo gosudarstva i chastnogo sektora: formy, proekty, riski.* - M.: Nauka, 2005. – 315 s.
7. Mamchenko O.P., Dolzhenko I.A. *Ekonomicheskaya sushchnost' i rol' gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v realizacii regional'noj ekonomicheskoy politiki* // *Izvestiya Altajskogo Gosudarstvennogo Universiteta.* - 2010. - № 2 (66). - S. 245-249.
8. Chen S., Wang H., & Yang K. *Establishment and application of performance measure indicators for universities* // *The TQM Journal.* – 2009. - No 21(3). – pp. 220–235; Shankar R., Gupta R., & Dong J. *Multi-criteria evaluation of real-time key performance indicators of supply chain with consideration of big data architecture* // *Computers and Industrial Engineering.* – 2019. - No 128. – pp. 1076–1087; Sari R. P. *Integration of Key Performance Indicator into the Corporate Strategic Planning: Case Study at PT.* // *Agriculture and Agricultural Science Procedia.* – 2015. – No 3. – pp. 121–126. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.024>
9. Kaplan R. & Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej – ot strategii k dejstviyu.* – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2003. – 304 s.
10. Safina D.M. *Upravlenie klyuchevymi pokazatelyami effektivnosti: uchebnoe posobie.* – Kazan': Kazan. un-t, 2018. – 123 s.
11. Seweryn S. *Critical success factors in project management. To fail or not to fail, that is the question!*, 2005; [Электронный ресурс]; URL: <https://www.pmi.org/learning/library/critical-success-factors-project-management-7568>
12. *How To Identify Critical Success Factors in Project Management, 2020*; [Электронный ресурс]; URL: <https://www.nutcache.com/blog/how-to-identify-critical-success-factors-in-project-management/>
13. Kalmykov YU. P. *Voprosy ocenki effektivnosti gosudarstvennoj zakupochnoj deyatel'nosti* // *Vestnik Finansovogo universiteta.* - 2012. - № 4. - S. 37–43.
14. Kuharev V. V. *Razmeshchenie gosudarstvennogo zakaza i ocenka ego effektivnosti* // *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy.* - 2013. - № 5 (051). - S. 121–128.
15. Denisov A.D., Zuev M.V. *Ocenka effektivnosti zakupochnoj deyatel'nosti predpriyatii oboronno-promyshlennogo kompleksa* // *Razvitie territorij.* - 2019. - № 4 (18). - S. 55-58.