

Вихід із такої ситуації – розробка і впровадження інструментів стимулювання інновацій, серед яких можна виділити такі: податкові кредити з метою стимулювання інновацій; підвищення охорони прав інтелектуальної праці; оптимізація і підвищення ефективності видатків на фундаментальні дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Програма економічних реформ на 2010-2014 роки. – Комітет з економічних реформ при Президенті України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>

2. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: у 3 т. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – С. 37 (564 с.).

3. Лондар С. Л., Блискавка Т. В. Вища школа як фактор сприяння інноваційному розвитку національної економіки // Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2010. – С. 93 – 98.

4. Груба Г. І. Реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю // режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=8>

5. National Association of Manufacturers // режим доступу <http://www.nam.org>

6. Революція в статистике, или О том, кто и как будет править миром // <http://www.ecology.md/section.php?section=fsociety&id=2662>

7. http://razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=814

8. Michael Rashkin, «Practical Guide to Research and Development Tax Incentives – Federal State, and Foreign», 2007

9. Pro Inno Europe, «Innovation Policy Progress Report: Iceland», 2009.

10. Ernst & Young, «Research and development tax credits», June 2009.

11. Ernst & Young, «International R&D Tax Incentives», April 2008.

12. Organization for Economic Cooperation and Development, «OECD Reviews of Innovation Policy: Korea», July 2009.

13. Organization for Economic Cooperation and Development, «OECD Reviews of Innovation Policy: Switzerland», November 2006.

УДК 336.01:004.652.6

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ – ВІД ЕКОНОМІЇ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ



А. І. Дешко, канд. техн. наук,
А. Є. Слівак, канд. екон. наук

Актуальність проблеми. Одним із базових пріоритетів нової стратегії для України є запровадження прогресивної моделі розвитку, яка поєднує тактику реформаційних змін зі стратегічними орієнтирами і пріоритетами соціально-економічного розвитку з метою забезпечення ефекту «безперервної модернізації» [1].

Функціонування фінансової системи як засобу розвитку економіки країни ґрунтується на випереджальному нарощуванні державних інвестицій за рахунок фінансування інфраструктурних проєктів із відповідним зменшенням частки державних

видатків на споживання. Підвищення ефективності бюджетних видатків має відбуватися на основі активного застосування програмно-цільового методу і досягнення дієвості середньострокового бюджетного планування.

Позитивні зрушення в національній економіці безпосередньо залежать від дієвості ринкових інструментів забезпечення макроекономічної збалансованості. Саме таким гнучким і потужним інструментом державної політики можна вважати державні закупівлі, що становлять значну частку в загальному обсязі державних витрат. Тому їх

часто використовують для підтримки рівноваги платіжного балансу країни.

Значущість державних закупівель на макрорівні визначається переважно сумою видатків, а на мікрорівні – якістю наданих державою населенню послуг, підзвітністю держави платникам податків, задоволенням громадян державними послугами.

В умовах реалізації модернізаційної стратегії необхідним є нове визначення ефективності закупівель через оцінку їхнього впливу на досягнення пріоритетних цілей соціально-економічного розвитку. Дослідження і розробки в галузі ефективності державних закупівель набувають важливого значення, є актуальними і своєчасними.

Постановка проблеми. Ефективність державних закупівель визначається раціональним і доцільним використанням державних коштів. Діючим законодавством [2] повноваження органів управління у сфері державних закупівель обмежені регулюванням безпосередньо процесів проведення закупівель: від оприлюднення замовниками планів державних закупівель – до укладання договорів з переможцями торгів і оприлюднення звітів про результати здійснення процедур закупівель. За цих умов ефективність закупівель найчастіше оцінюється за економією запланованих бюджетних коштів і дотриманням загально визнаних принципів прокюременту [3]. Фактично забезпечується тільки одна складова ефективності – раціональність використання призначених для здійснення закупівель державних коштів.

Визначення іншої складової ефективності – доцільності потребує залучення зовнішньої відносно регульованого процесу закупівлі інформації стосовно рівня мотивації і якості планів державних закупівель (обґрунтування необхідності закупівель для виконання завдань державних програм, реалізації функцій і надання державних послуг; дотримання нормативів ресурсного забезпечення) і наслідків їхнього проведення для замовників і суспільства в цілому (зміни якості виконання державних функцій і надання послуг, досягнення цільових показників державних програм).

За такого підходу ефективність державних закупівель забезпечується відповідністю параметрів і узгодженим функціонуванням систем: управління державними закупівлями; управління державними фінансами; державного управління в цілому. Державні, галузеві, регіональні стратегії і програми довгострокового розвитку містять визначення цілей, завдань і результативних показників, що мають бути досягнуті. Фінансування цих програм, а також поточної діяльності з виконання

функцій державного управління і надання послуг забезпечується системою середньострокового бюджетування, в межах якої визначаються суми коштів для здійснення державних закупівель. Звіти замовників закупівель і виконавців програм містять інформацію щодо здійснених закупівель, фактично досягнутих значень результативних показників і показників поточної діяльності.

Для визначення ефективності державних закупівель використовується базова модель [4], що ґрунтується на оцінюванні витрат державних ресурсів, безпосередніх результатів закупівлі (характеристики товарів, робіт і послуг), а також кінцевих результатів (характеристики послуг населенню і бізнесу, державних проектів і програм тощо, для потреб яких здійснювалися закупівлі). Складовими ефективності є економічність, дієвість і результативність процесу закупівель. Економічність визначається співвідношенням кінцевих результатів процесу до витрат на його проведення; дієвість обчислюється виходячи із співвідношення кінцевих результатів процесу до безпосередніх; результативність – співвідношенням безпосередніх результатів процесу до витрат на його проведення.

Мета статті – аналіз світових тенденцій і встановлення передумов забезпечення переходу до комплексного оцінювання ефективності державних закупівель

Державні закупівлі є одним із основних механізмів витрачання бюджетних коштів і мають безпосередній вплив на формування валового внутрішнього продукту. Закупівлі являють собою потужний інструмент макроекономічної політики, який дає змогу здійснювати підтримку окремих галузей економіки завдяки розширенню державних замовлень; сприяти розвитку конкуренції через проведення відкритих торгів; стимулювати підвищення якості продукції вітчизняних виробників до рівня міжнародних стандартів; сприяти розвитку малого і середнього бізнесу через здійснення конкурсних процедур за окремими категоріями товарів, робіт і послуг, що можуть постачатися суб'єктами малого підприємництва.

Обмеженість бюджетних коштів вимагає раціонального і доцільного використання. Раціональність закупівель передбачає управління і ризиками замовників і постачальників, що є запорукою мінімізації фінансових втрат. Доцільність закупівель визначається задоволенням потреб кінцевих споживачів товарів, робіт і послуг, які закуповуються державою.

Питання ефективності державних закупівель

постійно знаходяться в центрі уваги органів влади і управління. Діюче законодавство обмежує повноваження органів управління у сфері державних закупівель регулюванням безпосередньо процесів проведення закупівель, маючи на меті створення універсальної, керованої системи держзакупівель, що забезпечуватиме тотальний контроль без істотного збільшення витрат регулюючого органу. Таке обмеження сфери компетенції органів управління провокує використання спрощеного підходу до ефективності державних закупівель, формування якої пов'язується виключно з підконтрольними регулюючому органу стадіями закупівель.

Складне завдання оцінювання економічної ефективності розміщення державних замовлень зводиться до простішого завдання – оцінювання якості роботи системи розміщення замовлень, оскільки якісно працююча система повинна забезпечувати ефект, що перевищує витрати на її функціонування. Оцінювання результатів здійснення державних закупівель проводиться за критерієм відповідності виконаних процедур задекларованим принципам закупівель.

Відомі методики призначені для оцінювання:

- ефективності проведення конкурсів із розміщення замовлень на постачання товарів для державних потреб [5];
- діяльності державних замовників з точки зору ефективності, законності, дотримання дисципліни виконання державних функцій щодо забезпечення державних потреб у товарах, роботах і послугах [6];
- ефективності державних і муніципальних закупівель щодо розвитку конкуренції, економії бюджетних коштів і зменшення витрат, відхилення вартості контрактів від середньоринкових показників [7];
- розміщення замовлення на основі принципів економічної ефективності, конкуренції, розумної відкритості, справедливого ставлення до постачальників, з використанням переважно процедур відкритого конкурентного розміщення замовлень, з жорстким дотриманням установлених нормативно-правовими актами процедур [8];
- індикативної і монетарної ефективності проведення державних (муніципальних) закупівель [9];
- відповідності системи державних закупівель загальним принципам прокюременту, діяльності державного замовника на всіх етапах закупівель – від формування до виконання державного замовлення, ефективності окремої процедури закупівлі за критерієм економічності [3].

Наведені підходи до оцінювання результатів державних закупівель у методичному плані є достатньо близькими, оскільки ґрунтуються на уявленні про забезпечення якості здійснюваних процесів завдяки дотриманню міжнародно визнаних принципів закупівель і норм діючого законодавства у цій сфері. Кількісні оцінки отриманого ефекту пов'язуються виключно з економією бюджетних коштів під час здійснення закупівель.

Зосередження уваги регулюючого органу на процесі підготовки і проведення торгів (розміщення держзамовлення) може бути виправданим лише в разі закупівлі стандартної продукції (товари широкого вжитку), що здійснюється переважно за ціновим критерієм: базова ефективність держзакупівлі – найкраще задоволення суспільних потреб за державні кошти – підмінюється уявною економією – різницею між завищеною початковою ціною і ціною закупівлі.

Отже, мінімальна ціна закупівлі і найбільш вигідна для замовника пропозиція – це не тотожні поняття. Найвигідніша пропозиція крім цінового фактора повинна враховувати оцінку якісних характеристик робіт і послуг, а також наступні експлуатаційні видатки [10]. Наприклад, для об'єктів транспортної інфраструктури витрати на будівництво становлять 25 – 40% загальних витрат за період життєвого циклу. Тому вартість контракту на будівництво не може бути об'єктивною оцінкою ефективності пропозицій.

Закупівлі наукоємної продукції, науково-дослідницьких і проектних робіт і послуг, які не піддаються точному опису, також не можна здійснювати виключно за ціновим критерієм. Якість таких послуг у першу чергу залежить від кваліфікації, досвіду і часу роботи постачальників. Зниження вартості послуг неминуче призведе до зниження якості за одним із перелічених параметрів.

Придбання послуг дослідників і проєктувальників за кордоном зазвичай регулюється окремими керівництвами і правилами. Під час проведення торгів на проєктні роботи всі країни і міжнародні фінансові інститути здійснюють вибір на основі якості або якості і ціни (в останньому випадку питома вага цінового фактора становить не більше 20%). Наприклад, Світовий банк у своїх керівництвах [11] рекомендує визначати переможця торгів на виконання проєктних робіт за 100-бальною оцінкою конкурсних пропозицій:

Основні показники	Бали
Досвід учасника	0 – 10
Способи і методи виконання робіт	20 – 50
Кваліфікація персоналу	30 – 60

Упровадження нових технологій 0 – 10

Преференції місцевим постачальникам 0 – 10

Світовий досвід свідчить про те, що тільки одна п'ята частина економії забезпечується безпосередньо на торгах, чотири п'ятих – за рахунок упровадження елементів планування і формування замовлень на основі нормування, обґрунтування потреб і контрактного ціноутворення [12]. Отже, доцільним є розширення впливу регулюючого органу на всі стадії життєвого циклу держзамовлення: прогнозування і планування державних потреб, формування і розміщення замовлень на постачання товарів, робіт і послуг, виконання укладених угод, приймання результатів.

Необхідно збалансувати цілі регулювання відносно кінцевої (зовнішньої) ефективності закупівель – забезпечення державних потреб [13], оскільки в практиці управління закупівлями оцінювання їхньої соціально-економічної ефективності не здійснюється через відсутність чітко визначеної стратегічної мети розвитку. У діючій системі закупівель етап розміщення замовлення, що мав би бути засобом досягнення стратегічних цілей гарантованого забезпечення виконання державних функцій, соціальних зобов'язань і державного регулювання економіки в довгостроковій перспективі, перетворився в єдиний напрям – функціонування системи закупівель [14].

За цих обставин поняття ефективності системи державних закупівель має передбачати виконання інтегруючої функції відносно: результативності як відповідності суспільних видатків і досягнутих за їхньою допомогою результатів конкретним цілям; економічності як ефективності закупівельної діяльності на різних стадіях процесу розміщення і реалізації державних замовлень; зовнішньої ефективності системи закупівель як її впливу на економіку країни через мультиплікативний ефект від розміщення і реалізації державних замовлень [15].

Важливим інструментом регулювання державних закупівель з розширеним набором функцій повинна стати система моніторингу, що має забезпечувати облік витрат учасників торгів (постачальників і замовників), спиратися на публічну систему збирання інформації, стати основою для оцінювання кінцевої ефективності держзакупівель. В інформації, що оприлюднюється замовниками згідно з діючим законодавством, мають бути виокремлені інформаційні потоки стосовно стандартизованої (масової) і нестандартизованої продукції з умовою забезпечення можливостей для структуризації даних за групами товарів,

робіт і послуг на основі прийнятих класифікацій, порівняння цін та інших вимог постачання стандартизованої продукції, перевірки обґрунтованості стартових цін тощо [13]. Щодо нестандартизованої продукції і послуг, то доцільним є також збирання інформації у кінцевих споживачів, оскільки рівень задоволення їхніх потреб є індикатором ефективності закупівель [16].

Така система моніторингу дає змогу запровадити комплексну модель оцінки ефективності державних закупівель, що ґрунтується на оцінюванні витрат державних ресурсів, безпосередніх результатів закупівлі (характеристики товарів, робіт і послуг), а також кінцевих соціально-економічних результатів (характеристики послуг населенню і бізнесу, державних функцій, проектів і програм, для потреб яких здійснювалися закупівлі). Складовими ефективності є економічність, дієвість і результативність процесу закупівель, які визначаються співвідношеннями: економічність – кінцевих результатів процесу до витрат на його проведення; дієвість – кінцевих результатів процесу до безпосередніх; результативність – безпосередніх результатів процесу до витрат на його проведення.

Для досягнення соціально-економічного ефекту держзакупівля має бути вбудована в довгострокові проекти, систему реалізації державних функцій, надання адміністративних послуг. Це потребує здійснення переходу до системи бюджетного планування, орієнтованої на результат, що дасть змогу центральним контролюючим органам передати функції контролю за дотриманням законодавства державним замовникам і зосередити увагу на питаннях державної політики і аналізу ефективності бюджетних видатків з точки зору їхнього впливу на досягнення пріоритетних цілей соціально-економічного розвитку [17]. Упровадження бюджетного планування, орієнтованого на результат, у систему державних закупівель має супроводжуватися створенням системи показників оцінювання соціально-економічної ефективності використання бюджетних коштів, що є основним критерієм оцінки досягнення кінцевих результатів закупівель.

До останнього часу параметри системи державного управління було налаштовано на вирішення короткотермінових завдань, що в стратегічній перспективі фактично відповідало реалізації моделі інерційного розвитку з постійним зростанням витрат державних ресурсів без відносно досягнутих результатів [18]. Затверджені державні цільові програми не забезпечені фінан-

суванням, заходи і завдання яких виконуються органами державної влади в межах існуючих лімітів бюджетних коштів.

Діюча система формування і виконання державного бюджету функціонує за річним циклом, має витратний характер, не дозволяє вимірювати соціально значущі результати діяльності отримувачів бюджетних коштів, не орієнтована на підвищення ефективності державних видатків [19]. Чинна система короткострокового бюджетного планування фактично реалізує концепцію «управління ресурсами» з використанням нормативного планування бюджетних видатків «від досягнутого», що провокує їхнє постійне зростання безвідносно до результативності здійснюваної розпорядниками й отримувачами бюджетних коштів діяльності (порівняльну характеристику витратної і результативної моделей управління бюджетними коштами наведено у [20]).

Чинне законодавство у сфері державних закупівель зосереджує увагу регулюючого органу виключно на процесі підготовки і проведення торгів без найменшого впливу на планування закупівель і результати виконання укладених договорів.

Такий стан систем управління соціально-економічним розвитком, державними фінансами і державними закупівлями не дає змоги здійснювати комплексне оцінювання ефективності державних закупівель, зокрема аналіз їхніх соціально-економічних наслідків. Для забезпечення ефективності закупівель основні параметри зазначених систем управління мають бути узгоджені між собою з утворенням єдиної системи стратегічного управління.

Заходами Програми економічних реформ Президента України на 2010–2014 рр. [21] передбачено:

- Прийняття проекту Закону України «Про державне прогнозування й стратегічне планування в Україні».
- Комплексне використання програмно-цільового методу бюджетного планування для бюджетів усіх рівнів.
- Запровадження інтегрованої комплексної системи управління державними фінансами.

Отже, у країні створюються основні складові системи стратегічного управління. Принциповим моментом для оцінювання соціально-економічних наслідків державних закупівель є створення можливості прозорого наскрізного контролю за реалізацією державних функцій і програм, наданням послуг населенню і бізнесу, включаючи моніторинг цільових показників, а також показників

фінансового, матеріального, інформаційного і науково-технологічного забезпечення цієї діяльності, що формуються в системах управління соціально-економічним розвитком, державними фінансами і закупівлями. Зокрема необхідно подолати існуючі інформаційні прогалини між зазначеними системами управління. Перша – полягає в невідповідності переліків державних цільових і бюджетних програм, що не дає змоги регулюючому органу (у даному випадку – Міністерству економічного розвитку і торгівлі України) оцінювати рівень бюджетного забезпечення заходів і завдань державних цільових програм (цього не можна зробити також і для інвестиційних проектів, державних функцій, адміністративних послуг). Такою інформацією щодо своїх проектів і програм володіють виключно головні розпорядники бюджетних коштів. Тому в разі реалізації стратегії оптимізації кількості бюджетних програм [22] слід передбачити під час формування бюджету за оновленим переліком бюджетних програм можливість визначати розмір бюджетних видатків у розрізі:

- завдань і заходів державних цільових програм і інвестиційних проектів;
- державних функцій і адміністративних послуг, закріплених за розпорядниками і отримувачами бюджетних коштів.

Наявність другої програми зумовлено відсутністю вимоги до замовника під час визначення джерела фінансування закупівлі зазначати код бюджетної програми, а також діючою нормою щодо необхідності визначення предмета закупівлі згідно з державною класифікацією продукції і послуг (при цьому замовника фактично примушують об'єднувати однотипні товари, роботи і послуги в одну закупівлю). Конкретного споживача за цих умов встановити неможливо, основним критерієм ефективності закупівлі може бути тільки економія бюджетних коштів, оскільки специфічні для різних споживачів критерії, що можуть вступати в протиріччя одне з одним, відходять на другий план. Цього можна уникнути за умови підпорядкування кожної закупівлі потребам виконання конкретного завдання (заходу) державної програми, функції чи послуги через відповідну бюджетну програму.

Створення в Україні системи стратегічного управління надасть можливість позиціонувати в її складі систему державних закупівель як підсистему ресурсного забезпечення реалізації довгострокових завдань розвитку, що відкриває перспективу суттєвого зниження ресурсоємності соціальних і економічних процесів.

Висновки

Проведений аналіз світового досвіду оцінювання ефективності державних закупівель свідчить про наявність тенденції до розширення складу критеріїв ефективності і відповідно про необхідність урахування результатів процесу планування і довгострокових наслідків проведення закупівель з метою встановлення раціональності і доцільності витрачання бюджетних коштів.

Раціональність витрачання бюджетних коштів під час закупівель, крім дотримання загальноєвропейських принципів, забезпечується:

- розширенням впливу регулюючого органу на всі стадії закупівель;
- урахуванням при оцінюванні пропозицій щодо закупівлі нестандартної і наукоємної продукції, науково-дослідницьких і проектних робіт і послуг переважно кваліфікаційних характеристик і потенціалу постачальників, якісних характеристик предмета закупівлі, а також загальних витрат протягом усього життєвого циклу товарів, робіт і послуг.

Доцільність витрачання бюджетних коштів має бути вмотивованою заздалегідь визначеними потребами замовника:

- Закупівлі для надання послуг населенню і бізнесу оцінюються кількісними і якісними показниками наданих послуг.
- Закупівлі для виконання державних функцій оцінюються за показниками, що характеризують виконання цих функцій.
- Закупівлі, здійснені під час реалізації державних програм, оцінюються за фактично досягнутими цільовими показниками цих програм.

Комплексне оцінювання ефективності державних закупівель можливе за умови позиціонування системи закупівель як підсистеми ресурсного забезпечення в складі системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком.

ЛІТЕРАТУРА

1. Модернізація України – наш стратегічний вибір : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К., 2011. – 416 с.
2. Закон України від 1 червня 2010 року № 2289-VI «Про здійснення державних закупівель».
3. Хвостов А. А. Вопросы контроля государственных финансов в части оценки эффективности государственных закупок // Вестник АКСОР. – 2009. №8. – С. 175–191.
4. Дешко А. І., Ігнатенко А. Б., Слівак А. Є. Система показників для оцінки ефективності державних закупівель // Формуван-

ня ринкових відносин в Україні: Зб. наук. пр. Вип. 7. – К., 2009.

5. Письмо Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 27 марта 2003 г. № АШ-815/05 «О методических рекомендациях по оценке эффективности проведения конкурсов на размещение заказов на поставки товаров для государственных нужд».

6. <http://derpt.region.kostroma.net/gz/13.01.09/ocenzak.doc>.

7. Серединцев Д. С. Развитие системы управления государственным закупками: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.

8. Перов К. А. Оценка эффективности размещения заказов: общие подходы // Госзаказ. Управление, размещение, обеспечение. – 2007. – № 7. – С. 77–86.

9. Газиреев Э. Д. Государственное регулирование предпринимательства через систему государственного заказа: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Волгоград, 2008.

10. Скворцов О. Опыт проведения подрядных торгов в России и за рубежом // <http://www.severavtodor.ru/articles/img/DOC3.doc>.

11. Руководство: Отбор и наем консультантов заемщиками Всемирного банка. Май, 2004. Пересмотренные 1 октября 2006 г.

12. Тезисы выступления Советника Министра экономического развития Российской Федерации О. В. Анчишкиной на конференции «94-ФЗ: как улучшить закон» 25 февраля 2010 г. // <http://www.economy.gov.ru>.

13. Система госзакупок: на пути к новому качеству: докл. Гос. ун-та Высшей школы экономики / рук. проекта А. А. Яковлев. – М.: Гос. ун-т – Высшая школа экономики, 2010. – 43 с.

14. Пискунов А. А. Аналитическая записка по результатам экспертно-аналитического мероприятия «Комплексный анализ эффективности функционирования существующей системы закупок для государственных нужд» // Бюллетень Счетной Палаты Российской Федерации, №3(135), 2009.

15. Смотрицкая И. И. Трансформация системы государственных закупок в российской экономике: Дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.

16. Эффективность государственных закупок. – Центр Исследований «Сандж» при поддержке Фонда Сорос-Казахстан, 2007. – 65 с.

17. Ефремова Н. Н. Международный опыт повышения эффективности государственных закупок и его использование в российской практике: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – М., 2010.

18. Дешко А. І., Слівак А. Є. Система стратегічного управління соціальним та економічним розвитком України // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. пр. Вип. 4. – К., 2008.

19. Гегин В. Н. Мониторинг как механизм повышения эффективности размещения государственного заказа в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре: Государственное управление Югры сегодня. Том 5. Технологии государственного управления, Ханты-Мансийск, 2008. – С. 17–38.

20. Сильвестрова Т. Критерии оценки эффективности использования бюджетных средств при современной модели управления бюджетными ресурсами // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2007. – №5.

21. <http://www.president.gov.ua/>

22. Стратегія оптимізації кількості бюджетних програм, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2011 р. № 292-р.