

О. І. Бельська,  
аспірант, Науково-дослідний економічний інститут, м. Київ

## БЮДЖЕТУВАННЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ: ЧИЛІЙСЬКИЙ ДОСВІД

PERFORMANCE-BASED BUDGETING: CHILEAN EXPERIENCE

*У статті розглянуто чилійський досвід впровадження та вдосконалення "Системи оцінки та контролю управління" та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів завдяки включенню в бюджетний процес постійно діючого моніторингу і оцінки виконання цільових програм та якості управління ними.*

*The article reviews the Chilean experience in implementing and improving "systems evaluation and management control" and more efficient use of budgetary resources by the inclusion of on going monitoring and evaluation of an implementation of targeted programs and their quality management in the budget process.*

*Ключові слова: бюджетування, орієнтоване на результат, цільові програми, моніторинг оцінка.  
Key words: performance-based budgeting, targeted programs, monitoring and evaluation.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Бюджет країни є одним із найпотужніших засобів впливу на економічний розвиток. Від раціонального використання бюджетних коштів залежить не лише економічне процвітання держави, а й добробут її громадян. Серед різноманітних інструментів бюджетного регулювання економічного розвитку світове співтовариство визнало найефективнішим цільові програми — основа бюджетування, орієнтованого на результат (далі — БОР). Водночас, впровадження та вдосконалення систем моніторингу та оцінки (далі — М&О) ефективності виконання цільових програм, поряд із професійним та відповідальним бюджетним менеджментом, є одними з найактуальніших питань сучасності. В умовах економічної кризи та обмеженості фінансових ресурсів серед провідних країн світу, як і серед країн, що розвиваються, спостерігається активізація досліджень у галузі управління державними видатками та впровадження досконаліших систем контролю за ефективністю їх використання<sup>1</sup>.

В Україні програмно-цільовий метод (далі — ПЦМ) формування і виконання бюджету впроваджено з 2002 року [17, с. 241]. Перші два етапи, передбачені Концепцією застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, успішно реалізовані, зокрема: розроблена програмна класифікація видатків державного бюджету; здійснений перехід до функціональної класифікації видатків бюджету, що відповідає міжнародним стандартам; складені паспорти бюджетних програм тощо. Проте, третій етап, що передбачав здійснення оцінки та подальше вдосконалення формування і виконання бюджету на основі програмно-цільового методу в бюджетному процесі, впровадження якого передбачалось з 2005 року, не реалізований й нині. Що фактично, нівелює саму суть ПЦМ, оскільки метою його запровадження у бюджетному процесі є встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання. І саме виявлення цього зв'язку відсутнє. Практично моніторинг та оцінка фінансової та економічної ефективності програм не проводиться. Водночас, Закон України "Про державні цільові програми" відповідно до статей 12, 14 не передбачає внесення змін та дострокове припинення виконання програми на підставі її неефективності [16, с. 1042]. На практиці моніторинг та оцінка програм в Україні зводиться

до визначення специфічної "результативності" її виконання, тобто шляхом співвідношення запланованих і фактичних витрат.

Тим часом, Чилі — країна з тривалим досвідом вдалих реформ, наприклад: пенсійної, судової, бюджетної, медичної тощо. Тому чилійський досвід реформ надзвичайно цікавий для України загалом, і в галузі моніторингу та оцінки бюджетних програм зокрема.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях українських економістів чилійський досвід реформ досліджений мало. Найбільше вітчизняні дослідники приділили увагу пенсійній реформі Чилі. У свою чергу іноземні вчені не оминають увагою чилійську систему БОР, а особливо систему моніторингу та контролю бюджетних видатків. Серед них: Стівенс Редбурн, Роберт Шей, Террі Бас, Аріель Зальцман, Марк Робінсон, Рой Роджерс, Кейт Маккей, Краузе Філіп та інші. Фахівці Світового Банку: Роберто Панзарді (старший спеціаліст Світового банку з управління державним сектором в галузі скорочення бідності та економічного управління в країнах Латинської Америки і Карибського басейну), Анвар Шах (провідний економіст Світового банку, керівник групи з управління державним сектором; член виконавчої ради Міжнародного інституту громадських фінансів; науковий співробітник Інституту економіки суспільного сектору), Чуньлі Шен (консультант Світового банку з питань бюджету та управління державними фінансами), Кейт Маккей (старший спеціаліст з оцінки Департаменту оцінки операційної діяльності Світового банку) та інші — вважають чилійські реформи надзвичайно результативними, а урядову систему моніторингу та контролю — однією з найпрогресивніших в світі.

### МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідити чилійський досвід бюджетних реформ в галузі підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів шляхом інтеграції в бюджетний процес результатів моніторингу та оцінки виконання цільових програм та якості управління ними. Розглянути доцільність використання у вітчизняній практиці окремих елементів чилійської системи оцінки і контролю державного управління.

<sup>1</sup> Не одне покоління реформ пройшли системи моніторингу та оцінки Канади (останні трансформації у 2009 році) [4], Австралії [6], США (докорінна зміна системи М&О у 2009 році) [15, с. 42], Чилі (вдосконалення носять перманентний характер) [7] та інших країн, де М&О ефективності в бюджетному процесі використовуються тривалий час.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Першу хвилю успішних реформ за часів Августо Піночета розпочато в Чилі лауреатом Нобелівської премії Мілтоном Фрідманом — це приватизація, дерегулювання, лібералізація торгівлі, реорганізація податково-бюджетної і грошово-кредитної політики. У 1990-х роках відбулися глибокі структурні реформи економіки. Вагомі нововведення було зроблено в галузях охорони здоров'я та освіти, надання послуг, пенсійного та соціального забезпечення, бюджетної та податкової політики тощо. Значно раціоналізовано діяльність інститутів державного управління, впроваджено жорсткий контроль витратків і широкі реформи в політиці доходів і управління [2, с. 165; 9; 3].

Міністерство фінансів Чилі розпочало вимірювання ефективності в 1993 році з пілотного проекту, який включав п'ять державних установ<sup>2</sup> [7, с. 5]. Проведення оцінки державних програм розпочато в 1997 році. Ця оцінка Бюджетне управління використовує як важливий інструмент ефективного розподілу ресурсів. Механізм стимулювання заробітної плати та програми вдосконалення управління запрацювали з 1998 року.

У 2000 році при Національному Бюджетному управлінні Чилі (англ. Chile's National Budget Office — DIPRES) було створено Відділ контролю управління (англ. The Management Control Division). На нього покладалась відповідальність за розробку методології та контроль виконання оцінки цільових програм, а також надання допомоги державним установам щодо покращення механізмів і заходів управління. Від часу створення Відділу контролю управління запровадив нові механізми оцінки ефективності використання ресурсів, що виділяються на виконання цільових програм; підкоргував ті, які вже існують; розробив більш ефективну систему організації процедур M&O і вдосконалив систему управління бюджетними витратками.

У 2001 році запроваджено оцінку впливу програм, з 2002 року впроваджено комплексну оцінку витрат установ. Таким чином, завершилось формування Системи оцінки та контролю управління (ісп. Sistema de Evaluacion y Control de Gestion) Чилі [14, с. 54—55; 7, с. 5—7; 2, с. 165—167].

У подальшому відбулося розширення та вдосконалення цієї системи. До неї було включено сім нових інструментів і напрямів діяльності, які разом з існуючими дозволили поглибити використання інформації в процесі прийняття рішень, а саме:

1) оцінка надання технічної допомоги з 2007 року. Мета технічної допомоги полягала у створенні інституційного потенціалу для розробки, моніторингу та оцінки державних програм, що сприятимуть підвищенню ефективності та якості державних витрат [7, с. 43]. Оскільки методологія здійснення моніторингу та оцінки виконання цільових програм в Україні перебуває на стадії формування, дослідження з даного питання та пошук найрезультативніших шляхів досягнення ефективного використання бюджетних ресурсів наразі надзвичайно актуальні;

2) нові механізми стимулювання інституційної ефективності (ісп. Metas de Eficiencia Institucional) — з 2007 року. Включали в себе наступні напрями вдосконалення: стратегічний менеджмент, управління ризиками, управління розвитком персоналу, ефективність та прозорість у галузі державного управління та обслуговування клієнтів [7, с. 6, 57—58; 8]. З огляду на невідповідність сучасним економічним відносинам, фаховий рівень та застарілу психологію багатьох вітчизняних державних службовців, що лишилися у спадок від командно-адміністративної системи господарювання, важливе значення набуває вдосконалення державного управління соціально-економічними процесами і дієва

практика Чилі може бути непоганим зразком його швидкого та ефективного реформування;

3) перегляд структури та систем моніторингу для нових програм і розширення програм вже представлених у бюджеті і впроваджених з 2008 року. Департамент технічної підтримки та Відділ контролю управління DIPRES здійснює технічний огляд нових програм, розширення та/або переформулювання існуючих [7, с. 6, 46]. Прийняття показників ефективності виконання цільових програм до початку їх реалізації дозволить здійснити перманентний моніторинг, що в свою чергу, дасть можливість оперативного регулювання та досягнення максимізації віддачі бюджетних витратків та водночас зменшення можливості їх нецільового використання, що, враховуючи рівень корупції, досить важливо для України;

4) впровадження " нової оцінки " програм (ісп. Evaluacion de Programas Nuevos) в 2009 році. Поряд із проблемою розширення охоплення оцінки, в 2008 році, постало питання про розробку оцінки програм із самого початку, що дозволило б створити підґрунтя для полегшення в майбутньому оцінки впливу цільових програм [7, с. 47—48]. Використання досвіду Чилі щодо розроблення показників, які характеризують більш широкі наслідки, ніж безпосередній вплив цільових програм на своїх прямих бенефіціарів (наприклад, підвищення конкурентоспроможності, зростання зайнятості, зменшення забруднення навколишнього середовища тощо), — доцільне і у вітчизняній практиці;

5) збільшився охопит оцінки кількості програм та установ [7, с. 6]. У 2009 році виконано 33 оцінки, в 2010 році — 39 [10, с. 46—47]. Загалом у період між 2006 і 2010 роками проведено оцінки 155 програм і установ [11, с. 7]. За зразком Чилі, також варто було б ввести не лише оцінку цільових програм, а й оцінку ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;

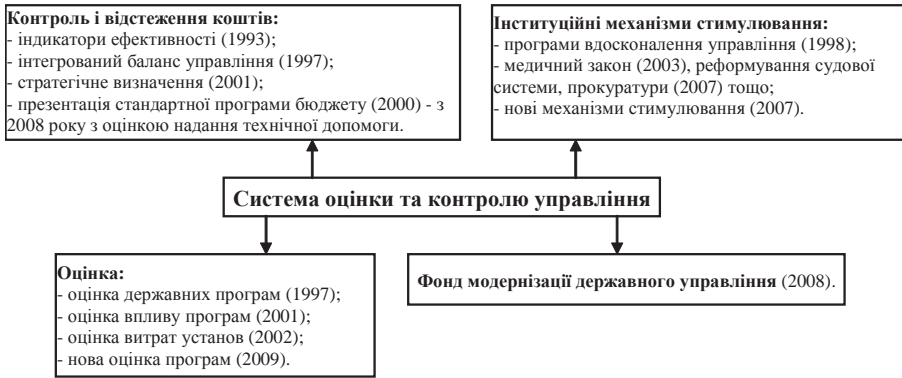
6) розвиток програм вдосконалення управління (ісп. Programas de Mejoramiento de la Gestion) та стандартів якості (ісп. Programa Marco de la Calidad) в 2009 році. Програма вдосконалення управління пов'язує виконання завдань управління з грошовими стимулами для посадових осіб, котрі надають державні послуги. Завдяки програмі стандартів якості державні установи сертифіковані по ISO щодо процесів надання товарів і послуг [7, с. 6, 50]. Система оплати праці, за якою здійснюється нарахування зарплатні чиновникам (складається з ставки, надбавки та премії), дозволяє, за чилійським зразком, пов'язати розмір виплат з успішністю виконання завдань. А персоніфікація відповідальності в державному управлінні дасть можливість збільшити його ефективність та скоротити рівень корупції в країні;

7) створення в 2008 році Фонду модернізації державного управління (ісп. Fondo de Modernizacion de la Gestion Publica). До його повноважень належить: фінансування розробки конкретних пропозицій з врегулювання проблем недосконалої політики управління, програм, інструментів та інститутів, пов'язаних з ефективністю економічного розвитку [7, с. 61]. Варто зазначити, що й для України актуально не лише посилити контроль за бюджетними витратами, а й вдосконалити механізм його здійснення.

Складові елементи Системи оцінки і контролю державного управління Чилі, згруповані за чотирма напрямками та розміщені в порядку впровадження, представлені на рис. 1.

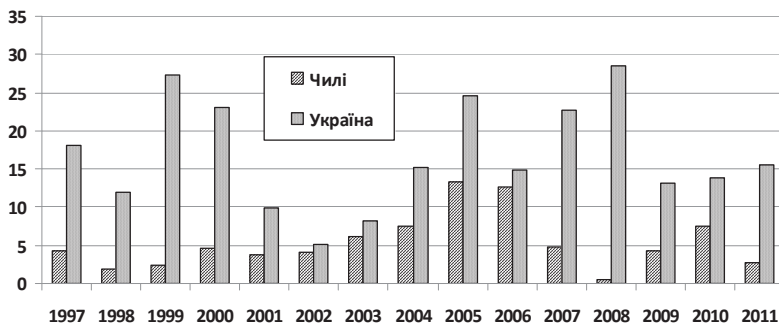
Однею з найважливіших складових системи є оцінка впливу цільових програм (ісп. Evaluacion de Impacto). Оцінка впливу повинна визначити причинно-наслідкові зв'язки між компонентами, які продукує програма, та очікуваними результатами, без чого БОР не можливе.

<sup>2</sup> Щороку кількість установ збільшувалась і до бюджету на 2001 рік 72 державні установи включили 275 показників ефективності [9]; у бюджеті на 2004 рік, 132 з 190 установ прийняли 1684 показники [2, с. 166]; у бюджеті на 2010 рік 150 урядових установ прийняли близько 1200 показників ефективності виконання цільових програм та якості управління [5, с. 38].



**Рис. 1. Система оцінки та контролю управління Чилі**

Джерело: [11, с. 8].



**Рис. 2. Інфляція, дефлятор ВВП (%/роки)**

Джерело: за даними Світового Банку [13].

Тому, роль команди з оцінки полягає у точній ідентифікації та розслідуванні гіпотези про існування причинно-наслідкових зв'язків у реалізації програми та підтвердженні її корисності, або ж скасуванні. Звідси випливає, що в будь-якому випадку, незалежно від результату оцінки позитивного чи негативного, оціночні рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних вимірах очікуваної вигоди.

У багатьох випадках причинно-наслідкові зв'язки між програмними компонентами та очікуваними вигодами можуть відрізнитися в залежності від періоду, що аналізується. Саме тому необхідно проводити оцінку ефективності виконання цільових програм на різних стадіях її впровадження. Відділ контролю управління Чилі розділяє оцінку впливу програм на три етапи.

I етап. Результат на рівні продукту. Продукт відноситься до результатів програм на рівні її компонентів (наприклад: субсидії родинам на ліквідацію наслідків стихійних лих; постачання підручників до шкіл; підвищення кваліфікації робітників тощо). Тобто, в терміни, відповідні першому етапу, результати впровадження програми повинні мати безпосередній (негайний) ефект, від надання товарів або послуг цільовій групі населення.

Якість товарів і послуг, що надаються в рамках програми, також можна розглядати як результат на рівні продукту. Водночас, на цьому етапі для цілей оцінки слід розрізняти об'єктивну і суб'єктивну якість. Перша відноситься до технічної якості товарів і послуг (наприклад, якість освіти, підручників, калорійність пайків, середній і максимальний термін для надання послуг тощо), а друга пов'язана зі сприйняттям користувачів самого способу надання товарів або послуг (наприклад: швидкість видачі пайків, ступінь задоволеності користувачів їх вмістом тощо) [7, с. 4].

II етап. Проміжні результати. Проміжні результати — результати, отримані через певний час після надання продукту цільовій групі. Тут звертається увага на зміни у по-

ведінці і ставленні цільової групи населення після отримання товарів і послуг, що надаються програмою (наприклад, відсоток молоді, що почав критично ставитись до наркотиків після участі в освітніх семінарах; організаційні інновації після програм навчання тощо).

III етап. Остаточні результати. Полягають у порівнянні очікуваних результатів із реально досягнутими. Вони показують, чи дала певна цільова програма значне покращення, а в деяких випадках й тривалий, стійкий ефект [7, с. 5]. Також на впровадження у вітчизняну практику заслуговує чилійський досвід розробки показників вимірювання ефективності на різних етапах здійснення програм.

Система DIPRES вимагає від чиновників органів державної влади відповідальності за дотримання прийнятих ними показників ефективності. Після завершення оцінки Відділ контролю управління та організації, які виконували оцінку програм, домовляються про терміни, в які вони нададуть рекомендації на основі проведених оцінок. Відомства, відповідальні за впровадження цільових програм, зобов'язані врахувати згадані рекомендації і на їх основі проводити регулювання та планування на наступні періоди дії програми або надати звіт про результат по її завершенні [14, с. 56]. Про досягнутий прогрес відомства звітують перед Відділом контролю управління DIPRES Чилі кожні шість місяців.

Таким чином, економічне піднесення Чилі є закономірним наслідком модернізації системи

управління бюджетними видатками, раціонального економічного управління та фінансової відповідальності. Впровадження системи БОР в Чилі не єдина, але головна причина досягнення макроекономічної стабільності та профіциту бюджету протягом 12-ти років у 1990—2005 рр. [9]. Водночас, Чилі демонструє синхронний, але вищий приріст ВВП порівняно з високорозвиненими країнами світу [13]. Порівняно з Україною в Чилі невелика, переважно однорозрядна цифра інфляції (рис. 2).

У той час, як в Україні інфляція менше ніж 10% до поточного року, фактично не знижувалася.

Економічний розвиток спричинив позитивні наслідки й в соціальній сфері. За даними Світового банку, в Чилі один з найвищих показників очікуваної тривалості життя при народженні (рис. 3).

Як видно з графіку, на початку 60-х років ХХ століття очікувана тривалість життя при народженні в Чилі не становила й 60 років. Однак у наступні роки спостерігається стрімке зростання і на початку нового тисячоліття Чилі випереджає США і практично зрівнюється з середнім показником по Євросоюзу. Водночас, в Україні спостерігається відмінна ситуація. За очікуваною тривалістю життя при народженні Україна ледве може зрівнятися з власними показниками в 60-х роках та на початку 90-х років.

Зрештою, на відміну від багатьох країн Латинської Америки, Африки та пострадянських країн, в Чилі практично відсутня корупція. Індекс сприйняття корупції в країні, за результатами досліджень Transparency International<sup>3</sup>, у 2011 році становить 7,2 — достатньо, аби посісти в загальному рейтингу 22 місце залишаючи позаду США, Францію, Іспанію, Португалію, Ізраїль та інші розвинені країни. Загалом протягом останнього десятиліття Чилі не знижувалось в рейтингу нижче 25 пункту. Водночас Україна в 2011 році займає 152 місце серед 182 країн, пропускаючи вперед Гондурас та Еритрею. Найвищу позицію в рейтингу Україна обіймала у 2006 році — 99 місце серед 163 країн [12].

<sup>3</sup> Transparency International — міжнародна громадська організація, що бореться проти корупції.

У 2010 році Чилі входить до першої десятки в рейтингу економічної свободи за розрахунками Wall Street Journal та Heritage Foundation. У 2012 році посідає 7 місце в світі та 1 місце в регіональному рейтингу (серед країн центральної та південної Америки). Тоді, як Україна 163 місце в світі та 43 в Європі [1].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Чилі пройшла тривалий шлях реформ та створила добре розвинену систему бюджетування: раціональне планування, бездоганне впровадження, оцінка, контроль, оперативне регулювання та прозора звітність. Національне Бюджетне управління Чилі зробило значні зусилля, щоб інтегрувати інформацію про ефективність цільових програм у бюджетний процес і успішно проводить об'єктивне використання цієї інформації при прийнятті бюджетних рішень. Фінансово вмотивована відповідальність чиновників, поєднання моніторингу з повноцінними оціночними дослідженнями програм і установ сприяли ефективному використанню бюджетних ресурсів, знищенню корупції в бюджетній сфері та соціально-економічному піднесенню в країні. Таким чином, країна перетворилася на еталон економічної стабільності в своєму регіоні, з однорозрядною цифрою інфляції, стійким профіцитом бюджету, низьким рівнем державного боргу, приростом ВВП на рівні з розвиненими економіками і високим ступенем стабільності фінансового сектора.

Для України досвід Чилі в галузі впровадження системи оцінки та контролю витрат бюджетних коштів може стати найбільш корисним, оскільки в обох країнах перехід до нової системи господарювання не мав історичного підґрунтя, на відміну від країн Західної Європи, Північної Америки, Австралії та інших розвинених країн, де формування передумов сучасних ринкових відносин тривало протягом століть. Проте, в Україні не відбулося стрімких докорінних перетворень. Реформи поступово нашаровувались на застарілу та нежиттєздатну модель управління. Деградація судової системи, відсутність відповідальності та безкарність призвели до марнотратства бюджетних ресурсів та розквіту корупції. Тому перспективою подальших досліджень має стати можливість застосування найбільш прогресивних чилійських напрацювань у вітчизняних реаліях.

### Література:

1. 2012 Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.heritage.org/index>
2. Budgeting and budgetary institutions / [edited by Anwar Shah]. — Washington, D.C.: World Bank, 2007. — xxvii, 552 p.
3. Institutionalizing monitoring and evaluation systems: five experiences from Latin America [Електронний ресурс] / [R. Burdescu, A. Villar, K. Mackay, F. Rojas, J. Saavedra] // En Breve. — 2005. — № 78. — Режим доступу: <http://siteresources.worldbank.org/INTENBREVE/Newsletters/20843583/78SEP05M%26EEN.pdf>
4. Lahey R. The Canadian M&E system: lessons learned from 30 years of development [Електронний ресурс] / R. Lahey // World Bank Independent Evaluation Group, Working Paper Series. — 2010. — № 23. — 40 p. — Режим доступу: [http://siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/ecd\\_wp\\_23.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/ecd_wp_23.pdf)
5. Lopez-Acevedo G. Building better policies: the nuts and bolts of monitoring and evaluation systems / G. Lopez-Acevedo, Ph. Krause, K. Mackay. — Washington, D.C.: World Bank, 2012. — 240 p.
6. Mackay K. Two generations of performance evaluation and management system in Australia [Електронний

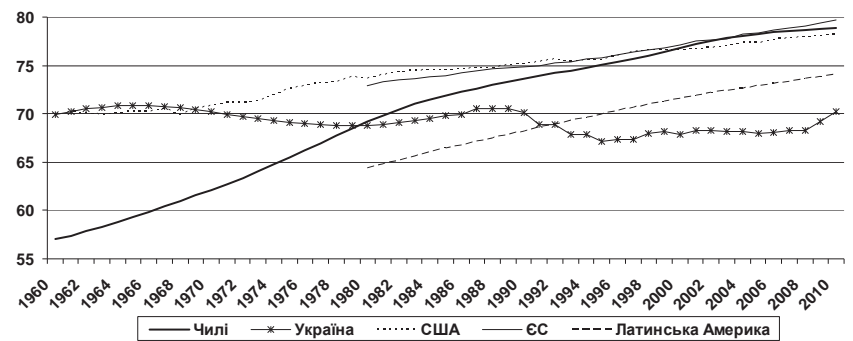


Рис. 3. Очікувана тривалість життя при народженні (років/роки)

Джерело: за даними Світового Банку [13].

ресурс] / K. Mackay // World Bank independent evaluation group, Working paper series. — 2004. — № 11. — 22 p. — Режим доступу: [http://siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/4585664-1253899870336/ecd\\_wp\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/4585664-1253899870336/ecd_wp_11.pdf)

7. Mesa A.A. Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central / A.A. Mesa, H.B. Herrera. — Santiago: División de control de gestión. Dirección de presupuestos del Ministerio de hacienda, 2010. — 89 p.

8. Metas de eficiencia institucional (MEI): Gobierno de Chile [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.supersalud.gob.cl/568/w3-article-4212.html>

9. Panzardi R.O. Chile: Towards results-oriented budgeting [Електронний ресурс] / R.O. Panzardi // En Breve. — 2005. — № 81. — 4 p. — Режим доступу: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2005/12/15/000090341\\_20051215103517/Rendered/PDF/346440SPANISH081NOV05-CHBUDGETSP.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2005/12/15/000090341_20051215103517/Rendered/PDF/346440SPANISH081NOV05-CHBUDGETSP.pdf)

10. Robinson M. Performance-based budgeting: Manual [Електронний ресурс] / M. Robinson // CLEAR — Regional centers for learning on evaluation and results. — 151 p. — Режим доступу: [http://www.theclearinitiative.org/PDFs/CLEAR\\_PB\\_Manual.pdf](http://www.theclearinitiative.org/PDFs/CLEAR_PB_Manual.pdf)

11. Rogers F. Sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central: Seminario internacional cuentas nacionales y presupuesto por resultados [Електронний ресурс] / F. Rogers, G. Roy. — Lima (Peru), Septiembre 2009. — 56 p. — Режим доступу: [http://www.congreso.gob.pe/oci/Documentos/Banco\\_mundial/SeminarioII/Presentacion-ChileL-Sistema-Evaluacion-Seminario-Peru090909.pdf](http://www.congreso.gob.pe/oci/Documentos/Banco_mundial/SeminarioII/Presentacion-ChileL-Sistema-Evaluacion-Seminario-Peru090909.pdf)

12. Transparency International: the global coalition against corruption. — Режим доступу: [http://archive.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)

13. World Bank: data [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://data.worldbank.org>

14. Zaltsman T.A. The role of monitoring and evaluation in the budgetary process: Insights from a study of Chile's performance-based budgeting system / T.A. Zaltsman. — New York: New York University, 2008. — 182 p.

15. Организация стратегического мониторинга и аудита в системе государственных программ и проектов: доклад Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации [Електронний ресурс] / под руководством А.А. Кузнецова. — 2011. — 120 с. — Режим доступу: <http://ac.gov.ru/files/audit-doklad.pdf>

16. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2004. — № 25. — С. 1042.

17. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі: Розпорядження КМУ від 14.09.2002 № 538-р // Офіційний вісник України. — 2002. — № 38. — С. 241.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2013 р.