



Любов ЛИСЯК

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ

Систематизовано та проаналізовано існуючі теоретичні підходи щодо оцінки ефективності бюджетної політики та обґрунтовано необхідність комплексного підходу до їх практичного застосування.

Current theoretical approaches as to evaluation of efficiency of budget policy have been analyzed. The necessity of the overall approach to the practical use of the mentioned above approaches are studied in the work.

Складність і багатоплановість проблем як побудови, так і реалізації ефективної бюджетної політики обумовлена широким спектром питань, пов'язаних із формуванням адекватного сучасним вимогам бюджетного законодавства, необхідністю удосконалення міжбюджетних відносин, методів та інструментів бюджетної політики, прогнозування і планування соціального й економічного розвитку країни та її регіонів, визначення бюджетних пріоритетів тощо. Процеси системної трансформації в країнах постсоціалістичного простору вимагають оцінки відповідності бюджетної політики певному етапу розвитку економіки. Така оцінка є надзвичайно актуальною з позиції розробки конкретних шляхів і механізмів побудови та реалізації бюджетної політики країни, визначення відповідних механізмів державного регулювання.

У світовій практиці напрацьовані певні критерії, за якими оцінюється ефективність бюджетної політики, однак вони не можуть бути у повному обсязі при-

датними для постсоціалістичних країн внаслідок особливостей і специфічних рис національних економік. Окремі критерії оцінки ефективності бюджетної політики використовуються міжнародними економічними організаціями та науковими центрами у загальному переліку критеріїв оцінки трансформаційних зрушень та економіко-інтеграційних процесів у країнах перехідного типу [1]. Податкова реформа, бюджетна дисципліна, спрямованість бюджетних витрат – саме ці критерії використовуються серед інших при оцінці Світовим банком та МВФ економічної трансформації у країнах постсоціалістичного простору. Для оцінки ефективності процесів трансформації в Україні окремі дослідники виділяють якісні та кількісні критерії [1]. Серед названих можна виокремити критерії, що у тій чи іншій мірі характеризують ефективність бюджетної політики: оптимізація рівня оподаткування (рівень загального обсягу нарахованих податків, стандартна ставка ПДВ, пільгова ставка ПДВ, питома вага податку з доходів

фізичних осіб та соціальних внесків у загальній вартості робочої сили, стандартний рівень корпоративного податку на дохід, рівень ефективності корпоративного податку), раціональне бюджетування державних фінансових ресурсів (гранично допустима величина дефіциту бюджету, гранично допустима величина державного боргу), децентралізація фінансових потоків і формування ефективних систем місцевих фінансів (частка витратної частини зведеного бюджету, що розподіляється через місцеві бюджети).

Аналізуючи кількісні та якісні критерії ефективності бюджетної політики, окремі дослідження наводять такі показники – приріст доходів зведеного бюджету, приріст видатків зведеного бюджету, приріст видатків на соціальну сферу, дефіцит державного бюджету, обсяг перерозподілу ВВП через зведений бюджет, рівень державного боргу (прямого і гарантованого) частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті, обсяг капітальних видатків бюджету [2, 20].

Таким чином, в економічній літературі дослідження проблем ефективності бюджетної політики, як правило, зводиться до аналізу ефективності окремих елементів. Увага дослідників акцентована на індикаторах дефіциту бюджету, зовнішнього боргу, показниках державного бюджету, оцінці ефективності державного бюджету, під якою розуміється тільки ефективність витрачання бюджетних коштів, визначенні податкової ефективності, ефективності фінансового контролю тощо [3; 4; 5; 6]. Звичайно, перелічені елементи мають певну самостійність, і тому не виключають можливості окремого розгляду та аналізу. Водночас розв'язання актуальних проблем сьогодення пов'язане із недостатньою розробкою теоретичних аспектів та практично відсутністю комплексного підходу до оцінки ефективності бюджет-

ної політики в Україні. Усе це вимагає переосмислення існуючих теоретичних підходів, пошуку більш адекватних у сучасній бюджетній політиці.

Серед різноманітних підходів до оцінки ефективності бюджетної політики можна виділити декілька. Найбільш поширеним є підхід до оцінки ефективності бюджетної політики на основі критеріїв фіскальної та соціально-економічної (стратегічної) ефективності [3; 7; 8; 9]. Критерій фіскальної ефективності Ц. Огонь характеризує як критерій фіскальної достатності, що означає оптимальне узгодження і сприяння розвитку усіх суспільно-економічних інтересів у межах проголошеної економічної стратегії [9, 127]. Основними критеріями оцінки соціально-економічної ефективності того чи іншого варіанту бюджетної політики вчені визначають динаміку основних макроекономічних показників у порівнянні з наміченими структурними пріоритетами: динаміку ВВП та обсягів виробництва, рівня інфляції, динаміку валютного курсу, рівня зайнятості та реальних доходів населення [8, 100–101].

Враховуючи те, що бюджетна політика держави повинна бути науково обґрунтованою і базуватися на фундаментальних теоретичних засадах, та виходячи з фінансової доктрини держави, Ф. О. Ярошенко вважає, що ефективність бюджетної політики вимірюється її здатністю вирішувати соціальні завдання і одночасно створювати умови для економічного зростання [3; 4]. Такий підхід означає визначення ефективності бюджетної політики шляхом оцінки виконання нею певних функцій і передбачає оцінку результатів діяльності "органів виконавчої влади за наступними напрямками: збір бюджетних доходів; виконання бюджетних зобов'язань; управління бюджетним дефіцитом і державним боргом" [8, 101]. Вважаємо, що дане визначення є недостатньо пов-

ним, адже ураховує лише управлінський (суб'єктивний) аспект ефективності бюджетної політики, залишаючи поза увагою її об'єктивну основу. Перелічені показники оцінюють фіскальну ефективність бюджетної політики. Причому кожен із розглянутих напрямів повинен відповідати певним критеріям економічної ефективності бюджетної політики, до яких віднесено: рівень формування бюджетних доходів у цілому і податків зокрема; рівень виконання бюджетних зобов'язань; величина бюджетного дефіциту, параметри та швидкість зростання державного боргу; величина валютних резервів, що використовуються для фінансування бюджетного дефіциту; рівень виконання законодавчих і прирівняних до них актів про бюджет; величина простроченої заборгованості з грошових виплат внаслідок відсутності бюджетного фінансування; величина простроченої заборгованості бюджетних установ через їх недофінансування [8].

Водночас стратегічна ефективність бюджетної політики залежить від того, яким чином вона пов'язана з іншими складовими фінансової політики і, насамперед, з грошово-кредитною політикою.

Оцінка ефективності бюджетної політики буде комплексною, якщо враховувати оцінку ефективності управлінської діяльності суб'єктів бюджетної політики (законодавчих і виконавчих органів влади, які розробляють, затверджують, контролюють і реалізують на практиці прийнятну бюджетну політику, а також розпорядників бюджетних коштів, їх споживачів). Враховуючи, що державний бюджет уособлює й віддзеркалює бюджетну політику уряду і те, як ця політика впливає на напрямок змін основних показників економічного зростання, обговорення бюджету і підготовчі заходи, що їм передують, є надзвичайно важливим засобом публічної розробки ефективної бюджетної політики за участю гро-

мадськості. Єдиного рішення стосовно цілей, засобів та результатів бюджетної політики серед зацікавлених суспільних груп досягти досить важко, тому що її об'єктивна оцінка повинна базуватися на суспільно визначених критеріях, які можуть бути вироблені лише в умовах зрілої демократичної правової держави. Тому потрібна активна розбудова інститутів громадянського суспільства, які здійснюватимуть громадський контроль за бюджетним процесом, представлятимуть інтереси споживачів бюджетних послуг і платників.

Таким чином, важливим аспектом у комплексній оцінці ефективності бюджетної політики є оцінка її реалізації, однією із вагомих складових якої є діяльність органів державної влади і управління. Як вважається, оцінка результатів діяльності органів виконавчої влади за певними напрямками фактично і є оцінкою державного управління, обґрунтування ефективності якого у широкому розумінні є одним із найважливіших питань в концепції державного менеджменту. Якщо уряду не висувається серйозних претензій з приводу його діяльності стосовно використання державних ресурсів, їх розміщення і перерозподілу, то такий уряд користується підтримкою і його можна назвати ефективним.

Ефективність визначається як відношення позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над небажаними) і допустимих витрат. Рішення можна назвати ефективним, якщо найкращий результат отримано при визначених витратах, чи якщо заданий результат отримано при найнижчих витратах вибору [12, 251–252, 253]. Водночас необхідно враховувати, що такий підхід містить загрозу підвищення загального балансу задоволення потреб суспільства і може виступати показником ефективності управління цим суспільством без урахування ролі власне системи державного

управління у досягненні такого результату. Тому механізм прийняття ефективного рішення може бути досить громіздким і нерациональним [13]. У зв'язку з цим постає проблема поєднання ефективності самого рішення і ефективності реалізації цього рішення. Як справедливо стверджує Дж. Стігліц, державне управління є одним із найбільш важливих суспільних товарів, і ми всі вираємо від кращої, більш ефективної, більш відповідної потребам суспільства держави. Якщо б держава могла стати більш ефективною і могла скоротити податки, не зменшуючи рівня своїх послуг, ми всі тільки б виграли [14, 41].

В англійській літературі термін "ефективність" передається двома значеннями. По-перше, як результати діяльності через показник співвідношення між здійсненими витратами і одержаними вигодами. За цього підходу оцінюється ефективність державної установи, тобто досягнення максимальних результатів за якомога менших затрат адміністративних зусиль і фінансових ресурсів (здатність організації забезпечувати суспільство благами і послугами за мінімальних затрат коштів, часу, роботи персоналу). За висловленням Г. Саймона, "у широкому розумінні "діяти ефективно" означає використовувати найкоротший спосіб і найдешевші засоби для досягнення бажаних цілей" [16, 12].

По-друге, як визначення обсягу ресурсів, які потрібно затратити для максимального досягнення певної мети. За такого розуміння ефективність має два варіанти оцінки [15, 818]. Перший – порівняння фактичної суми ресурсів, спрямованих на досягнення результату, з попередньо розрахованою вартістю реалізації програми із заданим результатом. Другий – визначення відповідності поставленої перед бюджетною програмою мети потенційним соціальним результатам її реалізації за допомогою численних позитивних і негативних ефектів у соціальній сфері.

Оцінка ефективності державного управління є самостійною проблемою, складність якої визначається такими причинами. По-перше, відсутній єдиний результуючий показник, яким у ринковому секторі є прибуток. По-друге, послуги організацій державного сектора важко піддаються виміру і не призначені для конкуренції. Таким чином, важко знайти показник, який задовольняв би вимогам змістовності, порівнянності, ясності, підконтрольності, широти охоплення, необмеженості, значимості і доступності [10]. І все ж незважаючи на це, на сьогоднішній день створена і апробована достатня кількість різноманітних методик виміру ефективності, у яких їх розробники спробували подолати зазначені вище недоліки.

Вважаємо за необхідне виділити комплексну методіку оцінки ефективності системи державного управління і якості державних послуг, розроблену в США [17]. Починаючи з 1996 року ця методіка використовується для оцінки ефективності управління усіх штатів, окремих міст і округів. Методіка спрямована на оцінку ефективності державної адміністрації за визначеними сферами діяльності (фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, управління результатами, управління інформаційними технологіями). Крім цього, в Канаді та США розроблені і активно використовуються методіки оцінки ефективності на регіональному рівні [11]. Розповсюдженою методикою оцінки ефективності муніципального управління є порівняння за порівнюваними показниками з іншими органами в подібних функціональних сферах.

У країнах Західної і центральної Європи використовується своя методіка виміру якості і ефективності державних та муніципальних адміністрацій – загальна структура оцінки (CAF). Ця методіка розроблена державами-членами

ЄС у кінці 90-х рр. XX ст. на основі концепції управління якістю, яка широко використовувалася у приватному секторі економіки. Відповідно до цієї методики загальна структура оцінки, яка переслідує мету проведення внутрішньо-організаційної самооцінки, конкретизується у низці завдань. Загальна оцінка повинна, по-перше, виконувати функцію попереднього інструменту самооцінки (тестування) ефективності управління організаціями в межах більш загальної стратегії управління якістю; по-друге, сприяти проведенню порівняльних досліджень ефективності у державному секторі; по-третє, забезпечити своєрідний зв'язок між різноманітними варіантами використання управління якістю в адміністративній політиці ЄС.

Загально визнано, що основним завданням державного фінансового господарства є надання суспільству необхідного і достатнього обсягу державних (суспільних) благ і послуг. Отже, основним критерієм ефективності бюджетної політики можна вважати критерій максимуму суспільних благ (державних послуг), які у вартісній формі є оптимальною величиною державних видатків при оптимальних параметрах сукупного податкового навантаження. Ураховуючи специфіку бюджету, розуміємо, що досягти граничних значень (максимуму чи мінімуму) оптимальних параметрів на практиці дуже складно. Оптимальність у даному випадку передбачає рівноважне співвідношення інтересів суспільства, держави і населення, або рівновагу в точці перетину кривих попиту держави на податки (доходи) і пропозиції державних послуг (видатків). Таким чином, ефективна бюджетна політика повинна забезпечувати виконання умови бюджетної рівноваги.

Основний критерій ефективності бюджетної політики реалізується через окремі критерії ефективності виконання

бюджетом своїх функцій, тобто через критерії оптимальності доходів, оптимальності видатків і контрольно-регулюючого ефекту.

Ефективність бюджетної політики в частині формування доходів виражається у найбільш повному забезпеченні органів влади достатнім обсягом дохідних джерел для здійснення запланованих видатків без погіршення фінансового становища суб'єктів економіки. Ефективна бюджетна політика у сфері формування доходів, що включає податкову і неподаткову компоненти, оцінюється і стратегічно будується з точки зору оптимального податкового навантаження. Лише на основі оптимального податкового навантаження можливо забезпечити державі достатньо коштів для фінансування видатків на необхідному рівні. Це доведено практикою країн Західної Європи. Нездатність бюджету України надавати громадянам України необхідний обсяг і якість державних послуг пояснюється, у певній мірі, нездатністю оптимізувати податкове навантаження. Оскільки доходами бюджету є податкові і неподаткові платежі, то, на перший погляд, збільшення неподаткових надходжень зменшує потребу у податкових. Проте такий підхід порушує вимогу відносної незалежності податкових і неподаткових доходів, адже оптимізація податків є самостійною проблемою, вирішення якої не залежить від розміру неподаткових доходів, і навпаки, збільшення неподаткових надходжень – цілком інша проблема, яка не повинна впливати на оптимізацію податкового навантаження. Виконання вимоги відносної незалежності неподаткових доходів від податкових є суттєвим для побудови ефективної бюджетної політики.

Оптимальне податкове навантаження також визначає певну податкову рівновагу при виконанні податками своїх функцій. Тому можна стверджувати, що

ефективна податкова політика – це політика, яка забезпечує максимальний фінансовий, регулюючий та контролюючий ефект на основі оптимального податкового навантаження і ставок основних податків. Критерій ефективності податкової політики можна подати у вигляді: $\Delta ПД \leq \Delta ДВ$, де $\Delta ПД$ – індекс зростання податкових доходів, $\Delta ДВ$ – індекс зростання доданої вартості як джерела сплати податків.

У якості критерію ефективності бюджетної політики в частині неподаткових надходжень можна розглядати здатність їх швидкого отримання у випадку необхідності і відносна стабільність джерел їх поповнення у певному часовому вимірі. Загальний критерій для цієї групи надходжень складно формалізувати, тому підходи до оцінки кожного їх виду повинні бути індивідуальними. Виходити доцільно із альтернативних позицій у прийнятті рішення щодо можливості їх отримання, враховуючи принципи стабільності, довгостроковості, достатності.

Ефективна бюджетна політика у сфері видатків передбачає досягнення максимально можливого результату (ефекту) витрачання бюджетних коштів, що втілюється у реальному прирості суспільних благ при наявних доходах і запланованих видатках. Ефективність бюджетної політики у частині фінансування видатків за критерієм їх оптимізації важко оцінити кількісно, оскільки державні послуги, особливо соціального і неекономічного характеру, складно виміряти у натуральних кількісних і якісних показниках. Видатки держави за розміром і статтями бюджетної класифікації лише в цілому відображають кількість і якість дійсно наданих суспільству колективних послуг. Тому ефективність видатків бюджету є тим вищою, чим повніше вони відображають реальний рух державних послуг. Тут постає вирішення проблеми оптимізації державних видат-

ків. Оптимальна система останніх – це такий обсяг і структура видатків, які при запланованих параметрах дають максимально можливий економічний, соціальний, політичний та споживчий ефект. З огляду на це, досить виважено потрібно підходити до скорочення мережі соціально вагомих державних установ.

Розглянутий підхід до оцінки загальної ефективності бюджетної політики повинен також враховувати критерій її ефективності з позиції реалізації бюджетом контрольної функції. Контрольно-регулюючий ефект бюджетної політики важко оцінити з економічної точки зору. Адже, на нашу думку, не доцільно розраховувати показники ефективності, виходячи лише із кількості проведених перевірок, виявлених порушень, сум повернених державі незаконно використаних коштів тощо. Ефективний контроль повинен викорінювати причину, а не наслідки.

У широкому розумінні контрольно-регулюючий ефект досягається у тому випадку, коли досягається максимально можливий ефект реального росту державних (муниципальних) доходів і суспільних благ та послуг на основі більш високого реального зростання ВВП й інших показників. Отже, контрольно-регулюючий ефект – синтезуючий параметр. Якщо в державі забезпечуються і реалізуються усе вищевикладені принципи, – це свідчить про ефективну бюджетну політику у сфері бюджетно-податкового контролю.

К. В. Павлюк пропонує новий підхід до розгляду ефективності державного фінансового контролю, виходячи з позиції ефективності органів фінансового контролю та ефективності державних видатків. До загальних критеріїв ефективності державного фінансового контролю та ефективності державних видатків автор відносить результативність, дієвість, економічність [5]. Перелічені критерії, на нашу думку, є універсальними, їх мож-

на використати також стосовно оцінки ефективності бюджетної політики.

Надзвичайно складним питанням є оцінка ефективності контрольних заходів, адже “мета контролю ефективності зводиться до забезпечення ефективності використання ресурсів у державному секторі до рівня, наближеного і порівнянного з ринковим” [15, 802]. При цьому особливою гостротою набуває проблема формування бюджетної політики, аналізу і перспективного бюджетного планування, складання та реалізації програм, забезпечення ефективного бюджетного менеджменту в цілому. Контроль ефективності, який почали запроваджувати з середини 60-х років минулого століття у західних країнах, означав зміну доктрини контролю: від контролю по факту до контролю процесу в реальному масштабі часу, а то й майбутніх операцій. На думку В. Федосова, такий тип контролю, по суті, має характер контролю за ефективністю управлінських операцій, що здійснюються державними установами.

З методологічної точки зору контроль ефективності означає системний підхід до оцінювання діяльності державних структур, адже одна і та сама операція у режимі контролю ефективності перевіряється в різних аспектах: її законності, розрахунково-бухгалтерської правильності, соціально-економічної виправданості, практичної корисності, державної доцільності тощо. Контроль ефективності передбачає навіть скасування законно санкціонованих видатків, якщо їх визнають неефективними.

В ринковій економіці ефективність забезпечується існуванням конкуренції. Проте конкуренція між приватним і державним сектором, вплив ринкових й політичних мотивацій на ефективність не завжди результативні, а з погляду загальної ефективності можуть бути навіть протилежними, адже на стан державних

фінансів впливає демократія, якій, на думку французького соціолога А. Токвіля, “... не відоме мистецтво дотримуватися ощадливості” [15, 804].

Дієвим практичним інструментом здійснення контролю ефективності на сучасному етапі виступає бюджетний аудит. Принципи контролю ефективності реалізуються на стадіях розроблення заходів фінансової і, зокрема, бюджетної політики, прогнозування агрегованих бюджетних показників, складання річних і, особливо, багаторічних бюджетів (кошторисів, фінансових програм), практичної аудиторської роботи. Сучасний бюджетний аудит здійснюється переважно у формі повного багатоаспектного аудиту, який передбачає комплексну перевірку фінансових програм та інвестиційних проектів з погляду їх транспарентності й економічної ефективності [15, 817].

З огляду на вищезазначене приходимо до таких висновків і узагальнень:

по-перше, поняття ефективності бюджетної політики є багатоаспектним, тому проблема оцінки її ефективності повинна розглядатися комплексно. Визначення ефективності бюджетної політики, достовірність і коректність порівняння її результатів багато у чому залежать від того, які цілі та інструментарій використовуються, у якій системі оцінки здійснюється певна дія. Важливим питанням є вибір критеріїв ефективності, тобто ступеня досягнення певних цілей при формуванні і реалізації бюджетної політики з урахуванням витрачених на це зусиль.

По-друге, ефективною можна вважати бюджетну політику, концепція якої забезпечує максимально можливе на даному етапі досягнення мети державного фінансового господарювання і забезпечення бюджетної рівноваги на основі найбільш повної реалізації функціональних можливостей (функцій) бюджету.

По-третє, у підсумку результатом ефективною бюджетної політики повинна

бути побудова раціональної бюджетної системи країни, що, водночас передбачає вирішення низки таких проблем: проведення податкової реформи, реструктуризації і оптимізації дохідної частини бюджету; реструктуризації та оптимізації видатків бюджету; регулювання дефіциту бюджету і удосконалення бюджетних процедур; забезпечення побудови ефективної системи міжбюджетних відносин.

По-четверте, важливо враховувати, що здійснення ефективної бюджетної політики є неможливим без координації зусиль органів державної влади на всіх рівнях, а також місцевих адміністрацій. Відсутність державної дисципліни щодо виконання прийнятих рішень, єдності дій органів державної влади знижує ефективність бюджетної політики.

Література

1. Бурлай Т. В. Критерії оцінки перспектив конвергенції перехідних економік // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 45–64.
2. Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України: У 6 т. / Редкол.: М. Я. Азаров (голова) та ін. / Т. 1: Пріоритети бюджетної політики та економічне зростання в Україні / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, В. М. Геєць (кер. авт. кол.) та ін., 2004.
3. Ярошенко Ф. О. Бюджетна політика та економічне зростання: від моделей до реалій // Наукові праці НДФІ. – Вип. 1–2 (24–25). – 2004. – С. 3–10.
4. Ярошенко Ф. О. Підвищення ефективності бюджетної політики // Наукові праці НДФІ. – Випуск 6 (29). – 2004.
5. Павлюк К. В. Ефективність державного фінансового контролю // Наукові праці НДФІ. – Випуск 6 (29). – 2004. – С. 152–159.
6. Микитюк І. С. Сутність оцінки ефективності державного бюджету // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 52–57.
7. Засади формування бюджетної політики держави: Наук. Монографія / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, І. О. Плужніков, Л. М. Бабиц, А. М. Соколовська, Ю. В. Чередниченко / За наук. редакцією д.е.н., проф. М. М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2003.
8. Формування і функціонування бюджетної системи України: Монографія / С. О. Булгакова, О. Т. Колодій, Л. В. Єрмошенко та ін. / За заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Книга, 2003.
9. Огонь Ц. Г. Доходи бюджету України: теорія та практика: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
10. Операционная неэффективность и низкое качество государственных услуг. С. 1, <http://www.worldbank.org/rus/rus/reforms/>.
11. <http://www.finance.gov.ab.ca/va.;> <http://www.dpb.state.va.us/>
12. Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.
13. Бухарт Г. Ретроспективный анализ производительности в государственном секторе “Эффективность государственного управления”, Пер. с англ. / Общ. ред С. А. Братчикова и С. Ю. Глазьева. – М.: Фонд “За экономическую грамотность”; Издательство АО “Консалтбанкир”, 1998.
14. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора. – М.: Изд-во МГУ; ИНФРА-М, 1997.
15. Бюджетный менеджмент: Підручник / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; За заг. ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2004.
16. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Пер. з англ. – К.: АртЕк, 2001.
17. <http://www.maxwell.syr.edu/gpp/about/index.asp>.