

Ключевые слова:

бюджетирование, ориентированное на результат;
инструменты БОР;
требования к системе «цели – задачи – показатели»;
ожидаемые результаты;
обязательные требования к показателям

Е. Е. Гришина, к. э. н., вед. науч. сотр.
Центра финансов социальной сферы
НИФИ АБиК Минфина России
(e-mail: eeg_ljel@mail.ru)

О. А. Феоктистова, вед. науч. сотр.
Центра финансов социальной сферы
НИФИ АБиК Минфина России
(e-mail: Lelesichek@yandex.ru)

Система «цели — задачи — показатели» основных инструментов БОР

Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), — важнейший механизм повышения эффективности расходования бюджетных средств. Подход, ориентированный на результаты, требует от каждого органа государственной власти постановки четких целей и направления всех усилий на их достижение. Измерение результативности — ключевой элемент в определении того, достигнуты ли эти цели¹.

Исходя из реализации установленного Бюджетным кодексом Российской Федерации принципа эффективности расходования бюджетных средств, субъекты бюджетного планирования (СБП) осуществляют подготовку и использование следующих инструментов БОР: доклада о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД), ведомственных и долгосрочных целевых программ, государственного (муниципального) задания и стандартов государственных (муниципальных) услуг.

При разработке данных **инструментов** центральное значение имеет вопрос целеполагания и взаимосвязи между целями и задачами различных инструментов БОР. Это связано в первую очередь с тем, что исполнение бюджета в рамках БОР оценивается по тому, в какой мере были достигнуты изначально поставленные цели и задачи и их показатели, а также ожидаемые результаты. Следовательно, для успешного внедрения БОР в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации необходимо установить обязательные требования к системе «цели — задачи — показатели» инструментов БОР.

Описывая **требования к формированию целей**, следует отметить, что цель должна представлять собой стратегическое направление деятельности СБП, соответствующее среднесрочным приоритетам развития региона (муниципального образования), которые зафиксированы в Программе социально-экономического развития (или Стратегии развития), и предполагать эффективное решение проблем в сфере полномочий СБП. Для каждой задачи развития региона (муниципального образования), достижение которой

¹ Беленчук А. А. Бюджетирование, ориентированное на результат: стратегии и перспективы // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. — 2010. — № 1. — С. 97.

лежит в сфере компетенции или связано с деятельностью и (или) выполнением функций отраслевого СБП, должна быть сформулирована соответствующая цель СБП. Обоснование ее взаимосвязи со стратегической целью региона (муниципального образования) должно быть приведено в текстовой части ДРОНД, поскольку именно он является основным инструментом планирования деятельности СБП на очередной финансовый год и плановый период, а также оценки результатов их деятельности. Цель не должна противоречить полномочиям субъекта Российской Федерации (муниципального образования) в сфере деятельности СБП², отраженным в Положении об органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации (муниципального образования).

Формулировка стратегической цели обязана быть лаконичной и четкой, состоять по возможности из одного предложения, точно выражающего суть направления деятельности. Она не должна содержать специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, которые не обладают профессиональными знаниями в сфере деятельности, связанной с реализацией данной цели; указывать на иные цели, задачи, эффекты или результаты, являющиеся следствиями достижения самой цели; содержать описания путей, средств и методов достижения цели. Цель не может быть сформулирована как функция исполнительного органа государственной власти (органа местного самоуправления) из положения о нем либо как полномочие субъекта Российской Федерации (муниципального образования), установленное федеральным законом.

Выбор конкретных путей, средств и методов достижения целей осуществляется при формировании тактических задач и подготовке целевых программ.

Основной принцип **формирования тактических задач** — конкретизация отдельных направлений достижения цели, в рамках которых предусматривается получение количественно измеримых общественно значимых результатов в течение определенного периода времени или к определенному сроку. Задачи обязаны согласовываться с поставленной целью, быть достаточными, но не избыточными для ее достижения. Кроме того, они, так же, как и цели, должны соответствовать полномочиям субъекта Российской Федерации (муниципального образования) и целям и задачам, зафиксированным в Программе социально-экономического развития (Стратегии развития) региона (муниципального образования). Формулировка каждой задачи должна отвечать на вопрос о том, как обеспечить достижение соответствующей цели.

Деятельность СБП по решению тактических задач необходима только в силу ее ориентации на получение результатов, непосредственно связанных с достижением сформулированных целей. Следует избегать постановки задач, направленных на обеспечение действий самого СБП. Совокупность тактических задач должна охватывать все направления его деятельности, для каждой из них — приведено обоснование ее соответствия определенной цели, а также сферам деятельности и функциям СБП, подведомственным ему учреждениям и организациям, по которым он осуществляет бюджетные проектировки. Сроки решения задачи не должны превышать срок достижения соответствующей цели.

Определяются показатели конечных результатов деятельности СБП, характеризующих достижение (реализацию) каждой цели и задачи в отчетном, текущем и очередном финансовом годах и в плановом периоде. В каждом отдельном случае разрабатывается комплекс мероприятий с показателями непосредственного результата деятельности, демонстрирующими объем и качество государственных (муниципальных) услуг, оказанных СБП и подведомственными ему распорядителями и получателями бюджетных средств внешним потребителям.

В основе разработки инструментов и внедрения принципов БОР должна лежать ориентация всей деятельности СБП на запланированные (прогнозируемые) ожидаемые результаты, которые измеряются с помощью установленных показателей.

² Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»; Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Ожидаемые результаты и соответствующие им **показатели** должны формулироваться на основании потребностей клиентских групп и общественных ориентиров. Среди ожидаемых результатов должны быть определены приоритетные, которые фиксируются в ДРОНД. Выбор приоритетных ожидаемых результатов зависит от степени их значимости для получателей услуг.

Цели деятельности СБП и задачи, реализация которых необходима для достижения данных целей, а также соответствующие показатели отражаются в первом разделе **Доклада о результатах и основных направлениях деятельности** СБП.

Для решения каждой тактической задачи, включенной в ДРОНД, и, соответственно, для достижения определенных в ней социально значимых результатов, как правило, требуется осуществление разных по своему характеру комплексных мероприятий, которые могут быть объединены в те или иные **целевые программы**. Именно их разработка является прерогативой каждого СБП. В основе разработки каждой целевой программы должен лежать принцип максимального объединения схожих видов государственных (муниципальных) услуг, предоставляемых СБП и подведомственными ему органами и учреждениями.

Совокупность **ведомственных целевых программ** предполагает описание всей деятельности СБП, за исключением предусмотренной иными целевыми программами, в реализации которых участвует СБП, и непрограммной. Перечень целевых программ должен быть сформирован таким образом, чтобы одна ведомственная программа была напрямую направлена на реализацию одной задачи СБП, указанной в I разделе ДРОНД.

Задачи локального характера решаются ведомственными целевыми программами соответствующих СБП, а требующие межведомственного подхода и не решаемые без дополнительных действий со стороны других СБП — чаще всего в рамках **долгосрочных целевых программ**, сосредоточенных на реализации крупномасштабных целей и задач, входящих в сферу компетенции органов государственной власти региона.

Все услуги, входящие в целевые программы СБП, обязаны оказываться с учетом требований, входящих в **стандарты качества услуг**, которые включают в себя требования к объемам, качеству, доступности, порядку, условиям предоставления государственной (муниципальной) услуги. Необходимо подчеркнуть, что данные требования устанавливаются в интересах получателя государственной (муниципальной) услуги.

На основании заложенных в стандарте требований необходимо разработать систему показателей качества оказания услуг, которые будут отражать соответствие требованиям к качеству и доступности государственной (муниципальной) услуги; а также организовать регулярное измерение — мониторинг исполнения требований стандарта. Целью данного мониторинга является обеспечение соблюдения требований к объему, качеству, порядку, условиям предоставления государственной (муниципальной) услуги, указанных в стандарте; оценка степени удовлетворенности получателей услуг. Определение и установка требований к качеству и доступности услуг, а также достижение ожидаемых результатов крайне важны при размещении государственного (муниципального) заказа на оказание государственных (муниципальных) услуг, основные положения которого должны базироваться на стандартах качества.

Организация взаимодействия СБП с поставщиками государственных (муниципальных) услуг посредством механизма установления **государственного (муниципального) задания** — важная часть реализации принципов БОР. Государственное (муниципальное) задание — это документ, устанавливающий требования к составу, качеству и объему, условиям и порядку оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), а также ожидаемому результату оказания этих услуг для конкретных поставщиков с учетом имеющегося финансирования.

В государственном (муниципальном) задании показатели объема определяются в натуральных («*количество обслуженных клиентов*», «*количество предоставленных консультаций*», «*количество проведенных мероприятий*» и т. д.) и стоимостных показателях. Показатели качества государственных (муниципальных) услуг, указываемые в задании, должны соответствовать показателям качества, заложенным в стандартах качества соответствующих услуг. Кроме показателей качества в государственном (муниципальном) задании могут также устанавливаться общие требования к качеству оказания (государственной) муниципальной услуги (соответствие ГОСТам, СанПиНам и др.).

Для эффективного внедрения БОР в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации необходимо разработать **обязательные требования к показателям**, характеризующим результативность деятельности СБП и эффективность использования ими выделяемых бюджетных средств. Такие требования должны быть разработаны исходя из того, что основная часть используемых показателей результативности деятельности должна представлять собой показатели конечных общественно значимых результатов, характеризующих удовлетворение потребностей внешних потребителей за счет оказания им СБП и подведомственными ему учреждениями государственных (муниципальных) услуг. Особую значимость показатели конечных общественно значимых результатов приобретают в области решения наиболее актуальных для населения проблем в социальной сфере: образования, здравоохранения, улучшения жилищных условий, социальной защиты населения и др.

Включаемые в систему мониторинга и оценки деятельности показатели должны в максимально возможной степени соответствовать следующим требованиям: адекватность, точность, достоверность, объективность, однозначность и прозрачность, экономичность, сопоставимость, своевременность и регулярность, достижимость.

В частности, **требование адекватности** подразумевает необходимость выбора показателей, значения которых не достигаются автоматически в результате процессов, на которые СБП нет надобности оказывать особое влияние. Например, существуют показатели, значения которых неизбежно будут возрастать в условиях экономического роста, увеличения спроса на рабочую силу или влияния других факторов, независимо от усилий органов исполнительной власти (органов местного самоуправления). Следует обращать особое внимание в процессе мониторинга на источники позитивной динамики значений показателей и роль в ее обеспечении СБП.

Важным условием представляется необходимость исключать из мониторинга показатели, которые могут быть предметом манипулирования со стороны СБП, их структурных подразделений или поставщиков бюджетных услуг. Речь идет о показателях, позитивную динамику которых можно обеспечить без изменения реальных результатов деятельности. Достаточно явно эта проблема видна на примере оценки результатов правоохранительной деятельности. Так, например, значение показателя «раскрываемость преступлений и правонарушений» может повышаться в результате использования такого далекого от реальных мероприятий по борьбе с преступностью инструмента, как создание препон при приеме заявлений граждан. Особую значимость эта проблема приобретает в том случае, если необходимые для отчетности показатели регистрируют подразделения того же органа, который оценивается с помощью этой отчетности. В связи с этим необходимо сформировать систему проверки предоставляемой информации на основе анализа динамики данных за прошлые периоды и сопоставления данных, представляемых из разных источников.

Требование экономичности к показателям предполагает, что затраты на сбор и обработку информации, необходимой для показателей, не должны быть чрезмерно высокими. При внедрении новых показателей результативности необходимо еще на стадии разработки определить методы и источники сбора показателя и оценить затраты. В частности, не следует использовать дорогостоящие данные опросов и исследований для построения показателей выполнения мероприятий.

Требование однозначности и прозрачности к показателям подразумевает необходимость с осторожностью относиться к показателям, вычисляемым по сложным формулам со многими переменными. На сегодняшний день в ряде регионов и муниципальных образований прослеживается тенденция к построению так называемых интегральных показателей, в которые с определенными весами включаются факторы, так или иначе определяющие итоговый результат. Подобный подход внешне достаточно привлекателен, однако несет в себе определенные риски, которые необходимо учитывать в практической работе:

— на значение показателей могут оказывать влияние как факторы, связанные с эффективностью деятельности СБП, так и факторы, от них не зависящие, а также ошибки измерения. Кроме того, сами индикаторы могут быть выбраны недостаточно удачно и неадекватно характеризовать результаты деятельности СБП. При наличии системы отдельных показателей подобные нестыковки выявляются достаточно быстро и поддаются корректировке. Однако в рамках единого интегрального показателя выявление данных проблем существенно затруднено;

— при формировании интегрального показателя возникает проблема удельного веса каждого частного фактора в итоговом интегральном показателе. Чрезвычайно сложно найти какие-либо объективные основы для определения этих весов, поэтому обычно они определяются субъективно, на основе мнения разработчика интегрального показателя, либо для простоты все факторы считаются равнозначными. Субъективизм в данном случае может значительно снизить точность измерения.

Таким образом, использование интегральных показателей результативности может быть рекомендовано, если:

— включаемые в расчеты частные показатели в процессе их применения подтвердили адекватность их использования для измерения эффективности деятельности СБП;

— есть уверенность в том, что перечень частных индикаторов достаточно полон, т. е. определены все наиболее важные параметры, влияющие на эффективность деятельности СБП;

— выявлены объективные факторы, влияющие на удельный вес некоторых частных показателей.

Наряду с качественными характеристиками системы показателей, в отношении отбираемых показателей необходимо соблюдать количественные требования. Каждая цель или тактическая задача реализуемой социально-экономической программы может описываться более чем одним показателем. При этом количество показателей для одной цели (задачи), как правило, не должно превышать трех. Для оценки выполнения мероприятия желательно использовать один показатель, отражающий результат выполнения мероприятия.

При разработке системы показателей следует руководствоваться принципом оптимизации количества отчетных показателей при сохранении полноты информации и своевременности ее предоставления.

При выборе показателей, характеризующих решение задач СБП, предпочтение должно отдаваться показателям конечных результатов деятельности, при обосновании невозможности их использования — показателям непосредственных результатов. В случае невозможности определения достоверных показателей непосредственных результатов или получения данных по ним в сроки, установленные для предоставления отчетности о мониторинге, и при приведении соответствующих обоснований, для характеристики процесса реализации программ допускается использование:

— показателей процесса, описывающих суть проводимых мероприятий целевых программ и их существенные количественные и качественные характеристики;

— показателей ресурсов, описывающих количество и качество материальных и нематериальных активов, используемых для реализации целевых программ.

Показатели конечных результатов в социальной сфере определяют положение той или иной клиентской группы, а также характер деятельности региональных органов исполнительной власти (органов местного самоуправления муниципального образования) и подведомственных им учреждений для улучшения этого положения. Часть показателей может быть сформулирована положительными, их значения нужно стремиться повышать. Другие могут быть сформулированы таким образом, что их значения нужно уменьшать.

Показатели конечных результатов, характеризующие эффект для внешних потребителей, как правило, представляются в виде относительных величин, в то время как показатели непосредственных результатов, характеризующие объем и качество государственных (муниципальных) услуг, — в виде абсолютных величин. Так, например, показатели: «Доля семей с детьми, фактически пользующихся мерами социальной поддержки, от общего числа семей с детьми, имеющих право на меры социальной поддержки», «Удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом» — являются показателями конечного результата, а показатели: «Число семей с детьми, получивших социальную поддержку», «Посещаемость спортивных сооружений» — показателями непосредственного результата.

Кроме того, поскольку такие мероприятия, как укрепление материально-технической базы учреждений, их ремонт, ввод в действие новых учреждений и повышение квалификации работников, влияют на качество предоставляемых услуг, но не характеризуют прямым образом эффект от данных услуг, показатели, соответствующие им, являются показателями непосредственных результатов и не являются показателями конечных.

Показатели непосредственных и конечных результатов используются для оценки экономической и общественно-экономической эффективности.

Условный пример определения показателей эффективности в сфере социальной защиты населения

Пусть на социально-медицинскую реабилитацию детей-инвалидов было потрачено 100 руб. и обслужено 100 детей, а положительные результаты в социальной адаптации выявились у 50 % детей. Тогда:

— *показатель непосредственного результата* «Количество детей-инвалидов, получивших реабилитационные услуги» — 100 детей;

— *показатель конечного результата* «Доля детей-инвалидов, имеющих положительные результаты в социальной адаптации по результатам реализации мероприятий индивидуальных программ реабилитации, от общего количества детей-инвалидов, получивших реабилитационные услуги» — 50 %;

— *показатель экономической эффективности* «Стоимость получения реабилитационных услуг одним ребенком-инвалидом» — 1 руб. = 100 руб. : 100 детей;

— *показатель общественно-экономической эффективности* «Стоимость получения реабилитационных услуг одним ребенком-инвалидом, имеющим положительные результаты в социальной адаптации по результатам реабилитации» — 2 руб. = 100 руб. : 50 детей.

Вся система показателей должна быть сформирована по уровням достижения целей СБП, которое происходит посредством выполнения показателей, связанных с достижением конечных результатов. В свою очередь, достижение конечных результатов происходит на основе решения тактических задач. Решение же тактических задач осуществляется путем реализации мероприятий. На этапе бюджетного планирования СБП должен осуществить прогноз влияния достижения планируемых непосредственных результатов на показатели конечных результатов и продемонстрировать, как различный уровень и структура финансирования непосредственных результатов могут повлиять на достижение конечных результатов. Такая взаимосвязь определяет одно из основных требований БОР: требования к обоснованию связи между целью, задачами и показателями. Разработанные показатели должны точно соответствовать сущности цели, задачи, мероприятия.

При формировании системы показателей необходимо не только определить показатели, но и установить их базовые и целевые значения. Базовые значения показателей — это количественные или качественные характеристики, которые отражают состояние объекта (процесса) до начала или в начальный момент мониторинга. Для установления базового значения анализируются следующие параметры: источник данных для показателя, методы, периодичность, трудоемкость и стоимость сбора данных.

Целевые (плановые) значения показателей — это значения показателей, которых планируется достичь на конец периода планирования. При установлении целевого значения показателя необходимо учитывать предшествующую динамику показателя (за последние 2–3 года), по которой можно предварительно спрогнозировать уровень целевых значений в диапазоне нескольких лет. Планируемые целевые значения могут устанавливаться также с учетом и на основе показателей аналогичных программ, показателей органов исполнительной власти субъектов РФ (органов местного самоуправления), являющихся примерами «лучшей практики», и показателей частных (коммерческих) организаций.

При определении целевых значений показателей СБП необходимо сопоставлять данные значения не только с текущим уровнем, но и с прогнозируемым инерционным уровнем, определенным исходя из предположения о сохранении сложившихся тенденций, а также из пессимистичного сценария в случае влияния крайне негативных социально-экономических факторов. Как показывает практика, такой подход позволяет планирующему органу провести качественный анализ составляемого прогноза, оценить потенциальные риски недостижения поставленных целей, а также определить альтернативные пути и средства для их достижения.

После определения целевых значений принятых к оценке показателей СБП следует привести обоснование уровня значения каждого из показателей, установленного на конец планового периода, а также оценить риски воздействия внешних (не зависящих от СБП) факторов, воздействующих на этот уровень. К числу основополагающих требований к обоснованию базовых и целевых значений показателей относится наличие методики, позволяющей СБП рассчитывать значения показателей с учетом имеющихся ресурсов и времени. Практика внедрения БОР на федеральном уровне показывает, что целесообразно применять стандартные и общепринятые методики измерения тех или иных процессов. Для выявления наилучшего методического аппарата из имеющейся совокупности методик СБП необходимо провести пробные расчеты каждой из них и верификацию. При этом нужно учитывать уровень трудоемкости использования методики, ее стоимость, объем необходимых для расчета входных данных и другие аспекты.

В свою очередь, традиционная для практики внедрения БОР в регионах проблема, которая особенно остро проявляется на муниципальном уровне, — дефицит ретроспективных данных. Ее решением является формирование полноценной региональной и муниципальной статистической базы, обеспечивающей сбор тех данных, которые ранее не собирались.

Анализ практики внедрения БОР в России и за рубежом показывает, что существует несколько устоявшихся **подходов к разработке комплексной системы показателей результативности и эффективности деятельности СБП**. Эта деятельность может осуществляться путем:

- создания рабочей группы на уровне субъекта РФ (муниципального образования), включающей представителей СБП, специалистов по статистике, а также сотрудников отраслевых исследовательских институтов;
- привлечения консалтинговой компании, специализирующейся на оказании консалтинговых услуг в сфере внедрения БОР;
- создания саморегулируемых отраслевых организаций, включающих ученых, финансовых аналитиков и отраслевых экспертов.

Очевидно, что список перечисленных подходов не является исчерпывающим. Практика внедрения БОР в регионах и муниципальных образованиях может дать развитие новым формам и способам решения задачи по разработке системы показателей.

При разработке комплексной системы показателей эффективности и результативности субъект РФ (муниципальное образование) может использовать в качестве основы системы показателей, которые эффективно применяются в другом субъекте РФ (муниципальном образовании), а также в зарубежных странах, корректируя их исходя из своих целей и задач на основе оценки собственной социально-экономической ситуации.

Кроме того, в качестве основы для разрабатываемой в регионах (муниципальных образованиях) системы показателей следует использовать перечни показателей, оценивающие эффективность деятельности органов государственной власти субъектов РФ (органов местного самоуправления)³. Поскольку на их основании формируются доклады о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ (органов местного самоуправления), эти показатели целесообразно использовать при подготовке ДРОНДов и целевых программ. При этом следует понимать, что они не являются исчерпывающими, не могут отражать все направления деятельности СБП в полной мере и учитывать территориальную специфику отдельно взятого региона (муниципального образования).

³ Указ Президента РФ № 825 от 28 июня 2007 г. «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»; Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2009 г. № 322 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»; Указ Президента РФ № 607 от 28 апреля 2008 г. «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».

Опыт внедрения БОР показывает, что при разработке системы показателей эффективности и результативности необходимо максимально использовать уже имеющиеся показатели непосредственного и конечного результата, которые СБП регулярно использует в своей отчетности.

Для проверки функциональности разработанной комплексной системы показателей эффективности и результативности следует провести ее тестирование в пилотном режиме путем независимой экспертизы результатов мониторинга деятельности главных распорядителей бюджетных средств, включенных в пилотный проект, и оценки предварительных итогов социально-экономического развития субъекта РФ (муниципального образования).

Система показателей эффективности и результативности деятельности СБП должна быть увязана с системой оценки деятельности государственных (муниципальных) служащих; она должна стать основой для совершенствования системы оплаты труда и материального стимулирования персонала. Это позволит осуществить действенную связь бюджетной и административной реформы и повысит эффективность внедрения БОР.

В качестве типичных ошибок при разработке системы показателей в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях можно отметить, в том числе, ошибки, связанные с концентрацией на непосредственных результатах без учета конечных общественно значимых результатов, а также использование искусственно суженного или, наоборот, чрезмерно широкого набора показателей. Для устранения данных противоречий представляется важным разработка на уровне региона (муниципального образования) обязательных требований к показателям эффективности и результативности.

Таким образом, при разработке системы «цели — задачи — показатели» инструментов БОР субъекту бюджетного планирования следует придерживаться следующих основных принципов:

- взаимосвязь целей, задач и показателей должна быть последовательной, а совокупность задач — достаточной для достижения целей;
- цели должны относиться к ориентирам, достижимым в среднесрочной перспективе, а потому не могут иметь абстрактный характер;
- показатели должны соотноситься с поставленными целями и задачами и соответствовать требованиям адекватности, точности, достоверности, объективности, однозначности и прозрачности, экономичности, сопоставимости, своевременности и регулярности, достижимости.

Библиография

1. Лавров, А. М. Бюджетная реформа в России: От управления затратами к управлению результатами. — М.: КомКнига, 2005. — 556 с.
2. Руководство по управлению региональными и местными финансами. I т. / Под общ. ред. А. М. Лаврова. — М.: Ленанд, 2007.
3. Глимбовская, Е. В. Применение программно-целевого метода при формировании расходов в социально-культурной сфере / Е. В. Глимбовская // Новые подходы к финансированию услуг в социальной сфере: сб. ст. под ред. В. В. Климанова. — М.: ИРОФ, 2008.
4. Беленчук, А. А. Бюджетирование, ориентированное на результат: стратегии и перспективы // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. — 2010. — № 1. — С. 97.
5. Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».