

Петрушенко М. М.

## БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВИРІШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОТИРІЧ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ПІДХІД

У статті проаналізовано організаційно-економічні чинники та сформовано теоретико-методичний підхід до бюджетного управління в системі вирішення екологічних протиріч розвитку територіальних систем національної економіки. Обґрунтовано вдосконалення процесів управління бюджетами, що спрямовані на подолання екологічних протиріч, на основі концептуальних положень бюджетування, орієнтованого на результат. Розроблена схема-модель організаційно-структурного вирішення екологічних протиріч, із посиленням інтеграційної ролі методу бюджетування, в системі управління адміністративно-територіальною одиницею, на прикладі Сумської області. Запропонований теоретико-методичний підхід до вдосконалення бюджетного управління в територіально-економічній системі дозволяє розвинути принципи управління на довірчих засадах у галузі еколого-економічних відносин, а також активізувати практичне впровадження управлінських інструментів консенсуального вирішення екологічно спричинених конфліктних ситуацій із застосуванням фахової менеджмент-консультаційної діяльності.

*Ключові слова:* управління, бюджет, екологічне протиріччя, територія, розвиток, національна економіка

*Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 23.*

**Петрушенко Микола Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра управління, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

*Email:* petrushenkom@gmail.com

УДК 330.34:502.131:330.534.4

Петрушенко Н. Н.

## БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ РЕШЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОТИВОРЕЧИЙ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ПОХОД

В статье проанализированы организационно-экономические факторы и сформирован теоретико-методический подход к бюджетному управлению в системе решения экологических противоречий развития территориальных систем национальной экономики. Обосновано совершенствование процессов управления бюджетами, направленных на преодоление экологических противоречий, на основе концептуальных положений бюджетирования, ориентированного на результат. Разработана схема-модель организационно-структурного решения экологических противоречий, с усилением интеграционной роли метода бюджетирования, в системе управления административно-территориальной единицей, на примере Сумской области. Предложенный теоретико-методический подход к совершенствованию бюджетного управления в территориально-экономической системе позволяет развить принципы управления на доверительных началах в области эколого-экономических отношений, а также активизировать практическое внедрение управленческих инструментов консенсуального решения экологически обусловленных конфликтных ситуаций с применением специализированной менеджмент-консультационной деятельности.

*Ключевые слова:* управление, бюджет, экологическое противоречие, территория, развитие, национальная экономика

*Рис.: 3. Табл.: 2. Библ.: 23.*

**Петрушенко Николай Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра управления, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

*Email:* petrushenkom@gmail.com

UDC 330.34:502.131:330.534.4

Petrushenko M. M.

## BUDGET MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOLVING ECOLOGICAL CONTRADICTIONS OF DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY: TERRITORIAL APPROACH

The article analyses organisational and economic factors and forms a theoretical and methodical approach to budget management in the system of solving ecological contradictions of development of territorial systems of the national economy. The article justifies improvement of processes of managing budgets, directed at overcoming ecological contradictions, on the basis of conceptual provisions of the budgeting oriented at the result. It develops a scheme-model of the organisational and structural solution of ecological contradictions, with reinforcement of the integration role of the budgeting method, in the system of managing an administrative and territorial unit using example of the Sumy oblast. The offered theoretical and methodical approach to improvement of the budget management in the territorial and economic system allows development of principles of the on trust management in the field of ecological and economic relations and also activation of practical introduction of managerial instruments of consensual solution of ecologically caused conflict situations with application of specialised management-consulting activity.

*Key words:* management, budget, ecological contradiction, territory, development, national economy

*Рис.: 3. Табл.: 2. Библ.: 23.*

**Petrushenko Mykola M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of management, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

*Email:* petrushenkom@gmail.com

**Вступ.** Серед чисельних суперечностей економічного розвитку нашої держави поряд із політичними, соціальними, демографічними протиріччями екологічні протиріччя мають особливе значення. Вони вирізняються, по-перше, рівнем складності відповідних управлінських рішень, що пояснюється, передусім, доданням до й без того різномірних соціальних чинників екологічного фактора; по-друге, необхідністю розв'язання вказаних протиріч на рівні території, що спричиняється як специфікою географічного розташування природних ресурсів у межах природних зон, так і сполученням фінансових, правових й адміністративних чинників у межах певного соціально-економічного простору.

Питання розвитку національної економіки в його теоретико-методологічному та науково-практичному контексті, з урахуванням взаємопов'язаних соціально-економічних і природно-екологічних аспектів, широко висвітлені в працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема, в роботі [1]. Окремі елементи управління національним господарством, зокрема, інструменти бюджетного управління, відображені в працях [2–5]. Регіональне вирішення еколого-економічних проблем представлено в роботах [6–8].

Водночас суперечливі екологічні ситуації, що виникають у межах країни та її територій, потребують вдосконалення підходів щодо управління ними, насамперед, на основі застосування інструментів бюджетного управління, що доцільно в умовах обмеженості фінансування та необхідності корегування схем розподілу коштів, спрямованих на усунення екологічних протиріч.

З огляду на вищезазначене, мета дослідження полягає у формуванні та розвитку теоретико-методичних підходів до бюджетного управління в системі вирішення екологічних протиріч розвитку територіальних систем національної економіки.

Територіальне управління в Україні наразі, принаймні, за дотримання умов необхідного інституційного забезпечення та належної державної фінансової підтримки, повільно, проте перманентно здійснюється в напрямку сталого розвитку. Зокрема, в деяких містах і регіонах нашої країни протягом останнього десятиліття були документально розроблені стратегії, що враховують відповідні чинники або ж узагалі спрямовують соціально-економічні та пов'язані з ними екологічні процеси у напрямку сталого розвитку: наприклад, Концепція сталого розвитку Вінницької області, Концепція стратегії розвитку міста Донецьк, Концепція сталого розвитку Закарпаття та ін., розроблені в 2001–2002 рр. [9].

Взагалі, як відомо, концепція сталого розвитку передбачає, з одного боку, узгодження інтересів нинішнього та майбутнього поколінь, а також комплексне врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів антропогенної діяльності, а з іншого, – неминуче породжує в собі відповідні протиріччя: максимізація потреб сучасних людей у більшості культур і країн суперечить проєкологічним вимогам збереження довкілля для майбутнього в незмінному стані; так чи інакше, будь-який аспект людської діяльності (власне соціальний, екологічний, економічний тощо)

є в певному сенсі антропоцентричним, та її багатоаспектність багато в чому є штучною та, відповідно, породжує численні протиріччя.

Як наслідок, екологічна ситуація в багатьох регіонах України є небезпечною, навіть критичною. Насамперед, йдеться про східні області (через високу концентрацію підприємств хімічної, металургійної та вугільної промисловості), Чорнобиль, а також Калуш (проблема зміщення ґрунту) і Солотвино (місто взагалі йде під землю). При цьому фінансування з боку держави, зокрема, Міністерства екології і природних ресурсів України обмежене, що, відповідно, на практиці означає бездіяльність. Практично відсутнє фінансування й з боку міжнародних організацій. Так, свого часу екологічно небезпечний Калуш був у центрі уваги ООН та Євросоюзу, проте кошти на подолання екологічної небезпеки міста так і не були виділені [10].

Кількісна характеристика екологічно небезпечних об'єктів за регіонами держави представлена в табл. 1 [11].

Таблиця 1

Кількість об'єктів із високим рівнем екологічного ризику в найнебезпечніших регіонах України станом на початок 2012 р.

Регіон	Кількість об'єктів	Регіон	Кількість об'єктів
Донецька область	6492	Луганська область	5099
Дніпропетровська область	4868	Львівська область	5308
Запорізька область	4377	Миколаївська область	2413
Київська область	3192	Полтавська область	2784
Кіровоградська область	2285	Харківська область	3981

Загалом «антропогенне і техногенне навантаження на навколишнє природне середовище в Україні у кілька разів перевищує відповідні показники у розвинутих країнах світу... На території України зберігається високий ризик виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру. В Україні функціонують 23767 потенційно небезпечних підприємств...» [12].

У роботі [6] вказується, що «...питання трансформації адміністративно-територіального устрою потрібно розглядати спільно із ресурсними та фінансовими аспектами проведення реформ». І хоча зовні досліджувана проблема не виглядає критично (табл. 2), поряд із першопричинами екологічних проблем України, такими як [7]: ресурсо- та енергоємність галузевої структури національної економіки; зношеність основних фондів інфраструктури промисловості та транспорту; недостатня інституційна розвиненість громадянського суспільства; початковість стадій роз-

Екологічні платежі\* в Україні, 2007–2011 рр.

Показник	Період, роки				
	2007	2008	2009	2010	2011
Пред'явлено екологічний податок, в тому числі:	955,7	1065,3	1198,7	1361,2	1990,0
▪ за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин, із них:	558,7	627,1	702,2	795,9	1438,1
▪ стаціонарними джерелами	501,5	563,1	634,6	716,8	1256,4
▪ пересувними джерелами	57,2	64,0	67,6	79,1	181,7
▪ скиди забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти	75,0	69,7	88,0	93,7	60,3
▪ розміщення відходів у спеціально відведених місцях чи на об'єктах	322,0	368,5	408,5	471,6	491,6
Пред'явлено штрафні санкції	24,6	6,1	10,9	147,5	132,8
Частка фактично сплаченого екологічного податку до загальної суми пред'явленого, %	102,7	97,8	92,4	90,3	91,7

\*За даними Державної служби статистики України [13, с. 526]

витку суспільної екологічної свідомості; перманентність порушення природоохоронного законодавства тощо, – однією з основних причин існування екологічних протиріч є недосконале бюджетне управління в існуючій системі державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища та регулювання використання природних ресурсів, а також відсутність чіткого розмежування природоохоронної та господарської діяльності в країні.

Зокрема, існують певні проблеми з перерозподілом екологічного податку між центром держави та її регіонами: «...неприйняття Верховною Радою законопроекту №2126 про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування екологічного податку призведе до недоотримання регіонами понад 1,3 мільярдів гривень... Пропонувалося внести зміни до статті 69 розділу IV прикінцевих положень Бюджетного кодексу України щодо зміни з 1 січня 2014 року нормативів відрахувань екологічного податку. А саме – зараховувати до Держбюджету 30% екологічного податку (у чинній редакції – 65%), до місцевих бюджетів – 70% (у чинній редакції – 35%)» [14].

Водночас Міністерством екології та природних ресурсів України зазначається, що «на сьогодні практика створення фондів охорони навколишнього середовища в складі сільських, селищних та міських бюджетів призводить до утворення великої їх кількості та розпорошення коштів між ними, при цьому на регіональному рівні відсутній єдиний координуючий центр діяльності місцевих фондів охорони навколишнього природного в частині вирішення питань щодо проведення спільних з державним та обласними фондами природоохоронних заходів» [15].

Тобто ситуація ускладнює тим, що розв'язання екологічних протиріч наразі відбувається в системі державного управління, що сама характеризується певною структурною та функціональною суперечливістю.

Динаміку показників управління бюджетом територіального рівня, в тому числі в його екологічному контексті, що відображає загальні тенденції в Україні, продемонструємо на прикладі Сумської області (рис. 1–2 – за даними Головного фінуправління Сумської облдержадміністрації [16, с. 51–52]).

На наш погляд, екологічне управління бюджетами має ґрунтуватися на концепції бюджетування, орієнтованого на результат. На основі рекомендацій, викладених у роботах [2; 3; 5; 17–19] ми пропонуємо підхід, основними рисами якого є наступне:

- синергетичне поєднання трьох складових: результату (оптимальний розподіл і використання екологічних бюджетних ресурсів), альтернативних стратегій і витрат задля досягнення даного результату;
- поєднання планування та контролю за виконанням бюджету задля комплексного забезпечення розподілу бюджетних ресурсів за цілями, завданнями та функціями держави з урахуванням політичних пріоритетів і суспільної значущості очікуваних результатів використання бюджетних коштів;
- перспективність і легітимність методів бюджетування;
- гнучкість розподілу ресурсів у поточному бюджетному періоді;

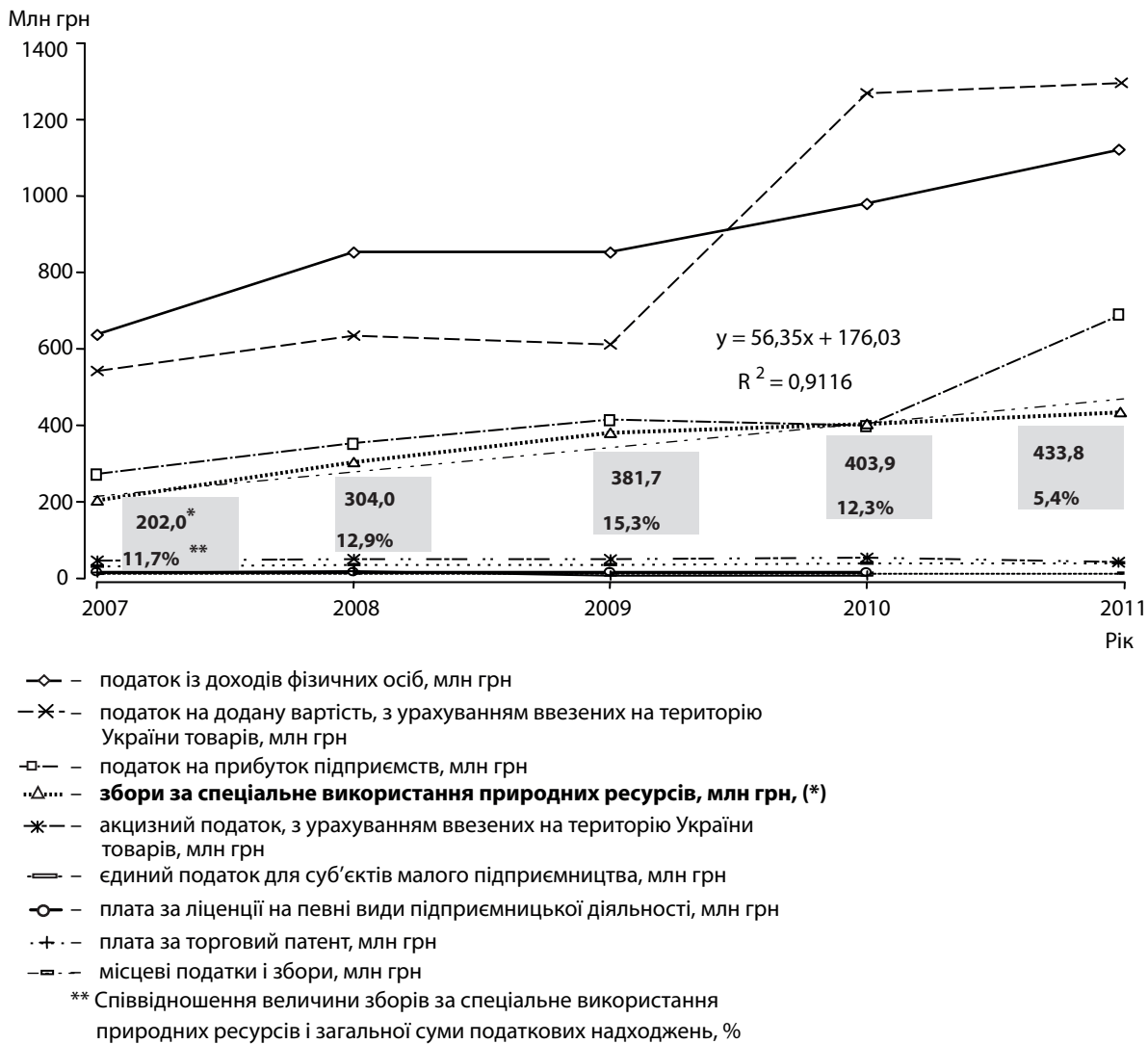


Рис. 1. Динаміка та вагова частка зборів за спеціальне використання природних ресурсів у загальній сумі надходжень до бюджетів усіх рівнів по Сумській області в 2007–2011 рр.

- врахування суспільної (екологічно усвідомленої) значущості результатів використання бюджетних коштів;
- охоплення повного спектру управління: поряд із плануванням і контролем – також аналіз і регулювання бюджетів (на противагу традиційному підходу, при якому бюджетна діяльність зводиться переважно до функції планування);
- поширення на всі рівні управління в територіально-організаційній структурі;
- своєрідна технологія управління, що забезпечує досягнення як поточних, так і стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників.

Відповідно, етапи такого бюджетування вбачаються в наступному:

- підготовка та аналіз екологічно та фінансово релевантної інформації;

- формулювання цілей і завдань (цільових показників і обмежень) функціонування регіону як соціально-економічної системи;
- вибір допустимих варіантів бюджетів із урахуванням екологічної складової, попередній вибір оптимального бюджету, – зі складеного повного переліку альтернатив, із залученням фахівців-консультантів;
- оцінка обраного варіанту з боку керівництва, корегування бюджету з урахуванням управлінської критики; остаточний вибір бюджету;
- забезпечення робіт із виконання бюджету; виконання бюджету.

Місце та роль екологічного бюджетного управління, з урахуванням особливостей розглянутих вище концептуальних положень, відображені на схемі управління Сумської області, в якій передбачена організація діяльності щодо вирішення екологічних та інших протиріч (рис. 3). Зокрема, використовуючи рекомендації, викладені в ро-

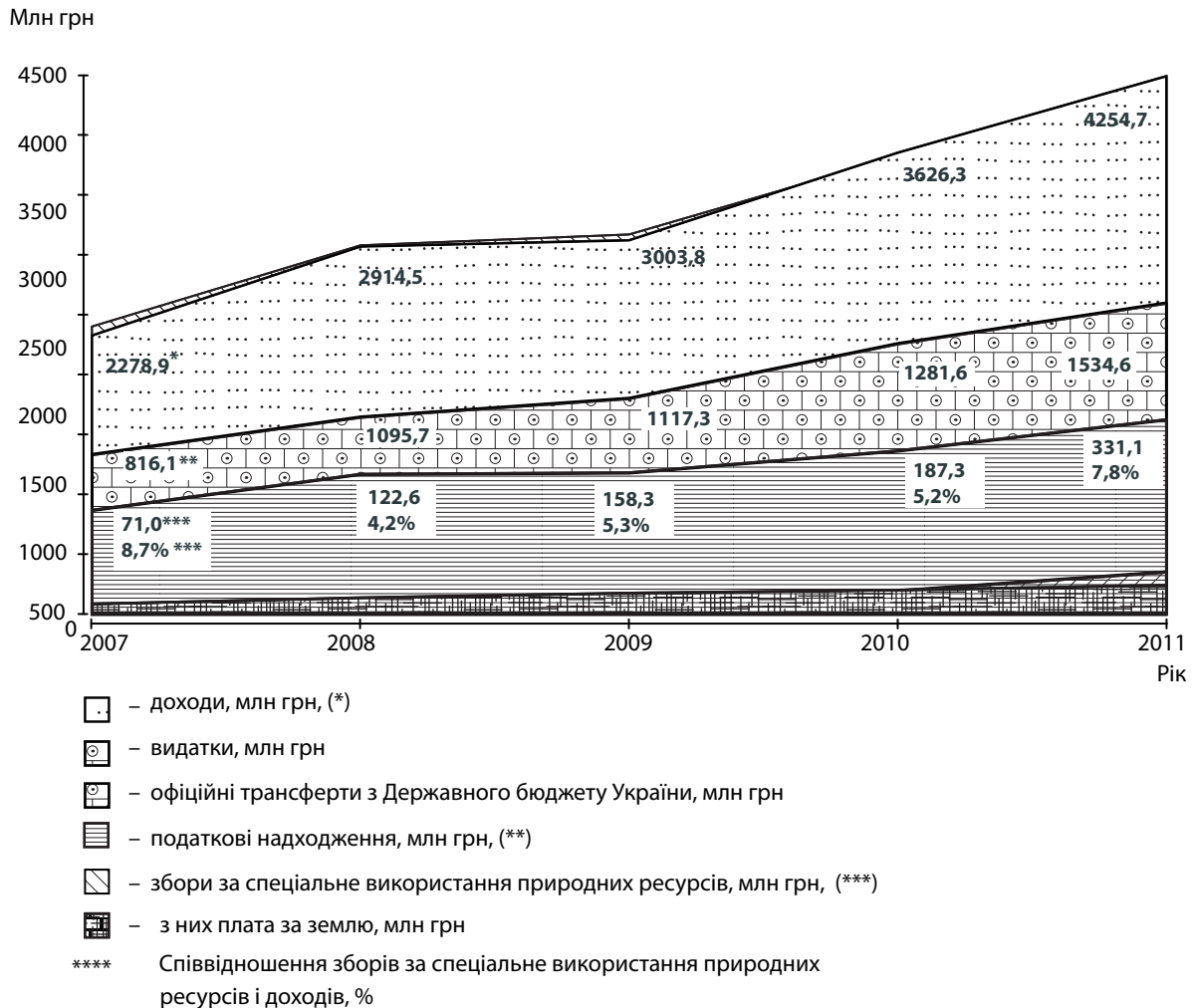


Рис. 2. Динаміка та вагова частка зборів за спеціальне використання природних ресурсів у зведеному бюджеті Сумської області в 2007–2011 рр.

ботах [20; 21, с. 39–41, 108–133; 22, с. 57–60; 23, с. 73–76], ми вбачаємо діяльність запропонованого організаційного підрозділу (консультаційного центру із вирішення протиріч), необхідного для створення консолідації в діях інших підрозділів довкола різних суперечливих екологічних та інших питань, у наступному:

- спрямування управлінсько-консультаційної компетенції на наступне: фокусування на екологічних протиріччях конфліктуючих сторін; формування та підтримання взаємовідносин і порозуміння між цими сторонами; отримання постійних результатів, що ґрунтуються на проведенні відповідної експертизи та використанні знань, релевантних вирішенню екологічних протиріч;
- побудова роботи консультантів за наступними основними етапами: по-перше, ідентифікація та діагностика екологічного протиріччя як проблеми, що характеризується інтенсивністю, комплексністю та рівнем потенційної участі в ній як кожної з конфліктуючих сторін, так і власне консультанта; по-друге,

оцінка можливих варіантів вирішення протиріччя на основі кількісних і якісних критеріїв; по-третє, пошук ідеального способу вирішення протиріччя через сприяння розвитку довірчих відносин і розгортання стратегічного процесу розв'язання протиріччя;

- використання провідних науково-методичних підходів менеджмент-консалтингу в сфері вирішення екологічних протиріч, а саме: моделі стратегічного аналізу, SWOT-аналізу, моделі процесу формування стратегій, маркетинг-міксу, методу аналізу ефективності виробництва та надання послуг, методу постійного вдосконалення і т. ін.;
- залучення консультаційної допомоги при розв'язанні екологічних протиріч як мультирольової діяльності – в залежності від рівня участі консультанта в процесі розв'язання проблеми та її різноаспектності (зокрема, в контексті поділу змісту протиріччя на власне екологічну та пов'язані з нею економічну, соціальну та ін. складові) тощо.

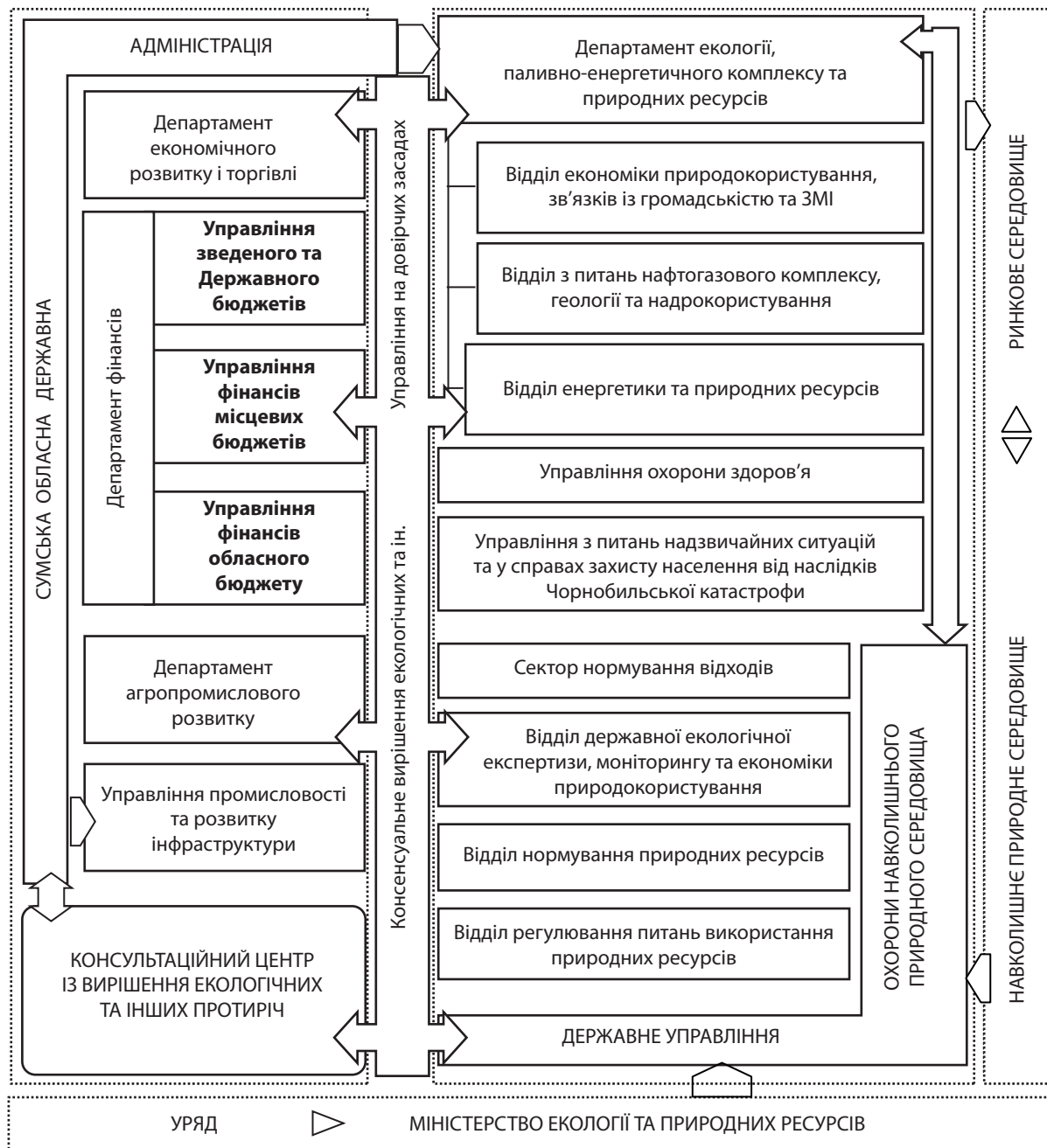


Рис. 3. Організаційно-структурне вирішення екологічних протиріч у системі управління адміністративно-територіальною одиницею (на прикладі Сумської області)

**Висновок.** У результаті проведеного дослідження можна стверджувати про інтеграційну роль бюджетного управління в системі організаційно-структурного вирішення екологічних протиріч у територіальному розрізі економіки країни. Обґрунтоване в роботі вдосконалення процесів управління бюджетами, спрямованих на подолання екологічних протиріч, якими характеризується сучасна вітчизняна економічна система, вбачається здійснювати на основі концепції бюджетування, орієнтованого на результат. При цьому, як у структурному контексті, так і в контексті функціональному додатковим чинником посилення практичної дієвості запропонованих вдоско-

налень є управлінське консультування з питань щодо вирішення екологічних і пов'язаних із ними соціальних, організаційних та інших протиріч розвитку національної економіки.

Загалом основними принципами запропонованого теоретико-методичного підходу є територіальне управління на довірчих засадах і консенсуальне вирішення екологічно спричинених конфліктних ситуацій. Подальші дослідження будуть присвячені більш детальному аналізу окремих складових бюджетного управління в системі вирішення еколого-економічних протиріч.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць. – К: ВПЦ «Експрес», 2009. – 864 с.
2. Гамакин В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат / В. Гамакин // Вопросы экономики. – 2005. – №2. – С. 4–22.
3. Приходько В. П. Бюджетування як метод забезпечення збалансованого розвитку регіональних соціальних та виробничих систем / В. П. Приходько // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2010. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1111>
4. Усков И. В. Система оценки эффективности управления финансами местных органов власти / И. В. Усков // Бизнес Информ. – 2013. – №1. – С. 56–61.
5. Щелокова А. С. Бюджетирование как основополагающий элемент финансового планирования региона / А. С. Щелокова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – №1. – С. 158–161.
6. Верещук І. А. Особливості територіальної організації влади Львівської області / І. А. Верещук // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 9–10. – С. 54–56.
7. Стратегія сталого розвитку регіону / [за заг. ред. д. е. н. І. О. Александрова / НАН України. Ін-т економіки промисловості]. – Донецьк, 2010. – 204 с.
8. Татаркин А. И. Пространственное развитие региональных и территориальных экономических систем с использованием программно-проектных подходов / А. И. Татаркин // Проблемы экономики. – 2012. – №3. – С. 71–80.
9. Сталий (збалансований) розвиток населених пунктів в Україні / Проект «Зелений пакет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cd.greenpack.in.ua/stalyy-zbalansovany-rozvytok-naselenykh-punktiv-v-ukraini/>
10. Названо екологічно найнебезпечніші регіони України / ТСН.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/ukrayina/nazvano-ekologichno-naynebezpechnishi-regioni-ukrayini.html>
11. Количество объектов с высоким уровнем экологического риска в регионах Украины / Z-Украина: аналитика, статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zet.in.ua/economic/ekologiya/kolichestvo-obektov-s-vysokim-urovнем-ekologicheskogo-riska-v-regionax-ukrainy/>
12. Стратегія Державної екологічної політики України на період до 2020 року / Міністерство екології та природних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.menr.gov.ua/content/article/8328>
13. Статистичний щорічник України за 2011 рік / [ред. О. Г. Осауленко]. – Київ: ТОВ «Август Трейд», 2012. – 558 с.
14. Сех І. Через провал законопроєкту про перерозподіл екологічного податку регіони недоотримують 1,3 мільярди гривень / І. Сех // Голос України [Електронний ресурс]. – 24.05.2013. – Режим доступу: [http://golosukraine.com/publication/zakonoproekti/parent/11744-cherez-proval-zakonoproektu-pro-pererozpodil-ekolo/#.UfkJnOVvUI\\_](http://golosukraine.com/publication/zakonoproekti/parent/11744-cherez-proval-zakonoproektu-pro-pererozpodil-ekolo/#.UfkJnOVvUI_)
15. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування екологічного податку / Офіційний сайт Комітету Верховної Ради України з питань бюджету. – 18 квітня 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://budget.rada.gov.ua/kombjudjet/control/uk/publish/article;jsessionid=>

## REFERENCES

- Burtonshaw-Gunn, S. A. Essential tools for management consulting: tools, models and approaches for clients and consultants Padstow: TJ International Ltd, 2010.
- Carter, K. "The performance budget revisited: a report on state budget reform" National Conference of State Legislatures. Denver: 1994.2-3.
- Ciampi, F. The knowledge creation potential of management consulting Amsterdam: IOS Press, 2008.
- Gamukin, V. "Novatsii biudzhethnogo protsessu: biudzhethirovanie, orientirovannoe na rezultat" [Innovations of the budget process: budgeting, results-oriented]. Voprosy ekonomiki, no. 2 (2005): 4-22.
- Heiets, V. M. Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, the state 's economy: the phenomenology of interaction and development]. Kyiv: Ekspres, 2009.
- "Kolichestvo obektov s vysokim urovnem ekologicheskogo riska v regionakh Ukrainy" [Number of objects with a high level of environmental risk in the regions of Ukraine]. <http://zet.in.ua/economic/ekologiya/kolichestvo-obektov-s-vysokim-urovнем-ekologicheskogo-riska-v-regionax-ukrainy/>.
- [Legal Act of Ukraine]. <http://www.menr.gov.ua/content/article/8328>.
- [Legal Act of Ukraine] (2013). [http://budget.rada.gov.ua/kombjudjet/control/uk/publish/article;jsessionid=FAAC93232CB573026ED997EB586FD633?art\\_id=49906&cat\\_id=44731](http://budget.rada.gov.ua/kombjudjet/control/uk/publish/article;jsessionid=FAAC93232CB573026ED997EB586FD633?art_id=49906&cat_id=44731).
- Management consulting: a guide to the profession Geneva: International Labour Office, 2002.
- "Nazvano ekolohichno nainebezpechnishi rehiony Ukrainy" [Named environmentally dangerous regions of Ukraine]. <http://tsn.ua/ukrayina/nazvano-ekologichno-naynebezpechnishi-regioni-ukrayini.html>.
- Prykhodko, V. P. "Biudzhethuvannia iak metod zabezpechnnia zbalansovanoho rozvytku rehionalnykh sotsialnykh ta vyrobnychykh system" [Budgeting as a method of ensuring sustainable development of regional social and industrial systems]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1111>.
- Stratehiia staloho rozvytku rehionu [The strategy of sustainable development]. Donetsk, 2010.
- Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2011 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2011]. Kyiv: Avhust Treid, 2012.
- Seh, I. "Cherez proval zakonoproektu pro pererozpodil ekolohichnogo podatku rehiony nedootrymaui 1, 3 miliardy hryven" [After the failure of the bill on environmental tax redistribution regions nedopoluchat 1. 3 billion USD]. [http://golosukraine.com/publication/zakonoproekti/parent/11744-cherez-proval-zakonoproektu-pro-pererozpodil-ekolo/#.UfkJnOVvUI\\_](http://golosukraine.com/publication/zakonoproekti/parent/11744-cherez-proval-zakonoproektu-pro-pererozpodil-ekolo/#.UfkJnOVvUI_).
- Statystychnyi shchorichnyk Sumskoi oblasti za 2011 rik [Statistical Yearbook of Sumy Oblast in 2011]. Sumy: Holovne upravlinnia statystyky v Sumskii oblasti, 2012.
- Segal, G., and Summers, A. "Citizens' budget reports: improving performance and accountability in government" Reason Public Policy Institute, Policy Study, no. 292 (2002): 4-.
- "Struktura Sumskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii" [Structure of Sumy Regional State Administration]. <http://sm.gov.ua/ru/spoda.html>.

- d=FAAC93232CB573026ED997EB586FD633?art\_id=49906&cat\_id=44731
16. Статистичний щорічник Сумської обл. за 2011 рік / [ред. Л. І. Олехнович]. – Суми: Головне управління статистики в Сумській обл., 2012. – 651 с.
  17. Carter K. The performance budget revisited: a report on state budget reform / K. Carter // Legislative Finance, Paper #91: National Conference of State Legislatures. – Denver, 1994. – pp. 2–3.
  18. Segal G. Citizens' budget reports: improving performance and accountability in government / G. Segal, A. Summers // Reason Public Policy Institute, Policy Study. – 2002. – №292, March. – p. 4.
  19. Young R.D. Performance-based budget systems / R.D. Young // Public Policy & Practice. – January 2003. – pp. 11–24.
  20. Структура Сумської обласної державної адміністрації / Офіційний сайт Сумської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sm.gov.ua/ru/spoda.html>
  21. Burtonshaw-Gunn S. A. Essential tools for management consulting: tools, models and approaches for clients and consultants / S. A. Burtonshaw-Gunn. – Padstow: TJ International Ltd, 2010. – 147 pp.
  22. Ciampi F. The knowledge creation potential of management consulting / F. Ciampi. – Amsterdam: IOS Press, 2008. – 143 pp.
  23. Management consulting: a guide to the profession / [Ed. By M. Kubr]. – Geneva: International Labour Office, 2002. – 904 pp.
- Shchelokova, A. S. "Biudzhetrovanie kak osnovopolagaiushchiy element finansovogo planirovaniia regiona" [Budgeting as a fundamental part of financial planning in the region]. Vestnik Nizhegorodskogo universiteta, no. 1 (2004): 158-161.
- "Stalyi (zbalansovanyi) rozvytok naselenykh punktiv v Ukraini" [Sustainability (sustainable) development of settlements in Ukraine]. <http://cd.greenpack.in.ua/stalyy-zbalansovanyy-rozvytok-naselenykh-punktiv-v-ukrani/>.
- Tatarkin, A. I. "Prostranstvennoe razvitie regionalnykh i territorialnykh ekonomicheskikh sistem s ispolzovaniem programmno-proektnykh podkhodov" [Spatial development of the regional and local economic systems using software-design approaches]. Problemy ekonomiki, no. 3 (2012): 71-80.
- Uskov, I. V. "Sistema otsenki effektivnosti upravleniia finansami mestnykh organov vlasti" [System performance evaluation of financial management of local governments]. Biznes Inform, no. 1 (2013): 56-61.
- Vereshchuk, I. A. "Osoblyvosti terytorialnoi orhanizatsii vlady Lvivskoi oblasti" [Features of the territorial organization of Lviv region]. Ekonomichniy chasopys – KhKhI, no. 9-10 (2011): 54-56.
- Young, R. D. "Performance-based budget systems" Public Policy & Practice (2003): 11-24.
-