

## ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЦЕЛЯХ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

### **Кожухов Владимир Леонидович**

старший преподаватель кафедры государственного финансового контроля, бухгалтерского учета и аудита РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: teacher\_acc@mail.ru

Одним из наиболее востребованных сегодня направлений государственного финансового контроля является проверка эффективности, целесообразности и экономичности расходования бюджетных средств на проведение государственных закупок. Особое место здесь занимает аудит эффективности, направленный на объективную, полную и надежную оценку конечного эффекта проводимых закупок. В статье рассматриваются некоторые теоретические аспекты и методические вопросы, связанные с построением действенной системы критериев и показателей оценки эффективности. Автор вносит предложение по набору наиболее репрезентативных показателей, которые могут быть использованы при оценке эффективности в ходе проведения аудита государственных закупок. Особенностью предлагаемого набора является его привязка к стандартному закупочному циклу.

*Ключевые слова:* контрактная система, оценка эффективности, бенчмаркинг.

## DESIGNING THE SYSTEM OF INDICATORS TO ASSESS EFFICIENCY IN ORDER TO CONDUCT AUDIT OF THE EFFICIENCY OF STATE PURCHASES

### **Kozhukhov, Vladimir L.**

Senior Lecturer of the Department for State Financial Control, Accounting and Audit of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: teacher\_acc@mail.ru

One of the most acute directions of state finance control today is checking effectiveness, expediency and efficiency of spending budget funds on state purchases. A special role here belongs to audit of efficiency aimed at objective, full and reliable assessment of the final effect of purchases. The article discusses some theoretical aspects and methodological problems connected with designing the system of criteria and indicators to assess efficiency. The author

makes suggestions for choosing the most representative indicators that can be used to assess efficiency during audit of state purchases. This set of indicators can be characterized by its connection to the standard purchase cycle.

*Keywords:* contract system, efficiency assessment, benchmarking.

Государство выступает крупнейшим заказчиком и потребителем продукции большинства отраслей современной экономики. В связи с многочисленными и масштабными потребностями государственного и муниципального секторов экономики функция закупок изначально присуща всем уровням государственного (муниципального) управления

Государственные закупки представляют собой процесс приобретения товаров, работ и услуг, осуществляемый органами государственной (муниципальной) власти, государственными бюджетными и автономными учреждениями, уполномоченными организациями за счет источников, получаемых из бюджета соответствующего уровня. Сфера государственных закупок достаточно широка и охватывает множество разнообразных уровней и процессов государственного (муниципального) управления, а также закупки в целях реализации государственных и муниципальных целевых программ.

Сегодня государственные закупки представляют собой сложный и неоднозначный феномен, в рамках которого рассматриваются не только предмет закупки и порядок финансирования его приобретения, но и многочисленные условия, правила и нормативные требования, определяющие взаимоотношения сторон государственного закупочного контракта.

В ряде случаев понятие государственных закупок может рассматриваться широко, включая в себя, в числе прочих, отношения, связанные с послепродажным гарантийным обслуживанием и техническим сопровождением приобретаемых за счет бюджетных средств товаров, продукции, результатов работ и т. д. Иными словами, в современных условиях жизненный цикл государственного закупочного кон-

тракта часто сопоставим с циклом приобретаемого актива [6].

Отечественная система государственных закупок в значительной мере строится на положениях Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Основной целью создания российской контрактной системы в соответствии с указанным законом является повышение эффективности обеспечения общественных нужд за счет системного подхода к формированию, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов, прозрачности закупок от планирования до приемки и оценки результатов.

Конечно, действенность системы государственных закупок во многом определяется точностью и добросовестностью соблюдения участниками контрактных отношений положений и требований указанного закона и иных нормативных актов. Однако само по себе исполнение нормативных требований лишь формирует институциональные рамки, задает базовые условия построения прозрачной и справедливой для всех системы государственных закупок, не определяя ее конечную эффективность.

Другим важным условием и одновременно своеобразной гарантией построения действенной, доступной участникам и по-настоящему эффективной системы государственных закупок выступает проведение аудита эффективности государственных (муниципальных) закупок.

В современных условиях различают несколько типов внешнего государственного аудита, проводимого в области государственных закупок. Общепринятой считается

классификация, построенная на выделении трех основных типов:

- подтверждающий аудит (certification или attestation);
- аудит соответствия (compliance);
- аудит эффективности (performance или value-for-money) [4].

Аудит эффективности занимает среди них особое место, поскольку по своей внутренней природе оказывается менее бухгалтерским и более аналитическим направлением внешнего государственного финансового контроля. Сегодня он рассматривается как одно из ключевых направлений государственного финансового контроля, осуществляемого путем проведения проверок деятельности органов государственной власти и других распорядителей и получателей государственных средств в целях определения эффективности использования ими государственных средств, полученных для выполнения возложенных на них функций и поставленных задач<sup>1</sup>.

В англоговорящих странах он более известен под другим названием – аудит отдачи на вложенные деньги (value-for-money audit). О популярности и распространности концепции аудита эффективности говорит то, что в стандартах и руководствах ИНТОСАИ ему уделено значительное место, в частности, в ISSAI 3000-3200 (General Auditing Guidelines on Performance Audit)<sup>2</sup>. Концептуально же основные принципы и подходы реализации аудита эффективности рассмотрены в ISSAI 300 – Fundamental Principles of Performance Auditing<sup>3</sup>.

В отечественной системе внешнего государственного финансового контроля также активно внедряется концепция аудита эффективности. С этой целью Счетной палатой РФ разработаны и использу-

ются Методические рекомендации по проведению аудита в сфере закупок<sup>4</sup>.

Благодаря указанным Методическим рекомендациям у отечественных специалистов в области государственного аудита появились необходимая методическая основа и минимальный набор инструментов, которые позволяют проводить аудит эффективности, в том числе в сфере государственных закупок.

Особенностью аудита эффективности является опора на рыночную и отчасти проектную логику оценки результатов деятельности аудируемых объектов или реализации финансируемых из бюджета программ и проектов. Стоимостные (как в финансовом аудите) или формально-правовые (как в аудите соответствия) критерии оценки здесь дополняются использованием широкой палитры показателей, многие из которых оказываются уникальными для аудируемого объекта.

Рассматриваемый в качестве одного из направлений государственного финансового контроля за программными расходами бюджета аудит эффективности должен осуществляться с учетом особенностей программно-целевого бюджетного финансирования [3], т. е. при оценке эффективности должны приниматься во внимание помимо прочих факторов специфика аудируемого объекта и конечное содержание программно-целевого управления процессами государственных закупок.

К сожалению, во многих исследованиях понятие эффективности понимается упрощенно – как соотношение между полученным результатом и произведенными на его достижение затратами. Однако жизнь во всем разнообразии и сложности системных взаимодействий неизбежно приводит к пониманию многообразия возможных определений и подходов к оценке эффективности. Последняя зачастую может быть оценена лишь ситуативно, т. е. через

<sup>1</sup> См.: Саунин А. Н. Аудит эффективности использования государственных средств : учебное пособие. – М. : Издательство Московского университета, 2015.

<sup>2</sup> URL: <http://www.issai.org/4-auditing-guidelines/general-auditing-guidelines/>

<sup>3</sup> URL: <http://www.issai.org/media/69911/issai-300-english.pdf>

<sup>4</sup> См.: Методические рекомендации по проведению аудита в сфере закупок. Утверждены Коллегией Счетной палаты РФ, протокол от 21 марта 2014 г. № 15К (961).

включение в определенный контекст. Именно поэтому определение эффективности всегда следует соотносить с «совокупностью выраженных и скрытых представлений о сущности системы, ее внешней среде, целях, местоположении наблюдателя или контролера, смысле и способе самого наблюдения» [1. – С. 107]. Отсюда следует, что любая оценка эффективности может рассматриваться абсолютно только в области унифицированной внешней среды, определяемой единообразным контекстом.

Во всех остальных областях существования систем понятие эффективности и показателей ее оценки должно рассматриваться относительно и даже субъективно [1].

Тем не менее системность самой категории эффективности предполагает возможность обобщения. Поэтому на практике может быть использован общий подход, согласно которому *эффективность* следует оценивать *либо как лучший (требуемый, оптимальный) результат работы системы при существующих ограничениях, либо как соответствие поведения системы ожидаемому.*

Предлагаемое определение неявно строится на предположении, что для качественного проведения аудита эффективности либо задан, либо должен быть построен достаточно полный и непротиворечивый набор показателей и определены основные критерии оценки эффективности.

С учетом этого эффективность может оцениваться, как минимум, с трех позиций:

1. Соотношение результатов, получаемых на выходе процесса, с ресурсами, имеющимися на входе.
2. Соотношение полученного фактически и нормативного (эталонного, ожидаемого) результатов.
3. Соответствие полученного результата целям и задачам управления, а также соотнесенность с затраченными на его получение управленческими ресурсами.

Общим для трех указанных выше подходов является использование метода сравнения (неважно, по количественной или качественной шкале) с учетом указанного ограничения. Соответственно, эффективным будет такой контракт на государственную закупку, в котором окажутся все ключевые показатели в заданном интервале значений с соблюдением установленных ограничений.

Для разработки действенной системы оценки эффективности необходимо выявить то общее, что присутствует во всех трех подходах, а также те общепринятые требования к результату, реализация которых может рассматриваться как обязательное условие эффективности. При этом применительно к выбору критериев и показателей аудита эффективности должна быть учтена двойственная роль государства как субъекта закупочных и контрактных отношений. «С одной стороны, оно является гарантом исполнения контрактов, с другой – обладает собственностью и становится равноправным субъектом контрактных отношений» [5. – С. 31].

Важным условием оценки эффективности является выбор критериев оценки. Для успешного понимания количественных и качественных параметров функционирования системы любой природы необходимо располагать определенными критериями, которые позволяют оценить степень соответствия поведения системы либо полученных ею результатов целям проводимого аудита. Критерии представляют собой величину или набор величин (по возможности в количественной оценке), достижение которых позволяет говорить об эффективности.

Поскольку аудиту подлежат закупки различного вида, аудиторы должны каждый раз переопределять локальные задачи оценки эффективности исходя из целей и задач конкретного аудиторского задания. При этом можно выделить ряд ключевых вопросов, связанных с построением надежной и понятной системы показателей оценки:

- по каким направлениям должна проводиться оценка;
- оптимальное число критериев, которое должно быть использовано;
- выбор совокупности параметров, позволяющих достаточно полно, без высоких затрат провести оценку.

Конечный набор показателей должен обеспечивать решение как минимум трех задач:

1) подтверждение правильности совершения аудируемого процесса. В данном случае процесс направлен на превращение финансовых ресурсов в конечный результат – поставленные товары, работы и услуги;

2) оценка материального результата – поступление определенной контрахтами номенклатуры товаров, внеоборотных средств, иных активов, работ и услуг нужного качества и в требуемые сроки;

3) оценка конечной эффективности осуществленных закупок – по отношению к целям и задачам самой закупочной программы и также стратегическим целям аудируемого учреждения, подразделения, программы и т. д.

Комплексная оценка посредством выбранного набора показателей должна обеспечивать достаточно полный охват области аудита по пяти управленческим измерениям:

- эффективность;
- результативность;
- экономичность;
- соответствие;
- качество.

Полноценная система оценки предполагает сочетание всех перечисленных измерений, рассматриваемых одновременно в ситуации динамического взаимодействия и конфликта конечных результатов. Так, повысить качество поставок возможно, уплачивая более высокую цену поставщику, а ценой полного соответствия всем требованиям регулирования зачастую являются бюрократизация и замедление процесса принятия решений. Наличие конфликта конечных результатов влечет за собой суб-

оптимизацию результатов системы закупок и повышение издержек ее функционирования.

Впрочем, независимо от того, каким окажется окончательный дизайн системы оценки, последняя всегда будет формироваться с общесистемных методологических позиций.

Основные принципы построения системы показателей оценки эффективности процесса закупок сформулировали М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн и Г. Фирон в работе «Управление закупками и поставками» [2]. Переосмысливая использованный ими подход, можно определить ряд общих требований, на основе которых можно создавать локальные системы измерения эффективности, в частности, для целей проведения контрактного аудита:

1. Устойчивость – система показателей должна использоваться в течение определенного времени.

2. Учет особенностей – у каждой организации существуют конкретные потребности в измерениях в каждый момент времени.

3. Комплексность измерений – оценка должна учитывать финансовые результаты, показатели работы поставщиков, использование информационных систем, а также внутренние приемы и политику.

4. Изменяемость – показатели должны подвергаться пересмотру по мере накопления новых данных и изменения контекста.

5. Динамика и статика – в ходе оценки должны отслеживаться не только текущие коэффициенты и значения, но и тенденции их изменений.

6. Оптимальность усилий и конечных результатов – проведение оценки не должно требовать избыточных усилий, а полученные результаты не следует игнорировать.

7. Инструментальность – система показателей – это только инструмент, который наиболее полезен и эффективен в определенном контексте.

8. Регулярный бенчмаркинг – эффективность нельзя оценивать только на основе внутренних измерений, всегда требуется внешнее сопоставление.

9. Полезность – применяемые показатели должны выступать основой для принятия решений.

10. Привлечение внимания – осуществляемые оценки должны не только демонстрировать эффективность осуществляемых закупок, но и способствовать выявлению узких мест и участков закупочного цикла, требующих совершенствования.

11. Надежность – используемые показатели должны гарантированно давать надежные оценки.

12. Обратная связь – качественная система оценки эффективности способствует позитивным изменениям процессов закупок.

Представленный перечень требований может быть продолжен, однако для целей настоящей статьи его можно рассматривать как достаточно полный.

Как правило, сравнение происходит на основе:

– сопоставления с тем, что было достигнуто в прошлом. Любая сравнительная статистика, как правило, оказывается очень информативной, хотя и не всегда достаточной для понимания реальных процессов;

– планов, смет, бюджетов, утвержденных лимитов и нормативов, а также целей и задач, определенных в связи с реализацией бюджетного процесса. Государственный сектор действует на основе нормативной модели, которая накладывает достаточно жесткие ограничения на конечные результаты;

– аналогичных процессов, процедур, программ, реализуемых в других учреждениях, подразделениях, ведомствах и т. д. В международной практике анализа и контроля такое сравнение получило название «бенчмаркинг». Этот метод является перспективным и достаточно эффективным. Главная его проблема – нахождение эталона для проведения сравнений.

Сравнение возможно только в случае, если определен соответствующий набор показателей и установлена необходимая основа для проведения оценки.

Как правило, оценке подлежат показатели, характеризующие следующие компоненты процесса закупок:

– *затраченные ресурсы (inputs)* – включают в себя затраченные финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Наиболее широко распространенный измеритель эффективности – экономическая эффективность, или эффективность по произведенным затратам. В общем случае затраты могут включать в себя как текущие расходы, так и капитальные вложения. Логика изменений в рамках концепции нового государственного управления предполагает возможность сравнения затрат государственного и негосударственного секторов, что становится возможным при использовании метода начисления;

– *выход (output)*<sup>1</sup> – характеризует количество товаров и услуг, полученных в результате произведенных затрат. Часто используемый показатель производительности (продуктивности), оцениваемый как отношение произведенных затрат к конечному выходу, применительно к закупочной деятельности частично утрачивает смысл. Между тем понятие «выход» может рассматриваться в соответствующем контексте. Так, реальная стоимость единицы закупки (альтернатива, количество закупленной номенклатуры на вложенный рубль) может быть рассмотрена как база для содержательных сравнений. Значение может иметь и сопоставление фактического и планируемого выхода. Не менее инте-

<sup>1</sup> В англоязычной литературе используется понятие *outputs*, которое имеет более широкое семантическое значение, чем русское слово «выпуск», которым его обычно переводят. *Outputs* соотносится с любыми результатами какой-либо деятельности, в то время как *выпуск* обычно рассматривается как категория, связанная с производственным процессом. Строго говоря, закупочная деятельность не предполагает выпуск чего-либо по своей хозяйственной природе. В связи с этим нами используется более нейтральный перевод – *выход (процесса)*.

ресно представление выхода не в стоимостном или количественном выражении, а с точки зрения качества;

– *результат (outcome)* – желаемое состояние или цель, на достижение которой направлен процесс. Результат рассматривается, как правило, через соответствие запланированным исходам и не всегда отвечает максимально возможным исходам политики или желаемым результатам. Если выход оценивается преимущественно в количественном выражении, то результат часто выражается качественно (например, после применения новой техники улучшились результаты деятельности учреждения или повысилось качество государственных услуг).

С точки зрения оценки эффективности целесообразно разграничивать немедленные и конечные результаты. При этом немедленные результаты не обязательно являются краткосрочными или второстепенными. В государственном секторе, где многие программы имеют длительный и сложный жизненный цикл, может иметь место последовательность краткосрочных результатов, окончательный эффект которых может быть оценен только в долгосрочной перспективе. Предполагается, что краткосрочные результаты в конечном итоге приведут к общему завершающему результату, который зачастую можно оценить лишь комплексно.

Частным случаем категории «результат» выступает косвенное воздействие или влияние (*impact*). В международной практике термин «влияние» (*impact*) используется при оценке воздействия на общесистемном уровне, в то время как показатели результата (*outcome*) предполагают оценку достижения целевых ориентиров деятельности и сфокусированы на более детальных аспектах деятельности;

– *протекание процесса* – все показатели процесса представляют собой индикаторы, характеризующие процедуры и действия, при которых закупки осуществляются бесперебойно в соответствии со сде-

ланными заявками, в нужных количествах, в должные сроки, честно и добросовестно и т. д. Индикаторы процесса становятся главными, когда сложно осуществить количественные оценки и определить однозначный результат. Поэтому надлежащий регламент осуществления закупочного цикла и правила проведения закупок могут превратиться в важный элемент качественного управления.

Отдельной оценке подлежат не только стоимостные и иные количественные результаты, но и качество реализации всех процедур и функций процесса закупки.

Вопрос качества следует выделить отдельно, поскольку он является не только самым дискуссионным, но и наиболее сложным для формализации. Показатели качества включают в себя своевременность, скорость, надежность, правильность оформления, аккуратность сервиса и т. д. (время и сроки доставки, соотношение цена/качество, качество послепродажного обслуживания и т. д.). При этом качество следует рассматривать как с позиций поставляемой номенклатуры, так и с точки зрения нормального хода осуществления закупочного цикла. Здесь надо понимать, что разные системы и разные цели аудита могут требовать различных систем оценивания. Реализация внешнего государственного финансового контроля в области закупок должна осуществляться с учетом местной и отраслевой специфики, а также исходя из поставленных целей и задач соответствующих государственных программ.

Подытоживая сказанное, следует привести примерный набор показателей, которые могут быть использованы при оценке эффективности в ходе проведения аудита государственных закупок. В методических целях данный набор распределяется в рамках стандартного закупочного цикла, а также формируется совокупность показателей, общих для всего процесса (таблица).

**Система показателей, используемых для оценки закупочного цикла  
при проведении аудита эффективности государственных закупок**

Этапы закупочного цикла	Показатели результата (количественные)	Показатели качества процесса (качественные)
Полный закупочный цикл	<p>Объем сформированных заявок. Объемы произведенных закупок. Средняя стоимость контракта по номенклатурной группе. Изменение по сравнению с прошлым периодом по объемам произведенных закупок. Отклонение в плановой и фактической стоимости отдельной закупки. Превышение (экономия) лимитов финансирования закупок. Среднее отклонение плановой и фактической стоимости закупок за период. Среднее изменение по сравнению с прошлым периодом по стоимости произведенных закупок по аналогичным номенклатурным группам</p>	<p>Соответствие регламентов и внутренних правил процесса закупок действующим нормам и правилам. Соблюдение нормативов, если они предусмотрены. Общее количество сбоев и нарушений, выявленных в ходе внутреннего контроля. Общее количество сбоев и нарушений, выявленных в ходе внешнего контроля. Ритмичность поступления заявок. Ритмичность исполнения заявок</p>
Формирование потребности и подготовка заявки	<p>Количество необработанных или отклоненных заявок за период (месяц, год). Изменение по сравнению с прошлым периодом количества необработанных или отклоненных заявок за период (месяц, год). Средний промежуток времени от времени появления заявки до принятия решения о закупке. Средние расходы на одну заявку</p>	<p>Количество закупочных решений, принятых с нарушением действующей процедуры. Количество решений, признанных недостаточно обоснованными. Соответствие регламента процесса принятия решений существующим нормам и нормативам</p>
Выбор поставщика и заключение контракта	<p>Количество проведенных конкурсов по каждой категории (по каждому виду конкурсов). Количество контрактов, заключенных без конкурсной процедуры (должны быть сведены к минимуму). Изменения по сравнению с прошлым периодом по количеству проведенных конкурсов по каждой категории. Изменения по сравнению с прошлым периодом по количеству контрактов, заключенных без конкурсной процедуры. Среднее количество участников на поданную заявку (по сходным группам поставок). Количество контрактов, заключенных по системе электронных торгов. Количество электронных торгов к общему числу заключенных контрактов</p>	<p>Количество конкурсов с выявленными существенными нарушениями. Количество контрактов, заключенных без конкурсной процедуры с выявленными существенными нарушениями. Количество жалоб на нарушение процедуры закупки. Соотношение количества поданных жалоб к общему числу заключенных контрактов</p>
Исполнение и сопровождение контракта	<p>Соответствие этапов договора условиям контракта. Обоснованность и правильность промежуточных платежей. Соответствие промежуточных результатов условиям контракта (сроки, полнота, объемы и качество поставок)</p>	<p>Соблюдение сторонами всех дополнительных условий контракта. Наличие правильно и своевременно оформленного документального подтверждения осуществленных операций. Число изменений и дополнений в ранее заключенные контракты</p>
Завершение контракта	<p>Соответствие поставленной номенклатуры по качеству и объему условиям контракта. Подтверждение принятия к учету и целевого использования полученных товаров, работ, услуг. Подтверждение фактических значений эффективности контракта (если они были явно установлены) их планируемыми значениям</p>	<p>Соблюдение сторонами всех завершающих условий контракта. Время исполнения контракта. Скорость оформления документов</p>

Аудит эффективности государственных закупок представляет собой относительно новое, активно внедряемое направление

внешнего государственного финансового контроля. По своей внутренней сути он ориентирован на оценку конечного эф-

фекта реализации государственных контрактов на проведение государственных закупок. Такие контракты, как правило, охватывают весь закупочный цикл: от момента формирования потребности и определения параметров бюджетного финансирования до момента окончательной поставки.

Технически аудит эффективности государственных закупок строится как последовательность процедур и действий, направленных на подтверждение эффективности, результативности и экономичности

осуществленных закупочных операций, а также на оценку их конечного постконтрактного эффекта.

Нами рассмотрены лишь некоторые теоретические и методические вопросы, связанные с построением системы критериев оценки и набора показателей эффективности государственных закупок. Внедрение и последующее практическое применение полученных в статье результатов позволит в будущем повысить качество внешнего государственного финансового контроля в сфере закупок.

### Список литературы

1. Власов К. П., Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В. Методы исследований и организации экспериментов. – Харьков : Гуманитарный центр, 2013.
2. Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г. Управление закупками и поставками : пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. Минаева Е. А. Особенности государственного финансового контроля как элемента программно-целевого управления расходами бюджета // Финансы и кредит. – 2014. – № 3. – С. 56–64.
4. Панков В. В., Кожухов В. Л. Методология аудита государственных закупок: международный аспект // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 4. – С. 54–63.
5. Смотрицкая И. И. Экономика государственных закупок. – М. : ЛИБРОКОМ, 2009.
6. Hughes M. Evaluation of the Local Government Procurement Agenda – Baseline Survey Report. The Office of the Deputy Prime Minister. – London, 2005. – URL: [www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk)

### References

1. Vlasov K. P., Vlasov P. K., Kiseleva A. A., Osichev A. V. Metody issledovaniy i organizatsii eksperimentov [Research Methods and Organization of Experiments]. Khar'kov, Gumanitarnyy tsentr, 2013. (In Russ.).
2. Linders M., Dzhonson F., Flinn A., Firon G. Upravlenie zakupkami i postavkami [Purchasing and Supply Management], translated from English. Moscow, UNITI-DANA, 2007. (In Russ.).
3. Minaeva E. A. Osobennosti gosudarstvennogo finansovogo kontrolya kak elementa programmno-tselevogo upravleniya rashodami byudzheta [Features of State Financial Control as an Element of the Program Target Cost Management Budget]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit], 2014, No. 3, pp. 56–64. (In Russ.).
4. Pankov V. V., Kozhukhov V. L. Metodologiya audita gosudarstvennykh zakupok: mezhdunarodnyy aspekt [The Methodology of the Public Procurement Auditing: the International Perspective]. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], 2015, No. 4, pp. 54–63. (In Russ.).
5. Smotritskaya I. I. Ekonomika gosudarstvennykh zakupok [Economics of Public Procurement]. Moscow, LIBROKOM, 2009. (In Russ.).
6. Hughes M. Evaluation of the Local Government Procurement Agenda – Baseline Survey Report. The Office of the Deputy Prime Minister. London, 2005. Available at: [www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk)