

DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-2-44-57

УДК 338.2:332.02(045)

JEL G18, H30, H54, H61

## Проблемы и пути совершенствования программно-целевого бюджетирования в России

А.И. Мастеров

Финансовый университет, Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-5531-1047>

### АННОТАЦИЯ

На основе анализа макроэкономической статистики показана значимость программных подходов в бюджетировании в вопросах государственного стимулирования экономического развития России. Цель статьи – выявление проблем, препятствующих применению подходов программно-целевого бюджетирования в российском бюджетном процессе и поиск путей их решения. Используются методы динамического, системного и факторного анализа. Анализируется зарубежный опыт и лучшие практики использования программных подходов в бюджетировании. Сделан вывод, что в России препятствуют эффективности внедрения программных подходов в бюджетный процесс следующие проблемы: недостаточная методологическая проработка государственных программ; слабая развитость институтов планирования; низкий уровень эффективности реализации инвестиционных проектов; недостаточно развитый корпоративный сектор экономики. Разработаны рекомендации по повышению эффективности применения программных подходов в российском бюджетном процессе: создание специализированного органа, ответственного за разработку методологического обеспечения процесса программно-целевого бюджетирования; переработка существующего методического обеспечения и разработка рекомендаций по повышению качества экономического планирования; внедрение практики проведения конкурсов инвестиционных проектов в целях получения права на их реализацию на средства государственного бюджета. Дальнейшее развитие программно-целевого бюджетирования в России зависит от качества разрабатываемых государственных программ и эффективности реализации отдельных инвестиционных проектов. Это требует повышения качества планово-аналитических расчетов на этапе планирования. Необходимо повышенное внимание со стороны государства к вопросам как качества государственных программ, так и методологического обеспечения процесса планирования инвестиционных проектов, реализуемых в рамках программного подхода.

**Ключевые слова:** программно-целевое бюджетирование; бюджетный процесс; планирование; управленческие решения; инвестиционные проекты; эффективность; государственная программа; целевые показатели; методология

**Для цитирования:** Мастеров А.И. Проблемы и пути совершенствования программно-целевого бюджетирования в России. *Финансы: теория и практика.* 2019;23(2):44-57. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-2-44-57

## Problems and Ways to Improve Results-Based Budgeting in Russia

A.I. Masterov

Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-5531-1047>

### ABSTRACT

Based on the analysis of macroeconomic statistics, the article reveals the significance of programmatic approaches in budgeting concerning Russia's state reflation. The purpose of the article is to identify problems impeding results-based budgeting in Russia and to find the ways to solve them. The methods of dynamic, system and factor analysis have been used. Foreign experience and best practices of program approaches in budgeting have been analyzed. It has been concluded that the following problems impede the effectiveness of introducing program approaches into Russia's budgeting process: insufficient methodological elaboration of state programs; underdevelopment of planning institutions; low efficiency level of investment projects; poorly developed corporate sector of the economy. The authors have developed recommendations on increasing the effectiveness of the program approaches in Russia's budgeting process: to create a

specialized body responsible for developing the methodological support for results-based budgeting; to process current methodological support and to develop recommendations on improving the quality of economic planning; to introduce holding competitions for investment projects to get the right to implement them at the expense of the state budget. Further development of the results-based budgeting in Russia depends on the quality of the developed state programs and the effectiveness of individual investment projects. This requires improving the quality of planning and analytical calculations at the planning stage. The state should raise its attention to the quality of state programs as well as to the methodological support for planning investment projects implemented within the framework of the program approach.

**Keywords:** results-based budgeting; budgeting process; planning; management decisions; investment projects; efficiency; state program; targets; methodology

**For citation:** Masterov A.I. Problems and ways to improve results-based budgeting in Russia. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2019;23(2):44-57. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-2-44-57

## ВВЕДЕНИЕ

Экономическая ситуация, сложившаяся в настоящее время в России, отмечается нестабильностью [1]. В условиях экономического кризиса 2015–2016 гг. обострились проблемы, связанные с обеспечением достаточного объема бюджетных поступлений. Проявилась высокая зависимость российской экономики и бюджетной системы от ценовой конъюнктуры на рынках энергоносителей. Назрела необходимость модернизации структуры российской экономики в соответствии с современными вызовами [2].

Как видно из *табл. 1*, наблюдается серьезное влияние кризиса 2015–2016 гг. на динамику многих отраслей российской экономики. Положительные тенденции в динамике показателя физического объема ВВП за последние несколько лет имели более или менее устойчивый характер только в сельском хозяйстве, рыболовстве и рыбоводстве, охоте и лесном хозяйстве. В большинстве других отраслей наблюдалась либо слабopоложительная динамика данного показателя, либо — как во многих отраслях — она имела отрицательный характер как минимум в одном из отчетных периодов: либо в 2015, либо в 2016 гг.

В 2017 г. произошло некоторое улучшение ситуации по сравнению с 2015–2016 гг. В большинстве отраслей имел место некоторый рост. В то же время российская экономика и большинство ее отраслей продолжали находиться в состоянии стагнации. В строительстве и здравоохранении продолжился спад, а в отдельных отраслях ситуация ухудшилась по сравнению с предыдущим годом.

Стабильно позитивные тенденции в развитии сельского хозяйства, рыболовства и рыбоводства, охоты и лесного хозяйства, даже несмотря на тяжелый кризисный период 2015–2016 гг., видятся не случайными, если проанализировать динамику степени износа основных средств (*табл. 2*) и индекса производительности труда в разрезе отдельных отраслей (*табл. 3*).

Как видно из *табл. 2*, в последние годы в сельском хозяйстве, рыболовстве и рыбоводстве, охоте и лесном хозяйстве отмечается устойчивое снижение уровня износа основных средств. При этом, по состоянию на конец 2017 г., отрасль можно охарактеризовать как одну из наиболее благоприятных в этом отношении. В то же время в таких отраслях, как добыча полезных ископаемых и транспортная отрасль износ основных средств в последние годы достиг 55–59%. Это позволяет сделать вывод о том, что сложилась критическая ситуация с износом основных средств в ряде отраслей, имеющих большое значение для экономики страны. Необходимо принять срочные меры для ее исправления.

Высокий уровень износа основных средств не лучшим образом отразился и на динамике производительности труда. На основе данных, представленных в *табл. 3*, видно, что производительность труда в целом по стране росла не более, чем на 3,2–3,8% в год. В последующем наблюдается ухудшение динамики данного показателя, а в 2015–2016 гг., так же, как и в 2009 г., индекс производительности труда снизился до отрицательных значений. Сельское хозяйство, рыболовство и рыбоводство, охота и лесное хозяйство входят в одну из немногих отраслей, где в последние годы наблюдалась сравнительно стабильная ситуация с положительной динамикой показателя производительности труда. Наиболее устойчивый рост имел место как раз в данной отрасли (см. *табл. 1*). Таким образом, экономический рост в сельском хозяйстве коррелирует с устойчивым обновлением и снижением степени износа основных средств (см. *табл. 2*), а также с положительной динамикой производительности труда (см. *табл. 3*). Отсюда можно сделать вывод, что модернизация производственного потенциала отрасли является одним из основных факторов, который положительным образом влияет на производительность труда и создает предпосылки для выхода на траекторию устойчивого экономического роста. В связи с этим, кроме

Таблица 1 / Table 1

**Динамика индекса физического объема ВВП по отраслям экономики Российской Федерации в 2011–2017 гг., в % к предыдущему году / Dynamics of the index of the GDP physical volume by the Russian economy branches in 2011–2017, in % to the previous year**

Показатель / Indicator	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
В целом по экономике / In the economy	104,3	103,4	101,3	100,7	97,2	99,8	101,5
в том числе: сельскохозяйственная, лесная отрасли, охота, рыбоводство и рыболовство / including: agricultural, forestry, hunting, fish farming and fishing	110,5	98,9	103,5	102,1	101,9	100,7	101,2
добывающая промышленность / mining industry	102,9	100,9	96,2	102,2	100,4	100,2	101,4
обрабатывающая промышленность / manufacturing industry	105,3	103,2	103,9	101,0	95,9	101,4	100,4
строительство / construction	104,5	102,0	97,1	98,4	95,1	95,7	99,8
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования / wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles, household goods and personal items	103,3	106,5	100,4	101,5	91,9	96,4	103,1
транспортировка и хранение / transportation and storage	106,6	102,7	103,0	99,4	99,1	100,4	103,7
здравоохранение и предоставление социальных услуг / health and social services	97,7	103,8	100,7	101,7	100,2	98,0	99,8

Источник / Source: данные Росстата и расчеты автора / Rosstat data and the author's calculations.

внешнеэкономических и геополитических причин, устаревание производственных мощностей в ключевых отраслях экономики видится одной из главных причин экономического спада, который случился в 2015–2016 гг.

При устаревших производственных фондах снижается конкурентоспособность предприятий и их возможность адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям. Происходит потеря части рынка сбыта продукции, которая замещается более конкурентоспособной продукцией других отечественных или зарубежных производителей. Как следствие, предприятие начинает испытывать дефицит финансовых ресурсов, сокращать объемы деятельности, персонал, заработную плату и т.д.

Другой серьезной проблемой в условиях устаревания основных фондов в ряде ключевых отраслей является снижение инвестиционной привлекательности российской экономики. С 2013 г. отмечается замедление прироста инвестиций в основной капитал. Обострение геополитической обстановки, нарастание кризисных явлений в российской экономике в 2014 г. способствовали усугублению ситуации с инвестициями. В результате три года подряд наблюдалась негативная динамика инвестиций в основной капитал: данный показатель снизился на 1,5% в 2014 г., на 10,1% в 2015 г. и на 0,9% в 2016 г. Такие устойчивые отрицательные тенденции в динамике инвестиций наблюдались впервые начиная с конца 1990-х гг. В условиях недостатка капиталов-

Таблица 2 / Table 2

**Износ основных фондов в организациях Российской Федерации по основным отраслям экономики в 2011–2017 гг., в % к предыдущему году / Depreciation of fixed assets in organizations of the Russian Federation by main sectors of the economy in 2011–2017, in % to the previous year**

Показатель / Indicator	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
В целом по экономике / In the economy	47,9	47,7	48,2	49,4	47,7	48,1	47,3
в том числе: сельскохозяйственная, лесная отрасли, охота, рыбоводство и рыболовство / including: agricultural, forestry, hunting, fish farming and fishing	54,4	53,8	53,6	51,2	47,0	46,0	38,2
добывающая промышленность / mining industry	52,2	51,2	53,2	55,8	55,4	57,5	57,4
обрабатывающая промышленность / manufacturing industry	46,7	46,8	46,8	46,9	47,7	50,0	49,6
строительство / construction	47,5	49,0	50,0	51,2	50,4	48,4	48,4
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования / wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles, household goods and personal items	36,5	39,8	39,9	43,3	39,6	42,0	37,8
транспортировка и хранение / transportation and storage	57,2	56,2	56,5	58,3	55,8	56,0	56,8
здравоохранение и предоставление социальных услуг / health and social services	53,9	52,7	54,9	55,2	53,9	57,0	53,0

Источник / Source: данные Росстата и расчеты автора / Rosstat data and the author's calculations.

вложений, как справедливо отмечает В.В. Понкратовым и Н.В. Кузнецовым [3, с. 134], обостряется вопрос: либо в ближайшем будущем российским предприятиям удастся достичь повышения производительности их основных средств, либо российская экономика окажется в числе проигравших в условиях обострившейся мировой конкуренции. Остаются нерешенными такие серьезные проблемы, как недостаточные экономические стимулы для привлечения частного капитала в развитие высокотехнологичного производства, недостаточный доступ на рынки сбыта для малого и среднего предпринимательства, а также административные барьеры, создающие препятствия для модернизации отечественного производства [4, с. 38].

### **РОЛЬ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ПОЛИТИКЕ**

В сложившихся условиях важное значение начинает играть государственная стимулирующая политика, направленная на вывод экономики на траекторию устойчивого экономического роста. В связи с этим на государство и бюджетную систему страны ложится существенная нагрузка, обусловленная необходимостью государственной поддержки и инвестиционного стимулирования наиболее проблемных предприятий и отраслей экономики. Это значительно обостряет уже имеющиеся серьезные проблемы сбалансированно-

**Индекс производительности труда в Российской Федерации по видам экономической деятельности в 2011–2016 гг. / Labor productivity index in the Russian Federation by type of economic activity in 2011–2016**

Показатель / Indicator	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего – по экономике / In the economy in total	103,8	103,3	102,2	100,7	97,8	99,8
сельскохозяйственная, лесная отрасли, охота, рыбководство и рыболовство / agricultural, forestry, hunting, fish farming and fishing	109,3	104,8	105,9	99,7	102,2	100,1
добывающая промышленность / mining industry	102,7	100,3	100,8	102,8	98,4	98,3
обрабатывающая промышленность / manufacturing industry	105,6	104,8	102,2	102,5	96,9	100,8
строительство / construction	105,2	101,4	98,2	98,4	101,0	96,4
оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования / wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles, household goods and personal items	101,9	102,1	99,6	98,7	91,5	96,9
транспортировка и хранение / transportation and storage	105,4	102,2	100,4	100,4	99,4	99,8

Источник / Source: данные Росстата и расчеты автора / Rosstat data and the author's calculations.

сти бюджета [5]. В сложной ситуации особую роль начинают играть инструменты бюджетного планирования, позволяющие разрабатывать управленческие решения, способствующие повышению эффективности расходования ограниченных бюджетных ресурсов. Одним из таких инструментов является программно-целевое бюджетирование [6].

Отличительная черта программно-целевых подходов в бюджетировании заключается в том, что бюджетные затраты тесно увязываются с предполагаемыми результатами.

Ориентированность на результаты предполагает разработку государственных программ, в которых осуществляется постановка целей и задач в соответствующих областях. Оценка достижения целей и задач госпрограмм производится на основе специально подобранных целевых показателей. На этапе разработки госпрограммы каждому такому показателю устанавливается плановое значение, а на этапе оценки успешности госпрограммы производится сопоставление факта с планом. При вы-

явлении отклонений определяются ответственные за них и устанавливаются причины.

Степень выполнения или невыполнения поставленных целей и задач фиксируется на основе системы целевых показателей и индикаторов. Эффективность реализации государственных программ и связанных с ними бюджетных затрат оценивается на основе последующей программной оценки, в процессе которой выявляются расхождения между планом и фактом, устанавливаются ответственные за возникшие отклонения и выявляются причины отклонений.

Успех программно-целевого бюджетирования во многом зависит от качества государственных программ, от того, насколько конкретно определены цели и задачи, от глубины охвата ключевых деталей решаемой проблемы системой подобранных целевых показателей и индикаторов, от практической значимости программы в целом и ее соответствия специфике отрасли, в которой предполагается действие госпрограммы.

Программно-целевое бюджетирование имеет важное значение при проведении активной госу-



дарственной бюджетной политики, направленной на стимулирование экономического развития, поскольку позволяет увязывать бюджетные расходы с непосредственными целями и задачами. В условиях проблем со сбалансированностью бюджета, недопоступления доходов в бюджет роль программно-целевого бюджетирования возрастает, поскольку проблема эффективного использования сильно ограниченных бюджетных ресурсов приобретает еще большую актуальность.

С 2010 г. в России на официальном уровне началось внедрение программных подходов в бюджетный процесс. Начавшиеся реформы можно охарактеризовать как процесс смены парадигмы «управление затратами» парадигмой «управление результатами». Это предполагало поиск путей повышения эффективности и результативности бюджетных расходов как на этапе бюджетного планирования, так и на этапе последующего контроля и оценки. Для реализации процесса перевода бюджетных расходов в программный формат началась разработка государственных программ.

В последнее время в Российской Федерации активно разрабатываются государственные программы — к началу 2019 г. их число достигло более 40. Кроме того, были предприняты значительные усилия, направленные на повышение прозрачности бюджетного процесса для всех заинтересованных лиц. В частности, был разработан электронный ресурс — Портал госпрограмм Российской Федерации<sup>1</sup>, на котором приведена основная информация о структуре госпрограмм, отражены их цели, задачи и целевые показатели, раскрыты данные о целевых значениях целевых показателей и динамике их фактических значений. Применяется практика публикации отчетов о выполнении госпрограмм с комментариями относительно возникших отклонений фактических значений показателей от плановых.

### ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ ПОДХОДОВ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Вместе с тем, несмотря на активные меры по переводу федерального бюджета в программный формат, программно-целевое бюджетирование в нашей стране находится лишь на начальном этапе становления [7]. Практическое использование программных подходов в бюджетном процессе

носит во многом формальный характер, не осуществляя в полной мере увязку бюджетных ассигнований с конкретными достижимыми показателями и мероприятиями. Можно отметить целый ряд проблем, остающихся без решения и препятствующих успешной реализации программно-целевых подходов в бюджетном процессе:

- отсутствие полноценной и единой методологической базы, позволяющей четко увязать цели, задачи и целевые показатели государственных программ с конкретными инвестиционными проектами. При этом в уже сформированные госпрограммы часто вносятся изменения, которые, как правило, носят негативный характер как в отношении уровня финансирования, так и в отношении показателей государственных программ [8];

- низкий уровень эффективности реализации инвестиционных проектов, который характерен как для государственных инвестиционных проектов, так и для инвестиционных проектов, реализуемых на уровне отдельных частных предприятий. В частности, многие инфраструктурные инвестиционные проекты, реализуемые за счет средств Фонда национального благосостояния, отличаются низким качеством планирования при их реализации и связаны с высоким уровнем риска [9, 10]. Это создает дополнительные серьезные проблемы при практической реализации целей и задач, устанавливаемых в государственных программах;

- недостаточно полный учет отраслевой проблематики при разработке госпрограмм, посвященных развитию конкретных отраслей. Как показывает анализ, многие цели и задачи госпрограмм отличают весьма общие подходы к формулировкам, допускающим широкую интерпретацию их содержания. Это снижает возможность объективной программной оценки. Так, например, несмотря на то, что проблемы нефтегазовой отрасли российской промышленности затрагиваются в четырех российских госпрограммах, ни одна из них не касается ряда важнейших проблем нефтегазового сектора, требующих первоочередного решения: это низкая нефтеотдача, рост удельного веса месторождений с трудноизвлекаемыми запасами нефти и др. Подобные пробелы негативно сказываются на практической значимости госпрограмм;

- слабая развитость государственных институтов экономического планирования, негативным образом сказывающаяся на методологической базе плано-аналитического обеспечения управ-

<sup>1</sup> Портал госпрограмм Российской Федерации. URL: <http://programs.gov.ru/portal/> (дата обращения: 22.01.2019).

ленческих решений, принимаемых на всех этапах программно-целевого планирования и бюджетирования. Не лучшим образом она влияет и на качество управления инвестиционными проектами и весь процесс программно-целевого бюджетирования;

- недостаточная развитость корпоративного сектора. Это связано с действием большого количества факторов объективного и субъективного характера — дефицит инвестиций и финансирования, недостаточная подготовленность многих менеджеров и предпринимателей, высокий уровень налоговой и административной нагрузки на бизнес и др. В этих условиях государство остается без универсального и эффективного инструмента проведения бюджетной политики с использованием программно-целевых подходов, в то время как в зарубежной практике, в частности в американской, бизнес играет существенную роль в практической реализации подходов программно-целевого бюджетирования;

---

***Модернизация производственного потенциала отрасли является одним из основных факторов, который положительным образом влияет на производительность труда и создает предпосылки для выхода на траекторию устойчивого экономического роста.***

---

- низкий уровень внимания российских ученых и практиков к вопросам управленческого учета и экономического анализа — эффективных инструментов повышения обоснованности управленческих решений как на государственном, так и на корпоративном уровнях. В западной практике это важные элементы планово-аналитического обеспечения. Хотя вопрос об актуальности управленческого учета и его необходимости в современных реалиях обсуждается на протяжении последних 20 лет, серьезных качественных изменений в информационном обеспечении управленческих решений так и не произошло [11, с. 15]. Бухгалтерский учет в российской практике по-прежнему рассматривается как инструментарий подготовки регламентированной бухгалтерской и налоговой отчетности, предоставляемой в соот-

ветствующие службы, в то время как управленческий аналитический аспект учетной информации по-прежнему недооценивается. В результате разрабатываемые и реализуемые инвестиционные проекты оказываются недостаточно увязанными с текущим положением дел у задействованных в них хозяйствующих субъектов, плохо просчитываются их ресурсное обеспечение, ожидаемые результаты и риски реализации. Как следствие, снижается эффективность применения программно-целевых подходов в бюджетировании.

### АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В условиях становления теории и практики программно-целевого бюджетирования в России, а также связанных с инвестиционным и проектным планированием дисциплин (экономический, управленческий, инвестиционный анализ, менеджмент, управленческий учет и др.) представляет интерес практика зарубежных стран, где подобные подходы и дисциплины давно уже используются. В этом отношении наибольший интерес представляет опыт США.

Первоначальные попытки практического внедрения подходов программно-целевого бюджетирования в бюджетный процесс предпринимались в США еще в 1950-х гг. С того времени в этой стране началось интенсивное развитие методологии программно-целевого бюджетирования, которое продолжается и в настоящее время, получив при этом широкое распространение на практике.

Развитие программно-целевого бюджетирования в США прошло ряд этапов, для каждого из которых были характерны свои методы решения задач программного планирования, а также связанные с ними проблемы. Одна из главных проблем заключалась в сложности обработки больших массивов данных при подготовке соответствующих планов и аналитических обоснований, расчете целевых показателей, ресурсного обеспечения и др. В условиях отсутствия программного обеспечения, информационных автоматизированных систем требовалось выполнение большого объема рутинной работы по сбору и обработке данных, что увеличивало затраты на реализацию программных подходов в бюджетном процессе и снижало конечный эффект от их использования.

В 1980-е гг. произошло определенное затухание внедрения элементов программного подхода в механизм разработки федерального бюджета. Участились случаи, когда вместо рациональных

процедур обоснования тех или иных вариантов выделения государственных ассигнований решения принимались исходя из политических соображений [12, с. 49].

В 1993 г. был принят новый федеральный закон<sup>2</sup>, который дал толчок развитию программно-целевого бюджетирования в США — были сформированы и уточнены основные положения, касающиеся применения программных подходов в бюджетном процессе, действующие и на сегодняшний день.

Каждому министерству предписана подготовка *стратегического плана* как минимум на 5 лет, который включал бы в себя следующие элементы:

- формулировку главной цели, которая является основной для министерства;
- стратегические цели, реализация которых предполагает выполнение основных функций министерства на долгосрочной основе;
- текущие цели, реализация которых должна быть тесно связана со стратегическими целями министерства;
- приоритетные задачи федерального назначения, которые должны быть интегрированы в стратегический план с раскрытием вклада, который реализуемые цели министерства вносят в их решение;
- раскрытие информации об имеющемся ресурсном потенциале, необходимом для реализации поставленных целей и задач;
- описание методических подходов к осуществлению программной оценки, на основе которой могут быть приняты решения о пересмотре имеющихся целей и задач;
- раскрытие информации о внешних факторах, которые оказывают серьезное влияние на результаты, но не могут быть устранены в сложившихся условиях.

Таким образом, на основе стратегического плана осуществляется определение поставленных целей и дается оценка эффективности полученных результатов. Корректировка стратегического плана осуществляется каждые три года [13, с. 21–24].

Стратегический план является основанием для разработки краткосрочных целей, которые закрепляются в плане работы на год.

*План работы на год* включает в себя целевые показатели, характеризующие объемы запланированных работ и услуг, а также расчеты социальной и экономической эффективности каждого вида программной деятельности, которые фиксируются

в бюджете министерства. В данном документе также предоставляется информация о предполагаемых затратах на достижение целей. При этом основная задача плана заключается в том, чтобы установить взаимосвязи между стратегическими целями министерства и его повседневной деятельностью.

Условиями GPRA предусмотрена подготовка *ежегодного отчета о выполнении годового плана*. В нем осуществляется сопоставление достигнутых фактических показателей социальной эффективности с установленными плановыми значениями. Если наблюдаются расхождения между фактическими и плановыми значениями анализируемых показателей, необходимо объяснить причины и предложить мероприятия, направленные на устранение сложившихся расхождений. Если же запланированные показатели заведомо недостижимы, необходимо обосновать причины и предложить новые формулировки.

В основных чертах данная система планов и отчетов действует в США и в настоящее время [13, с. 20]. В ее рамках активно используются методологические подходы, характерные для более ранних этапов развития программно-целевого бюджетирования в США. Активно применяется в обосновании планов и бюджетов методология анализа «затраты-выгода».

В настоящее время процесс программно-целевого бюджетирования в американской практике сводится к подготовке бюджетов в программном формате в разрезе 22 основных функций правительства США, реализация которых делегирована министерствам соответствующего профиля.

Состав функций, их содержание и министерства (ведомства), которым предписывается отвечать за их реализацию, приводятся в специальных документах Конгресса США, которые готовятся каждый календарный год<sup>3</sup>.

Так, например, реализация функции по обеспечению транспортного обслуживания США (400 — «Транспорт») возложена на следующие организации:

- Министерство транспорта США, в состав которого входят: Федеральное управление авиации, Федеральное управление шоссейных дорог, Федеральная администрация по пассажирским перевозкам, шоссейные магистрали, автотранспортные компании, железнодорожное сообщение,

<sup>3</sup> Concurrent resolution of the budget — fiscal year 2017: report of the Committee on the budget house of representatives — section 102. Major function categories, p. 202. URL: [http://budget.house.gov/uploadedfiles/fy2017\\_budget\\_resolution.pdf](http://budget.house.gov/uploadedfiles/fy2017_budget_resolution.pdf) (дата обращения: 02.11.2018).

<sup>2</sup> Government Performance and Results Acts of 1993, GPRA, United States, 1993.



система обеспечения безопасности трубопроводных магистралей, Управление торгового флота;

- Министерство национальной безопасности США (включая Управление федеральных воздушных маршалов США, Управление транспортной безопасности США, Управление береговой охраны США);

- Национальное управление по авионавтике и исследованию космического пространства (НАСА) в части авиационной области деятельности;

- Национальная корпорация железнодорожных пассажирских перевозок.

Разработка планов, бюджетов, контроль выполнения плановых показателей и мероприятий, программная оценка осуществляются соответствующими профильными министерствами, каждое из которых публикует плановые и отчетные документы с раскрытием информации о показателях и индикаторах, планах и результатах деятельности с соответствующей аналитикой и обоснованием.

Например, стратегические цели развития транспортной системы (функция 400 «Транспорт»), в рамках которых осуществляется планирование и оценка программ министерства транспорта, включают такие стратегические цели, как:

- 1) транспортная безопасность;
- 2) обновление и содержание транспортной инфраструктуры;
- 3) конкурентоспособность транспортных предприятий;
- 4) транспортная доступность общества и обеспечение соответствующего качества жизни в контексте проблемы доступности транспортного обслуживания;
- 5) экологическая устойчивость окружающей среды;
- 6) эффективная организация управления и функционирования транспортной системы США;
- 7) группа прочих целей, связанных с взаимодействием с другими министерствами и ведомствами в части обеспечения криминальной, противопожарной, антитеррористической безопасности на транспорте.

Для каждой стратегической цели разрабатывается система показателей, позволяющих проводить анализ степени выполнения запланированных результатов и давать оценку эффективности бюджетных расходов. Варьирование состава целевых показателей допускается в ежегодном порядке, в то время как изменение перечня основных стратегических целей не предусмотрено.

Плановые и фактические значения показателей оценки эффективности по большинству стратеги-

ческих целей регулярно публикуются в годовых планах и отчетах министерств и играют важную роль в оценке их деятельности.

При наличии неблагоприятных отклонений фактических значений целевых показателей по сравнению с плановыми предполагается, что поставленную задачу выполнить не удалось. Это обстоятельство подробно анализируется с выявлением всех возможных причин и следствий, а также мер воздействия, и подлежит раскрытию в соответствующих отчетных документах.

Помимо разработки стратегических целей министерств, грамотного подбора соответствующих целевых показателей, успех программно-целевого бюджетирования зависит от практической реализации установленных целей и задач. Это, в свою очередь, предполагает реализацию отдельных инвестиционных проектов — таких, как строительство объектов транспортной и социально-экономической инфраструктуры, работы по их реконструкции и модернизации и т.д. Задача министерств заключается в увязке данных проектов со стратегическими целями и задачами, с выделением бюджетных средств на их реализацию, а также координации вопросов планирования и последующего контроля за ходом их реализации.

В качестве примера американской практики реализации подходов программно-целевого бюджетирования можно привести программу восстановления экономики посредством инвестиций в транспортную систему за счет соответствующих государственных грантов — TIGER (Transportation Investment Generating Economic Recovery)<sup>4</sup>. В рамках этой программы предполагается проведение конкурсов, победители которых получают право на гранты для реализации инвестиционных проектов, направленных на модернизацию транспортной инфраструктуры США<sup>5</sup>.

Важным условием для получения права на реализацию транспортных проектов является предоставление тщательно проработанного проекта, в котором приведены соответствующие расчеты и обоснования, дающие представление об ожидаемых результатах от реализации проекта и связанных с ним затратах. Для победы в конкурсе необходимо показать, какое влияние ожидаемые социально-экономические результаты (так называемые выгоды от проекта) окажут на реализа-

<sup>4</sup> TIGER Discretionary Grants. URL: <http://www.transportation.gov/tiger> (дата обращения: 14.05.2018).

<sup>5</sup> About TIGER Grants. URL: <http://www.transportation.gov/tiger/about> (дата обращения: 14.05.2018).

цию ключевых целей министерства транспорта США, отображенных в программных документах. Успешное решение данной задачи в США увязывается с проведением анализа «затраты-выгода», применение методологии которого устанавливается в качестве обязательного условия для участия в конкурсе за право на реализацию соответствующих инвестиционных транспортных проектов за счет средств бюджета. Процедуры анализа, состав подготавливаемых плано-аналитических документов регламентируются соответствующими методическими рекомендациями<sup>6</sup>.

Разработанные с использованием методологии анализа «затраты-выгода» планы предоставляются специальной комиссии, назначаемой министерством транспорта, которая производит оценку подготовленных плано-аналитических материалов и отбирает наиболее обоснованные и эффективные проекты, авторам которых и присуждается победа в конкурсе.

Методологии программного планирования и программной оценки, в том числе на этапе разработки инвестиционных проектов, в США уделяется серьезное внимание. В целях создания соответствующего методического обеспечения административно-бюджетное управление при президенте США занимается разработкой различных методических рекомендаций и указаний.

Анализ «затраты-выгода» является важным и широко распространенным методологическим инструментом анализа «затраты-эффективность» и применяется в тех случаях, когда все затраты и выгоды от программы или инвестиционного проекта можно свести к денежной оценке. Ожидаемые выгоды от реализации проекта сопоставляются с затратами, на основе анализа оценивается ожидаемая эффективность от предполагаемых затрат ограниченных материальных, финансовых, трудовых и других видов ресурсов. Анализ «затраты-выгода» достаточно часто используется в американской практике бюджетирования и предполагает оценку результативности, оптимальных масштабов реализуемого инвестиционного проекта, а также соответствующих ресурсных ограничений.

При проведении анализа «затраты-выгода» осуществляется сбор всей информации о затратах, связанных с анализируемым вариантом формирования программы. Обычно в процессе проведения

анализа рассматривается несколько альтернативных вариантов, по каждому из них сопоставляются затраты, связанные с данным вариантом реализации программы, и ожидаемые выгоды (которые, по возможности, сводятся к денежной оценке) [14]. Серьезная методологическая проблема на этапе анализа затрат заключается в их идентификации и классификации, поскольку, кроме прямых затрат, которые можно непосредственно отнести к конкретной программе, существуют косвенные затраты, которые, с одной стороны, не имеют непосредственного отношения к анализируемой программе и носят вспомогательный характер, но, с другой стороны, не могут быть проигнорированы для принятия обоснованных решений. Достаточно трудоемким является и процесс идентификации выгод от реализации рассматриваемых альтернативных вариантов формирования программы, что предполагает выполнение ряда специальных аналитических процедур [15]. Методология анализа «затраты-выгода» применяется в здравоохранении [15, 16], в образовании, при реализации транспортных инфраструктурных проектов [17–20], в строительстве. Интерес к применению методологии данного вида анализа сохраняется как в США, так и во многих других странах [21, 22].

Значительную роль в практике программно-целевого бюджетирования США играют современные информационные технологии, которые позволяют на новом качественном уровне решать многие задачи, такие как:

- сопоставление бюджетных и фактических значений показателей с данными стратегических и годовых планов;
- решение задачи по обеспечению качественной и точной финансовой информации, используемой в процессе разработки и принятия управленческих решений;
- повышение эффективности программной оценки и качества прогнозирования, облегчение возможности проработки нескольких прогнозных сценариев;
- создание технических возможностей для реализации процесса непрерывного планирования на ежемесячной, еженедельной, а также ежедневной основе;
- увязка программных целей с имеющимся финансовым потенциалом, на основе которого осуществляется формирование бюджета;
- эффективное решение задач по мониторингу достижения целей и целевых показателей.

Широкое применение информационных технологий позволяет решить ряд проблем, связанных

<sup>6</sup> Tiger Benefit-Cost Analysis (BCA) Resource Guide. URL: <http://www.transportation.gov/policy-initiatives/tiger/tiger-benefit-cost-analysis-bca-resource-guide> (дата обращения: 14.05.2018).

со сбором и обработкой данных, характерных для более ранних этапов развития программно-целевого бюджетирования и затрудняющих его практическую реализацию.

Важное значение в практике США отводится и вопросам плано-аналитического обеспечения управленческих решений, принимаемых в организациях корпоративного сектора. Качество управления хозяйственной деятельностью в таких организациях также играет важное значение для успешного решения проблем программно-целевого бюджетирования, поскольку коммерческие предприятия могут привлекаться для реализации государственных проектов за счет средств государственного бюджета. В этих условиях от того, насколько эффективно осуществляется планирование деятельности в таких организациях, зависит и успех в реализации инвестиционных проектов в рамках программно-целевого бюджетирования — в случае привлечения подобных организаций к решению государственных задач.

В связи с этим важную роль приобретают вопросы управленческого учета, которые играют большое значение в формировании аналитической информации, обеспечивающей принятие управленческих решений. Вопросам применения методологии обработки информации с использованием подходов управленческого учета в западных странах уделяется серьезное внимание с освещением в соответствующей литературе [23, 24].

Много общего с американской практикой программно-целевого бюджетирования можно найти, если проанализировать опыт ряда других зарубежных стран. Однако при этом наблюдаются и значительные расхождения в вопросах организации бюджетного процесса, отличается состав документов, наблюдаются разные подходы к программной классификации и в части других аспектов программно-целевого бюджетирования. Во многом эти различия обусловлены спецификой отдельных стран. Следует отметить, что, несмотря на то, что использование программных инструментов в бюджетном процессе осуществляется уже в течение достаточно продолжительного периода времени, нельзя утверждать, что хотя бы в одной из стран процесс по становлению законченной системы программно-целевого бюджетирования можно было бы считать завершенным [25, с. 178]. Однако данный метод обладает рядом достоинств, благодаря которым применение программных подходов в бюджетировании осуществляется во все большем количестве стран.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Учитывая зарубежный опыт — прежде всего США, а также уже проявившиеся проблемы применения программных подходов в российской практике, можно выделить ряд рекомендаций по дальнейшему развитию программно-целевого бюджетирования в России:

1. Создание специального подразделения (это может быть подразделение в Министерстве финансов, Министерстве экономического развития и других органах, осуществляющих законодательное и методическое регулирование социально-экономического развития страны), занимающегося разработкой методологического обеспечения процесса программно-целевого бюджетирования, включая проекты новых федеральных законов; поправки в действующее законодательство; рекомендации по доработке государственных программ и соответствующих целевых показателей; методологические рекомендации по реализации инвестиционных проектов за счет бюджетных средств в различных отраслях экономики и в рамках разных государственных программ с учетом соответствующей отраслевой специфики; рекомендации по использованию специфической методологии, характерной для применения программно-целевых подходов — таких, как анализ «затраты-выгода», применение подходов управленческого учета, экономического и инвестиционного анализа при обосновании соответствующих проектов и т.д.

2. Переработка существующего методического обеспечения программно-целевого бюджетирования, начиная с требований к структуре государственных программ и лежащих в их основе целевых показателей и заканчивая вопросами подготовки управленческих решений в рамках разработки и обоснования инвестиционных проектов и их практической реализации.

3. Повышение практической значимости госпрограмм за счет более полного учета отраслевой специфики и проблематики при разработке целей, задач госпрограмм, определении состава целевых показателей и их плановых значений. В этих целях для повышения качества разрабатываемых госпрограмм и более полного учета актуальных отраслевых проблем при их формировании следует привлекать отраслевые институты и высококвалифицированных экспертов в соответствующих отраслях. Следует также проанализировать уже существующие госпрограммы и рассмотреть возможности их переработки с целью охвата неучтенных ранее важных отраслевых проблем.



4. Разработка рекомендаций по повышению качества планирования и реализации инвестиционных проектов с использованием современных методических подходов экономического, управленческого, инвестиционного анализа, анализа «затраты-выгода», а также по ведению управленческого учета в организациях и использованию его результатов в практике управления деятельностью хозяйствующих субъектов, в том числе и в процессе реализации инвестиционных проектов. Разработку соответствующих рекомендаций могут осуществлять как действующие, так и вновь создаваемые подразделения в структуре Министерства финансов, Министерства экономического развития.

5. Реализация практики конкурсов, в том числе с возможностью привлечения предприятий корпоративного сектора, на получение права реализации инвестиционных проектов, финансирование которых осуществляется за счет средств государственного бюджета. При проведении таких конкурсов следует уделить особое внимание вопросам качества подготовки инвестиционных проектов, с использо-

ванием современной методологии экономического анализа, а также анализа «затраты-выгода». Подготовка качественных инвестиционных проектов должна стать обязательным условием выделения бюджетных средств с последующим контролем за ходом реализации проектов и расходования выделенных средств.

Таким образом, дальнейшее развитие и становление программно-целевого бюджетирования в нашей стране должно включать решение вопросов методического обеспечения всех его этапов, начиная с разработки государственных программ, их целей, задач и целевых показателей, заканчивая их увязкой с отдельными инвестиционными проектами, реализация которых обеспечивает практическое достижение целей и задач госпрограмм. В этих условиях требуется привлечение методов корпоративного управления в бюджетный процесс, с использованием лучшей зарубежной практики менеджмента, инвестиционного анализа и управленческого учета, а также решение вопросов организационно-методического и законодательного обеспечения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мельничук М.В., Караев А.К. Проблемы восстановления и стимулирования экономического роста в регионах России. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2017;(4):34–38.
2. Понкратов В.В. Цена на нефть. В поисках дна. *Мир новой экономики*. 2016;(1):32–37.
3. Понкратов В.В., Кузнецов Н.В. Налоговое стимулирование инвестиционной активности в России. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2017;(11):134–140. DOI: 10.26425/1816–4277–2017–11–134–140
4. Косов М.Е., Ахмадеев Р.Г. Экономическое неравновесие российского предпринимательства. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015;11(14):33–43.
5. Горлова О.С. Обеспечение сбалансированности федерального бюджета: анализ правовых основ и механизма. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2012;(45):22–31.
6. Соляникова С.П. Ответственная бюджетная политика в условиях высокого уровня неопределенности: правила разработки и критерии оценки. *Инновационное развитие экономики*. 2016;(3–2):91–96.
7. Лавров А.М., Бегчин Н.А. Проблемы и перспективы внедрения „программных” бюджетов. *Финансы*. 2016;(4):3–12.
8. Косов М.Е., Ахмадеев Р.Г. Замедление роста в промышленном секторе экономики России и его последствия. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015;(12):25–37.
9. Сангинова Л.Д. Роль Фонда национального благосостояния в реализации инфраструктурных проектов: опыт и перспективы. *Экономика. Налоги. Право*. 2016;9(1):72–80.
10. Шмиголь Н.С., Иванов Д.С. Резервный фонд в составе суверенных фондов России: особенности функционирования и перспективы. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2017;1(3):56–64.
11. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;(33):12–23.
12. Воронков А.А. Методы анализа и оценки государственных программ в США. М.: Наука; 1986. 188 с.
13. Соколов И.А., Тищенко Т.В., Хрусталева А.А. Программно-целевое управление бюджетом: опыт и перспективы в России. М.: Дело; 2013. 246 с.
14. Mishan E. G., Quah E. Cost benefit analysis. 5<sup>th</sup> ed. London, New York: Routledge Publ.; 2007. 316 p.
15. Giffin R.B., Giffin M.F. Cost-benefit analysis: A primer for community health workers. The community health worker evaluation tool kit. Washington, DC: Health Care Strategy Associates, Inc.; 2006. 152 p.



16. Johannesson M. Theory and methods of economic evaluation of health care. New York: Springer US; 1996. 247 p. (Developments in Health Economics and Public Policy Series. Vol. 4).
17. Carteni A. A cost-benefit analysis based on the carbon footprint derived from plug-in hybrid electric buses for urban public transport services. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2018;14:125–135.
18. Lopez N.S., Soliman J., Biona J.B.M. Life cycle cost and benefit analysis of low carbon vehicle technologies. In: De S., Bandyopadhyay S., Assadi M., Mukherjee D., eds. Sustainable energy technology and policies: A transformational journey. Vol. 1. Singapore: Springer-Verlag; 2018:131–146. (Green Energy and Technology Series).
19. Bağdatlı M.E.C., Akbiyikli R., Papageorgiou E.I. A fuzzy cognitive map approach applied in cost-benefit analysis for highway projects. *International Journal of Fuzzy Systems*. 2017;19(5):1512–1527. DOI: 10.1007/s40815-016-0252-3
20. Annema J.A., Mouter N., Razaeei J. Cost-benefit analysis (CBA), or multi-criteria decision-making (MCDM) or both: Politicians' perspective in transport policy appraisal. *Transportation Research Procedia*. 2015;10:788–797. DOI: 10.1016/j.trpro.2015.09.032
21. Chaundhary M., Joshi N. Worthiness of the bus rapid transit system in Ahmedabad, India: Economic cost benefit analysis perspective. *European Transport/Transporti Europei*. 2018;(67):1–25.
22. Hong J., Shen G.Q., Li Z., Zhang B., Zhang W. Barriers to promoting prefabricated construction in China: A cost-benefit analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2018;172:649–660. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.10.171
23. Endenich C., Trapp R., Brandau M. Management accounting networks in corporate processes — A cross-national study. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2017;13(1):25–43. DOI: 10.1108/JAOC-08-2015-0064
24. Hirsh B., Seubert A., Sohn M. Visualization of data in management accounting reports. *Journal of Applied Accounting Research*. 2015;16(2):221–239. DOI: 10.1108/JAAR-08-2012-0059
25. Зеленская Т.В., Простакова И.В., Голощапова О.С. Использование инструментов программно-целевого планирования с целью повышения эффективности бюджетных инвестиций и иных расходов бюджета города Красноярска. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева*. 2011;(5):178–182.

## REFERENCES

1. Mel'nichuk M.V., Karaev A.K. The problems of restoring and stimulating economic growth in Russian regions. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki = Economic Problems and Legal Practice*. 2017;(4):34–38. (In Russ.).
2. Ponkratov V.V. Oil The price of oil. Reaching the bottom. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2016;(1):32–37. (In Russ.).
3. Ponkratov V.V., Kuznetsov N.V. Tax stimulation of investment activity in Russia. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2017;(11):134–140. DOI: 10.26425/1816-4277-2017-11-134-140 (In Russ.).
4. Kosov M.E., Akhmadeev R.G. Economic imbalance in the Russian business environment. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2015;11(14):33–43. (In Russ.).
5. Gorlova O.S. Ensuring the balance of the Federal budget: Analysis of the legal framework and mechanism. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*. 2012;(45):22–31. (In Russ.).
6. Solyannikova S.P. Responsible fiscal policy in conditions of high uncertainty: Design guidelines and evaluation criteria. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*. 2016;(3-2):91–96. (In Russ.).
7. Lavrov A.M., Begchin N.A. Problems and prospects of “program” budgets implementation. *Finansy = Finance*. 2016;(4):3–12. (In Russ.).
8. Kosov M.E., Akhmadeev R.G. Slowdown in the industrial sector of the Russian economy and its consequences. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*. 2015;(12):25–37. (In Russ.).
9. Sanginova L.D. The role of the National welfare Fund in the implementation of infrastructure projects: Experience and prospects. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2016;9(1):72–80. (In Russ.).
10. Shmigol' N.S., Ivanov D.S. Reserve Fund within the sovereign funds of Russia: Features of functioning and prospects. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2017;1(3):56–64. (In Russ.).

11. Vakhrushina M. A. Problems and perspectives of managerial accounting development in Russia. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2014;(33):12–23. (In Russ.).
12. Voronkov A.A. Methods of analysis and appreciation of government programs in the USA. Moscow: Nauka Publ.; 1986. 188 p. (In Russ.).
13. Sokolov I. A., Tishchenko T. V., Khrustalev A. A. Target-oriented budget management: Experience and perspectives in Russia. Moscow: Delo Publ.; 2013. 246 p. (In Russ.).
14. Mishan E. G., Quah E. Cost benefit analysis. 5<sup>th</sup> ed. London, New York: Routledge Publ.; 2007. 316 p.
15. Giffin R.B., Giffin M.F. Cost-benefit analysis: A primer for community health workers. The community health worker evaluation tool kit. Washington, DC: Health Care Strategy Associates, Inc.; 2006. 152 p.
16. Johannesson M. Theory and methods of economic evaluation of health care. New York: Springer US; 1996. 247 p. (Developments in Health Economics and Public Policy Series. Vol. 4).
17. Carteni A. A cost-benefit analysis based on the carbon footprint derived from plug-in hybrid electric buses for urban public transport services. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2018;14:125–135.
18. Lopez N.S., Soliman J., Biona J.B.M. Life cycle cost and benefit analysis of low carbon vehicle technologies. In: De S., Bandyopadhyay S., Assadi M., Mukherjee D., eds. Sustainable energy technology and policies: A transformational journey. Vol. 1. Singapore: Springer-Verlag; 2018:131–146. (Green Energy and Technology Series).
19. Bağdatlı M.E.C., Akbiyikli R., Papageorgiou E. I. A fuzzy cognitive map approach applied in cost-benefit analysis for highway projects. *International Journal of Fuzzy Systems*. 2017;19(5):1512–1527. DOI: 10.1007/s40815-016-0252-3
20. Annema J.A., Mouter N., Razaei J. Cost-benefit analysis (CBA), or multi-criteria decision-making (MCDM) or both: Politicians' perspective in transport policy appraisal. *Transportation Research Procedia*. 2015;10:788–797. DOI: 10.1016/j.trpro.2015.09.032
21. Chaundhary M., Joshi N. Worthiness of the bus rapid transit system in Ahmedabad, India: Economic cost benefit analysis perspective. *European Transport / Transporti Europei*. 2018;(67):1–25.
22. Hong J., Shen G. Q., Li Z., Zhang B., Zhang W. Barriers to promoting prefabricated construction in China: A cost-benefit analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2018;172:649–660. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.10.171
23. Endenich C., Trapp R., Brandau M. Management accounting networks in corporate processes — A cross-national study. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2017;13(1):25–43. DOI: 10.1108/JAOC-08-2015-0064
24. Hirsh B., Seubert A., Sohn M. Visualization of data in management accounting reports. *Journal of Applied Accounting Research*. 2015;16(2):221–239. DOI: 10.1108/JAAR-08-2012-0059
25. Zelenskaya T.V., Prostakova I.V., Goloshchapova O.S. Use of the programm-target planning instruments with the aim of increasing the efficiency of public investment and other expenditures of the budget of Krasnoyarsk city. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta im. akademika M.F. Reshetneva*. 2011;(5):178–182. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Андрей Игоревич Мастеров** — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра финансовой политики Департамента общественных финансов, Финансовый университет, Москва, Россия

**Andrei I. Masterov** — Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Center for Financial Policy, Department of Public Finance, Financial University, Moscow, Russia  
andrey-masterov@yandex.ru

*Статья поступила 15.10.2018; принята к публикации 12.03.2019.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 15.10.2018; accepted for publication 12.03.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*