

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра государственного и муниципального управления**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ОЦЕНКА ПРОГРАММ КАК ИНСТРУМЕНТ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И  
РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_ Е.А. Гусева

(подпись, дата)

Факультет  
Направление 38.03.04

управления и психологии \_\_3\_\_ курс  
«Государственное и муниципальное  
управление»

Научный руководитель

канд.экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Е.В Агамась

(подпись, дата)

Нормоконтролер,

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Е.В.Агамась

(подпись, дата)

Краснодар 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Основные инструменты бюджетирования, ориентированные на результат.....	6
1.1 Инструменты бюджетирования, ориентированные на результат в практике Российской Федерации государственного и муниципального управления .....	6
1.2 Инструменты бюджетирования, ориентированные на результат в зарубежном опыте.....	13
2 Анализ эффективности реализации программных мероприятий в Российской Федерации на примере Краснодарского края.....	20
2.1 Оценка эффективности государственных программ.....	20
2.2 Направления развития механизма БОР в РФ.....	28
Заключение.....	35
Список используемых источников.....	37

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Процессы, происходящие на экономическом уровне существенным образом предопределили необходимость применения инструментов бюджетирования, ориентированного на результат. Такое регулирование процессов должно иметь системный характер и отражать экономическую ситуацию с учетом интересов участников воспроизводственного процесса и их потенциальных возможностей. Поэтому в практике Российской Федерации, а также в зарубежном опыте общественного сектора широко осуществляется переход на принципы управления по результатам. В этой связи регулирование с точки зрения использования потенциальных возможностей его участников представляет собой систему оценок и интересов в базовых отраслях экономики. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) в бюджетный процесс позволяет оптимизировать ограниченные ресурсы бюджета, задействовать их в задачах первостепенной значимости, а также повысить результативность функционирования государства. Успешное и эффективное использование предлагаемого бюджетирования - это задача долговременного характера, решение которой связано с обеспечением устойчивого экономического роста, социально-экономическими преобразованиями и развитием национальной экономики. В настоящее время складываются благоприятные условия для ускорения бюджетной реформы, целью которой является создание условий и предпосылок для максимально эффективного использования бюджетных ресурсов в соответствии с приоритетами социально-экономической политики государства путем расширения самостоятельности и ответственности администраторов бюджетных средств в рамках четких среднесрочных ориентиров. Исходя из сказанного выше, тема оценка программ, как инструмент бюджетирования, ориентированного на результат, сочетающий как зарубежный опыт, так и российский с точки зрения автора является актуальной.

Объектом исследования является система бюджетирования,

ориентированного на результат, оценка его инструментов как форма государственного и муниципального финансового регулирования.

Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений, возникающих в процессе планирования и исполнения бюджетов в системе бюджетирования, ориентированного на результат.

Цель курсовой работы – определение направлений развития инструментов бюджетирования ориентированного на результат в РФ.

Достижение поставленной цели предусматривает постановку и решение следующих взаимосвязанных задач:

- изучить понятие бюджетирование, ориентированное на результат и определить его роль в экономике;

- разобрать характеристику инструменты бюджетирования, ориентированного на результат в практике Российской Федерации государственного и муниципального управления;

- рассмотреть инструменты бюджетирования, ориентированного на результат в зарубежном опыте;

- проанализировать эффективность государственных программ по отношению к бюджетированию, ориентированному на результат;

- определить механизмы и пути развития бюджетирования, ориентированного на результат на примере Краснодарского края;

- рассмотреть направления развития механизмов бюджетирования, ориентированного на результат в Российской Федерации.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых в области бюджетирования, ориентированного на результат и финансовой деятельности в том числе. В отечественной науке проблемы повышения эффективности и результативности бюджетного финансирования обсуждались в последней четверти XX века, но с учетом возможности внедрения концепции БОР существующие проблемы начали активно обсуждаться только в последние десятилетия. Среди заметных публикаций на эту тему следует отметить труды

отечественных исследователей и специалистов: Азисова Л. Б.[1], Жигалов Д.В. [3], Лавров А.М.[6], Вагин В.В[13], Ларина С.Е.[14].

Содержание трудов указанных авторов в контексте современных теоретических и практических проблем БОР в России позволяет выдвинуть тезис о необходимости углубленного исследования БОР как современного метода управления муниципальными финансами.

Эмпирическую базу исследования составили: нормативно-правовые документы РФ и ряда других стран, данные российских и международных научных конференций, журнальные статьи и другие информационные источники.

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, две главы (первая глава - «Теоретические основные инструменты бюджетирования, ориентированные на результат», вторая глава – «Анализ эффективности реализации программных мероприятий в Российской Федерации на примере Краснодарского края») заключение и список использованных источников.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

## 1 Основные инструменты бюджетирования, ориентированные на результат

### 1.1 Инструменты бюджетирования, ориентированные на результат в практике Российской Федерации государственного и муниципального управления

На сегодняшний день в практике Российской Федерации общественного сектора широко осуществляем переход на принципы управления по результатам. Придерживаясь этой цели, в работу органов управления привлекаются различные инструменты бюджетирования, ориентированного на результат. Подобные инструменты помогают обеспечивать государственным и территориальным органам власти более тщательное выполнение возложенных на них задач и функций. Благодаря бюджетной системе в интересах общества осуществляется регулирование экономической и социальной политики государства.

В современном мире государство активно проводит реформы в бюджетной сфере. Изменения также происходят в тех областях, где в условиях нестабильной рыночной ситуации, несут убытки многие сферы производства, появляются массовые сокращения рабочей силы. Наибольшее внимание в реформировании бюджетной сферы уделяется оптимизации расходов и финансированию образованию, науке и здравоохранению, как самым главным отраслям.

Модель управления результатами подразумевает планирование деятельности органов публичной власти исходя из того, что цель этой деятельности должна быть достигнута за счет конкретных и измеримых социально значимых результатов. Результаты, которые запланировано осуществить могут быть реализованы только при условии, что все участники бюджетного процесса заинтересованы в этом. Для этого необходимо создавать систему соответствующих стимулов.

Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) в бюджетный процесс позволяет повысить эффективность ограниченных ресурсов бюджета, воспользоваться ими в задачах первостепенной значимости, а также улучшить результативность функционирования государства. Главной задачей БОР является процесс изменения подготовки бюджета путем его систематической увязки с результативностью и эффективностью расходов. Следует учесть, что БОР влечет за собой серьезные изменения в процессе исполнения бюджета. Обеспечение заключения БОРа можно увидеть на рисунке 1.

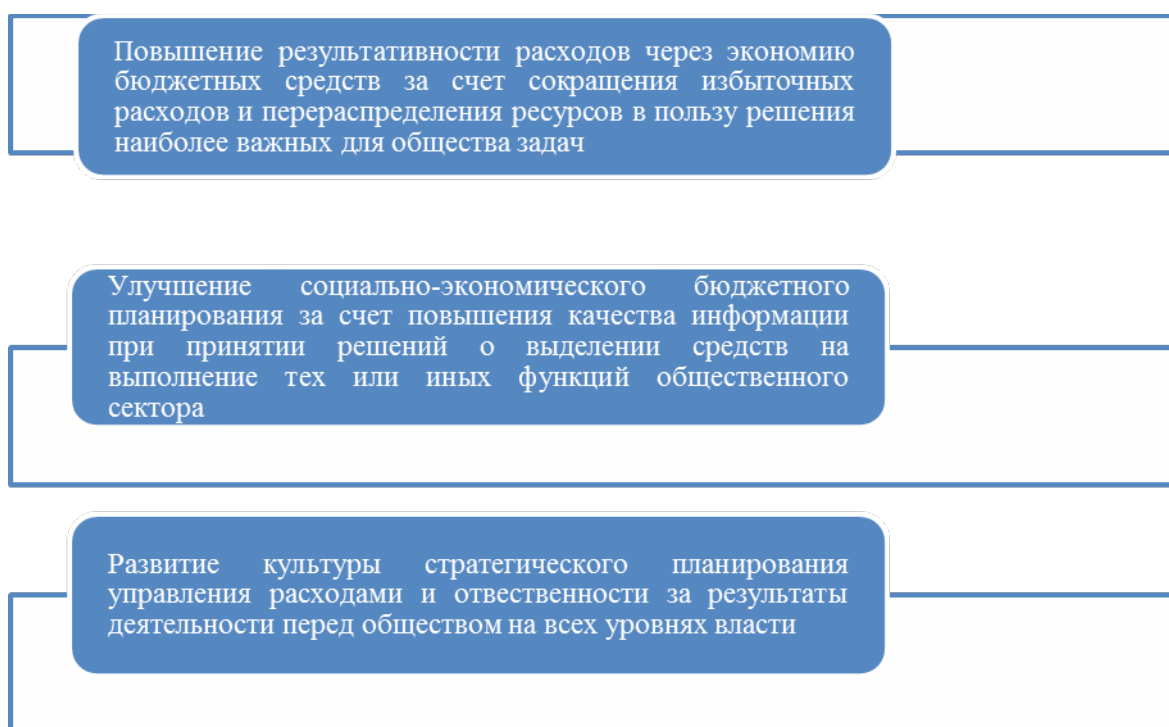


Рисунок 1 - Обеспечение БОР

Целью внедрения БОР является:

- рост качества бюджетных услуг;
- улучшение информации для принятия управленческих и политических решений;
- укрепление связей между приоритетами политики и структурой бюджетных расходов;
- обеспечение эффективности бюджетных расходов;
- повышение результативности работы органов исполнительной власти, главных распорядителей бюджетных средств;

-усиление подотчетности обществу органов исполнительной власти;  
Для создания бюджета на основе БОР расходы всех подразделений региональных и муниципальных администраций должны быть разбиты по видам деятельности. Определение направлений решений будут исходить из заданных задач. Программа должна соответствовать каждому виду деятельности. Она будет содержать подробное описание задач, целей, а также ресурсов, необходимых для достижения результата, выполнения программы и процедур измерения этих показателей[1].

Системы БОР также отличаются по типу показателей эффективности деятельности, которые лежат в их основе. Это позволяет отражать разнообразные варианты конечных результатов деятельности и финансирования, приоритет которых стоит на первом месте.

Наиболее простым видом БОРа является бюджетирование, в рамках которого используется информация об общей результативности деятельности. Инструмент, который используется для этих целей, -программно-целевое бюджетирование. То есть расходы классифицируются по задачам и организационным категориям. Программно-целевое бюджетирование - это средство повышения эффективности государственных расходов в условиях, когда все большая часть национального дохода перераспределяется государством[2]. Главной задачей такого бюджетирования является тщательное рассмотрение приоритетов расходов. Еще одним плюсом данного вида является усиление степени давления на министерства в целях повышения результативности и эффективности их работы. Так как большое внимание во время подготовки бюджета уделяется показателям деятельности бюджетного министерства. В последнее время программно-целевой метод все чаще стал применяться в качестве инструмента бюджетного планирования. Выбор этого метода обусловлен прежде всего его особенностями и преимуществами, позволяющими осуществлять полный цикл управленческого процесса - от постановки задач планирования до оценки результата и эффективности произведенных бюджетных расходов. Кроме того, программы содержат в себе механизм мониторинга, оценки, контроля и принятия решений. Преимущества



программно-целевого метода определили его в качестве главного компонента модели бюджетирования, ориентированного на результат.

Существует три механизма для увеличения стимула и давления на государственные учреждения. Их целью являются повышения результативности и эффективности предоставляемых ими услуг:

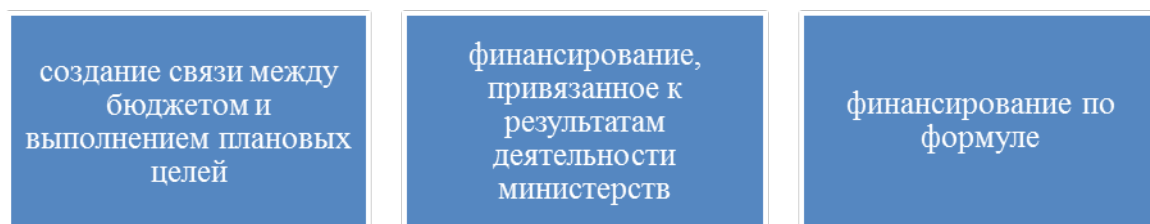


Рисунок 2- Механизмы повышения результативности государственных учреждений

Первый механизм «создание связи между бюджетом и выполнением плановых целей» основывается на плановой цели по конечным продуктам и итоговым результатам. Это неотъемлемая часть процесса, в рамках которого каждое N-количество времени определяются основные объемы финансирования по каждому министерству на предстоящий временной период. Плановые цели отталкиваются от финансирования, а финансирование зависит от выполнения плановых целей.

Во втором «финансирование, привязанное к результатам деятельности министерств». Стимулы такого финансирования - как и финансирование по формуле - почти всегда используются как инструмент секторальных систем бюджетирования, ориентированного на результат. Однако в данном виде финансирования могут быть дополнительные бонусы по результатам деятельности.

Третий механизм механизме «финансирование по формуле» уровень финансирования правительственного учреждения определяется как математическая функция тех или иных переменных. Формула используется лишь как инструмент оценки бюджета, то есть для оценки того, какой объем финансирования необходимо предоставить на определенную область услуг либо конкретным поставщикам услуг.

На местном уровне также действует система бюджетирования, ориентированного на результат. Актуальность применения и использования инструментов БОРа обусловлена требованием статьи 69.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации, устанавливающей формирование государственных и муниципальных заданий для всех государственных и муниципальных учреждений на оказание государственных и муниципальных услуг.

Внедрение системы БОР в практику работы органов местного самоуправления позволяет:

- определить приоритеты бюджетных расходов и обеспечить их реализацию;

- установить взаимосвязь между ожидаемыми результатами реализации программ и объемом требуемых для этого ресурсов;

- повысить обоснованность бюджетных расходов;

- более эффективно распределить бюджетные средства между конкурирующими статьями расходов в соответствии с приоритетами муниципальной политики;

- расширить самостоятельность и повысить ответственность получателей бюджетных средств;

- стимулировать муниципальных служащих, работников бюджетных и автономных учреждений к эффективной работе, направленной на достижение конечных результатов;

- повысить уровень прозрачности деятельности органов местного самоуправления, что способствует повышению доверия населения и привлечению инвесторов[3].

Применяемые сегодня инструменты бюджетирования, ориентированного на результат, можно разделить на две основные категории: инструменты целеполагания и планирования, а также инструменты реализации установленных целей и задач.

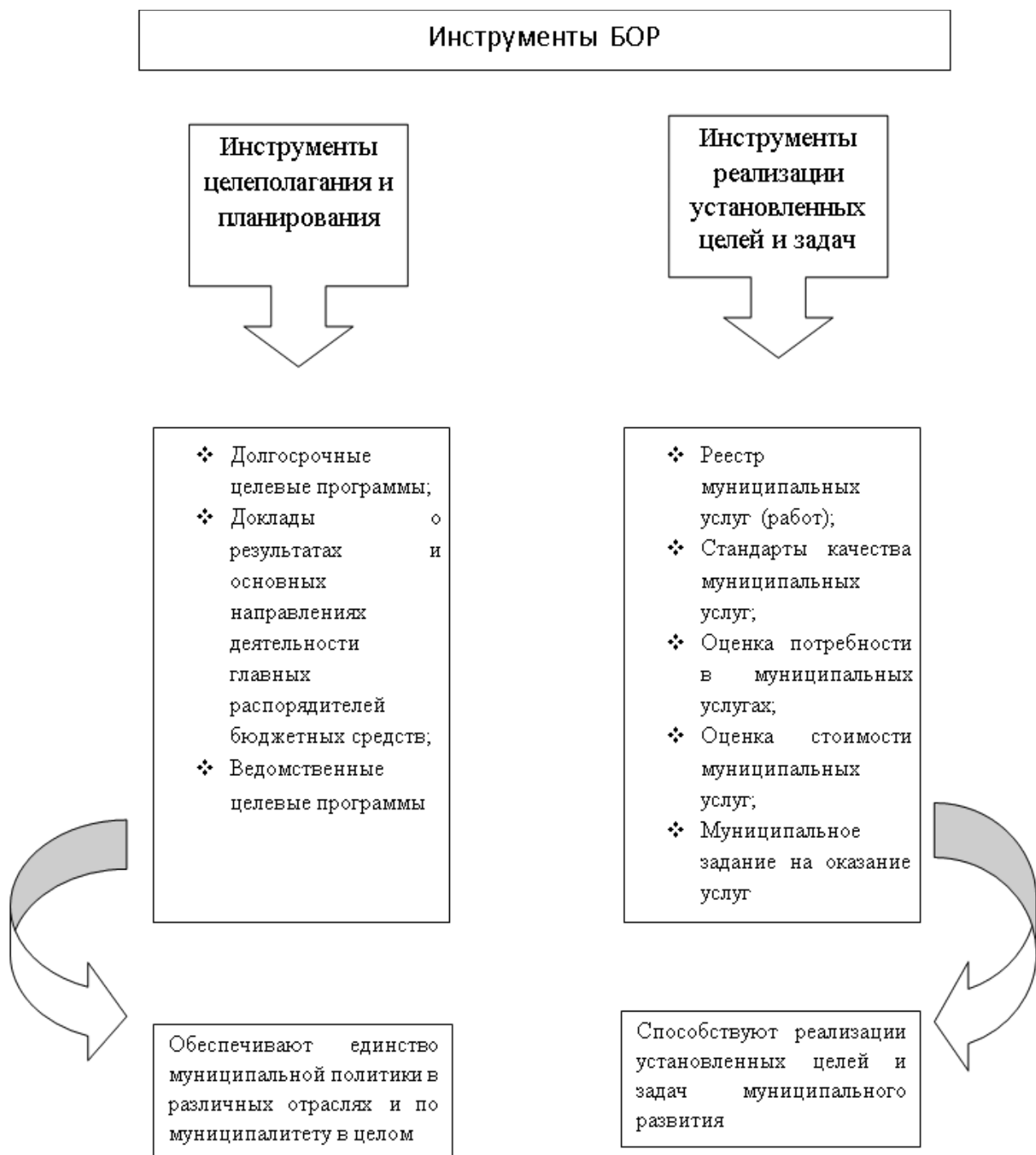


Рисунок 3 – Инструменты БОР

Повышение с каждым годом интереса к БОР можно объяснить тем, что правительство может «беззаботно» упустить из виду главную задачу -

предоставление общественности качественных, ожидаемых, результативных правительственных услуг. Часто в правительстве не отдают должного внимания выделению приоритетов, на которые должны быть направлены государственные расходы. Большая часть затрат на программы не подвергается тщательному анализу, что вызывает большую тревогу. Бюджетные решения принимаются лишь для того, чтобы определить новые статьи и инициативы по расходной части. Если система определения приоритетов недостаточно развита, то правительство использует сокращение расходов. Зачастую затраты сокращаются по всем направлениям, то есть финансирование всех без исключения министерств урезается на определенный процент. Такие сокращения делаются без разбора, поэтому менее целесообразны, чем выборочный подход, при котором сокращения осуществляются по менее приоритетным областям, либо программам.

Большую роль в бюджетном процессе имеет составление ежегодных Докладов о результатах и основных направлениях деятельности субъекта бюджетного планирования. Подготовка ДРОНДов предусмотрена указанной концепцией. Доклад как элемент системы бюджетирования, ориентированного на результат, увязывает проектировки бюджетных расходов на среднесрочный период. Используемые показатели характеризуют достижение целей, задач и результатов деятельности субъекта бюджетного планирования. Они также являются основополагающим звеном в реформировании бюджетного процесса. Начало работ по формированию ДРОНД совпало с началом деятельности Роснауки[4].

Основными задачами Роснауки при выполнении возложенных на нее функций являются:

-эффективное использование финансовых средств, выделяемых из бюджета на функционирование и развитие национального научно-технического комплекса;

-обеспечение условий непрерывности и сбалансированности процесса создания инноваций от стадии фундаментальных исследований до их рыночной реализации;

-формирование и поддержка адекватной среды для осуществления в стране научной и инновационной деятельности.

В соответствии с концепцией бюджетирования, ориентированного на результат, на следующей стадии планирования деятельности Рос-науки как субъекта бюджетного планирования производится выбор конкретных путей, средств и методов достижения стратегических целей, идентифицируемых в виде тактических задач[5].

По мнению А.М. Лаврова, «БОР - это метод планирования, исполнения и контроля за исполнением бюджета, обеспечивающий распределение бюджетных ресурсов по целям, задачам и функциям государства с учётом приоритетов государственной и общественной значимости ожидаемых непосредственных и конечных результатов использования бюджетных средств»[6].

Данная система дает возможность администрациям муниципальных образований, а также органам государственного управления справедливо и экономически обоснованно распределять бюджетными выделениями средств. БОР помогает концентрировать ограниченные ресурсы бюджета на решении задач, первостепенной значимости, в социально важных отраслях, что особенно важно общественному сектору.

## 1.2 Инструменты бюджетирования, ориентированного на результат в зарубежном опыте

В практике мирового уровня давно и успешно действует бюджетирование, ориентированное на результат. Первооткрывателями в области БОР являются США, Новая Зеландия, Австралия, Нидерланды, Великобритания и Швеция. Позже всех использовать данную модель решились Франция и Германия.

Реформа государственного управления в Великобритании, названная «Инициатива движения вперед» или Next Steps Initiative началась в 1998 г. с проведения анализа эффективности управления государственными финансам, а также возможностей по его совершенствованию. Первоначально реформа не пользовалась серьезным масштабом, однако постепенно ее обороты переросли в реструктуризацию государственных учреждений. Она сопровождалась внедрением рыночной конкуренции в сферу предоставления бюджетных услуг. В 1998 г. в Великобритании было проведено рассмотрение государственных расходов, в ходе которого было подробно изучено распределение бюджетных ресурсов между статьями расходов. По результатам анализа впервые был поднят вопрос о необходимости повышения качества услуг и проведении соответствующих реформ. Новый подход включал в себя два основных элемента: Соглашения о бюджетных услугах или Public Agreements и Соглашения о качестве услуг или Service Agreements Service Delivery Agreements. Они устанавливали и такие целевые показатели деятельности министерств и ведомств, как: цели и задачи отдельного министерства, целевые значения показателей качества и объема бюджетных услуг, ожидаемого эффекта от их предоставления[7].

Богатый опыт программно-целевого бюджетирования накоплен в США. На сегодняшний день потребность повышения эффективности бюджетных расходов и качества деятельности органов государственной власти получило новый импульс развития в результативном бюджетировании. Это можно заметить в действиях, направленных на углубление инструментария БОР в бюджетной практике США:

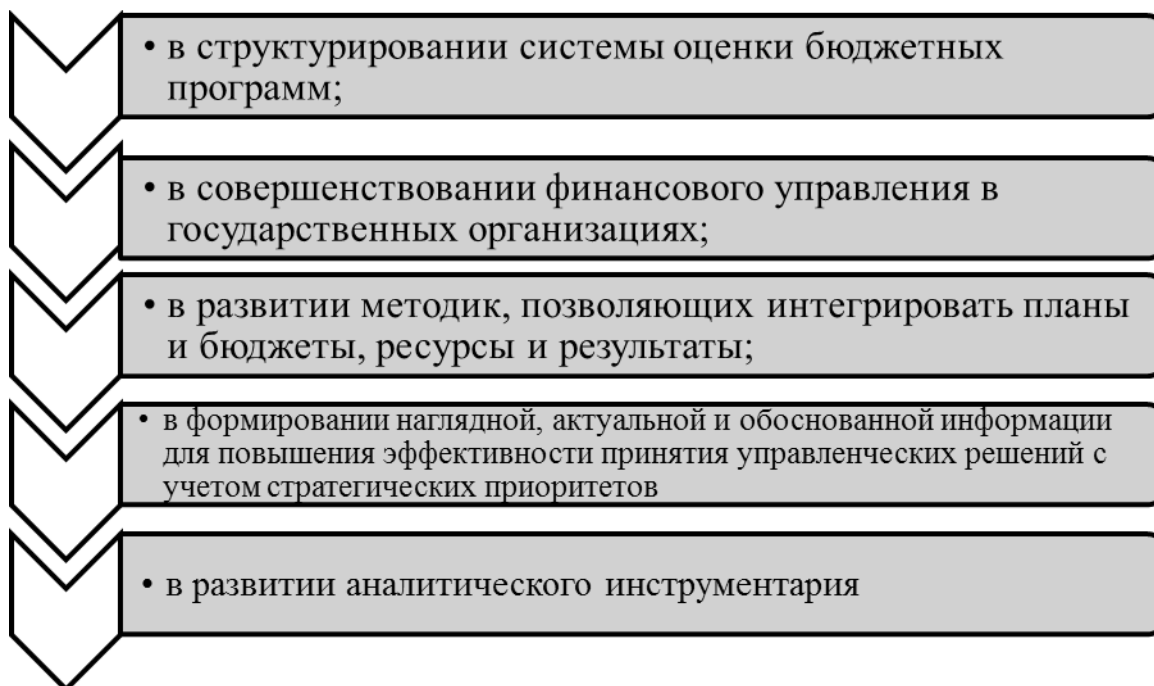


Рисунок 4 – Инструменты БОР США

Основополагающие элементы и требования к организации системы БОР определены в Федеральном законе США 1993 года «Об оценке результатов деятельности государственных учреждений» -Government Performance Results Act (GPRA). GPRA определяет следующие цели в области государственной политики бюджетных расходов:

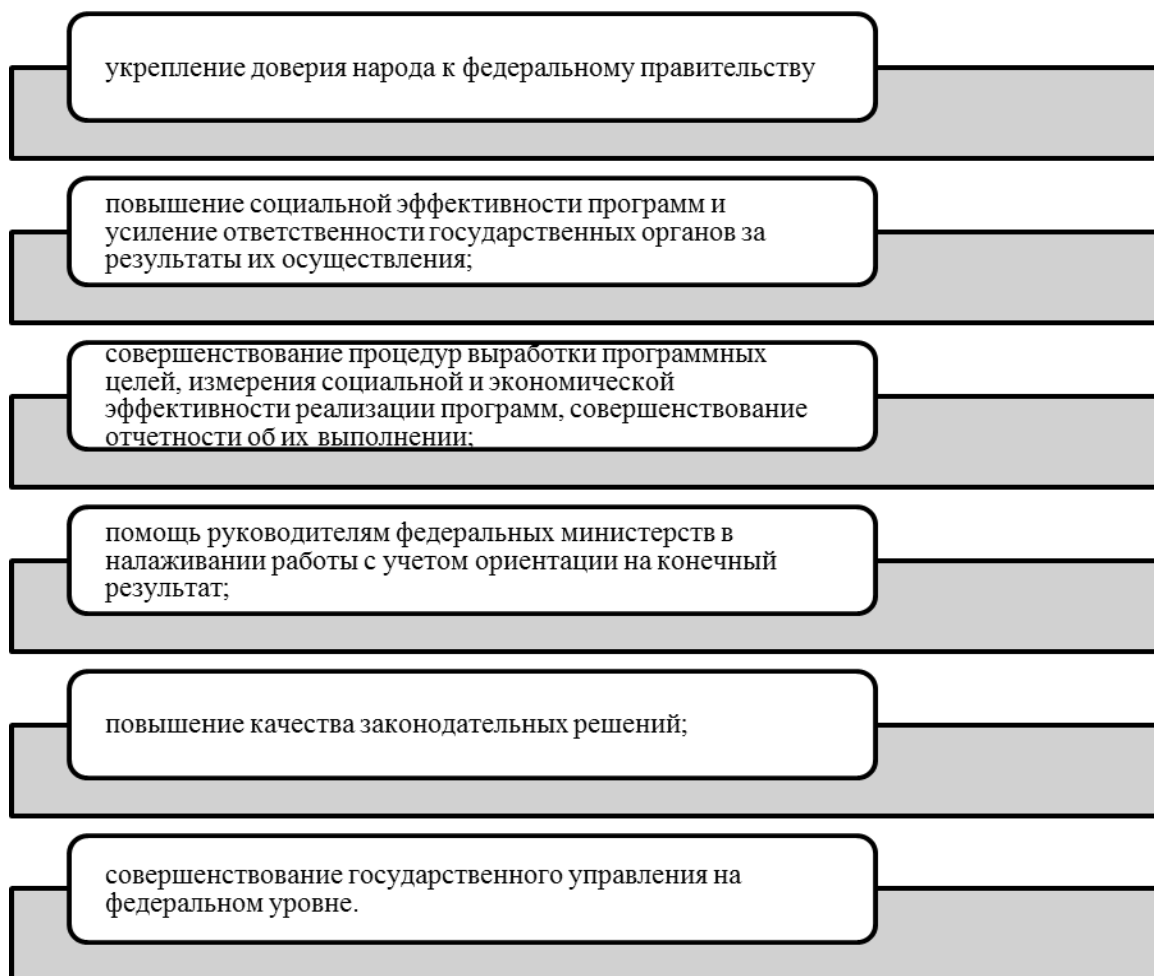


Рисунок 5 – Цели государственной политики в бюджетировании

Существенными особенностями результативного бюджетирования для регионального уровня являются (на примере штата Вирджиния) применение практики двухгодичного бюджета на основе базового бюджета с возможностью переноса бюджетных ассигнований между годами, а также существование персональной ответственности губернатора и должностных лиц- глав агентств за исполнение бюджета, при этом дефицит в принципе не разрешен.

Стоит отметить, что при внедрении БОР в государственных органах регионального уровня прослеживаются различия между ведомствами, оказывающими услуги, и ведомствами, выполняющими функции. Для каждого типа ведомств стоит своя задача использования способов оценки результативности и эффективности деятельности. В области совершенствования бюджетного планирования разрабатываются отдельные



системы определения качества предоставляемых бюджетных услуг, формируются инициативы стратегического планирования, используются опытные проекты с показателями оценки.

В Австралийской модели, одной из основных особенностей, применяемых в организации бюджетной системы с 1999 года является использование концентрации системы бюджетирования, ориентированной на результат (СБОР) и программно-целевых методов управления. Данная модель предполагает использование таких инструментов, как:

- разделение бюджетных обязательств на целевые, то есть постоянные ассигнования;

- годовые ассигнования или законодательно утверждённые обязательства государства, возникшие в планируемом бюджетном периоде.

Первые характеризуют оплату бюджетных мандатов предшествующих периодов. Во втором- на первый планируемый бюджетный год активы и обязательства государства фиксируются в соответствующем законодательном акте, а на последующий четырехлетний период - в бюджетной документации Департамента финансов и администрирования с последующим внесением в бюджетные проектировки[8].

Резюмируя анализ опыта США и других стран о внедрении результативного бюджетирования, можно сделать следующие выводы, которые могут оказаться ценными для России:

Программно-целевое бюджетирование -радикальное средство повышения эффективности государственных расходов. Опыт показывает, что невозможно повысить эффективность государственных расходов, совершенствуя только систему управления. Непосредственно бюджетный процесс также должен быть задействован;

Опыт США повествует о том, что решиться на применение программно-целевого бюджетирования легче в периоды финансовых сложностей, когда дефицит государственного бюджета охватывает угрожающий диапазон;

Все основные пути программно-целевого бюджетирования основаны на управленческих принципах частного бизнеса. Можно сделать вывод: переход на программно-целевое бюджетирование требует перехода от административных

методов управления к использованию принципов управления хозяйственной деятельностью;

Введение инструментов частного бизнеса в деятельность государства, а также в бюджетный процесс, скоординирован с немалыми трудностями. Сложности связаны с разным масштабом деятельности государственных министерств и ведомств. Мотивация чиновников отличается от мотивации менеджеров частных компаний тем, что у государственных учреждений до нынешнего времени отсутствовали какие-либо индикаторы результатов работы, которые имелись у частных фирм.

Если ввести систему штрафов за неисполнение или не эффективное использование ресурсов, то это поднимет мотивацию в каждой сфере деятельности.

Указанные препятствия могут стать серьезными затруднениями на пути одновременного внедрения программно-целевого бюджетирования во всех министерствах. В большом государственном аппарате полномочия между уровнями власти разграничены нечетко, следовательно бюджетный процесс плохо скоординирован. В подобных случаях было бы целесообразно поэтапное внедрение программно-целевого бюджетирования. Также действенным способом была бы адаптация новых технологий к существующей бюджетной практике с последующим распространением полученного опыта на остальные государственные министерства[9].

Мировой опыт демонстрирует, что полноценное использование России программного формата бюджета может быть наиболее результативным и более эффективным.

Во-первых, переход на программное формирование бюджета приведет к повышению прозрачности и результативности государственных расходов. Формирование программ позволит в большей степени системно и продуктивно решать социально-экономические задачи и удовлетворять потребности общества. Отдельные решения о расходах должны приниматься как с точки зрения стоимости реализации проектов и предоставления государственных

услуг, так и целесообразности этих расходов, их влияния на отрасли экономики и на результат качества жизни.

Во-вторых, государство сосредоточит в рамках государственных программ все инструменты, которыми оно располагает для развития экономики. Тем самым будет устранена оторванность структурных реформ и мер государственного регулирования от бюджетного процесса. Часто расходы федерального бюджета не достигают ожидаемого эффекта из-за пробелов правового регулирования. И, наоборот, проведение реформ проходит «болезненно» без соответствующей финансовой поддержки. Переход к государственным программам решает эту фундаментальную проблему.

Помимо этого, при разработке госпрограмм учитывается участие госкорпораций, акционерных обществ с государственным участием, общественных, научных и иных организаций, а также внебюджетных фондов и региональные расходы на аналогичные программы.

Таким образом, существует возможность повысить качество планирования и объединения усилий всех субъектов экономики для достижения общенациональных целей. Целью формирования и реализации государственных программ является не охват расходов на выполнение какой-то государственной функции, а необходимость решения крупных, значимых социально-экономических задач.

## 2 Анализ эффективности реализации программных мероприятий в Российской Федерации на примере Краснодарского края

### 2.1 Оценка эффективности государственных программ региона

Для оценки деятельности исполнительных органов власти нами проанализированы материалы о результатах и основных направлениях деятельности на 2013 – 2016 годы министерства финансов Краснодарского края.

Доклад о результатах и основных направлениях деятельности министерства финансов Краснодарского края на 2013 – 2016 годы подготовлен в целях реализации постановления главы администрации Краснодарского края от 10 июня 2008 года № 548 "О создании системы управления по целям и результатам деятельности в органах исполнительной власти Краснодарского края".

Миссией министерства финансов Краснодарского края является обеспечение результативного и ответственного управления системой общественных финансов Краснодарского края.

Цели и задачи министерства финансов Краснодарского края как субъекта бюджетного планирования, а также механизмы их реализации определены исходя из приоритетов, закрепленных в Положении о министерстве и в системе стратегических целей Краснодарского края.

Стратегическими целями Министерства являются:

- обеспечение выполнения расходных обязательств Краснодарского края;
- обеспечение устойчивости, надежности и прозрачности финансовой системы;
- создание условий для эффективного выполнения полномочий органов местного самоуправления.

Оценку вклада указанных стратегических целей в реализацию стратегической цели развития Краснодарского края можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1- Стратегические цели развития Краснодарского края

Стратегические направления реализации стратегической цели развития Краснодарского края	Цели министерства финансов Краснодарского края		
	Обеспечение выполнения расходных обязательств Краснодарского края	Обеспечение устойчивости, надежности и прозрачности финансовой системы	Создание условий для эффективного выполнения полномочий органов местного самоуправления
Кардинальное повышение качества и продолжительности жизни	***	**	***
Обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста	**	**	*
Создание потенциала опережающего развития края для выполнения функции "опорного региона"	***	**	***
Повышение эффективности государственного стратегического планирования и регулирования социально-экономических процессов в крае	***	**	***
Примечание: *** – решающий вклад; ** – существенный вклад; * – определенный вклад.			

Стратегические цели Министерства ориентированы на введение принципов результативного и ответственного управления общественными финансами. Министерством финансов Краснодарского края предпринимаются систематические и последовательные усилия в части внедрения лучшей практики управления общественными финансами.

Цели и задачи Министерства финансов Краснодарского края представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Цели и задачи Министерства финансов Краснодарского края

Цели	Задачи
Обеспечение выполнения расходных обязательств Краснодарского края	1. Качественная и своевременная подготовка проекта краевого бюджета на очередной финансовый год и плановый период
	2. Организация и обеспечение исполнения краевого бюджета и формирование бюджетной отчетности
	3. Финансовое обеспечение полномочий Краснодарского края, переданных муниципальным образованиям
Обеспечение устойчивости, надежности и прозрачности финансовой системы	1. Соблюдение ограничений, установленных Бюджетным кодексом РФ
	2. Обеспечение кассового резерва
	3. Повышение качества и доступности информации о бюджетной системе Краснодарского края

Создание условий для эффективного выполнения полномочий органов местного самоуправления	1. Создание условий для эффективного и ответственного управления муниципальными финансами
	2. Выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных образований
	3. Оказание методической и консультационной помощи органам местного самоуправления в целях повышения эффективности и качества управления муниципальными финансами

В рамках административной реформы, проводимой в крае, Министерством серьезное внимание уделяется вопросам продуктивности и результативности деятельности.

Оценка эффективности и результативности бюджетных расходов осуществляется исходя из степени достижения стратегических целей, тактических задач и запланированных показателей деятельности Министерства.

При оценке результативности бюджетных расходов следует учитывать специфику его деятельности. Она может быть частично направлена на физических или юридических потребителей в налоговой или финансовой сферах. В бюджетной, долговой сфере, а также других сферах, потребителем услуг в которых является государство в целом, количественные показатели недостаточно полно характеризуют степень достижения стратегических целей и тактических задач.

Для оценки результативности бюджетных расходов количественные показатели необходимо дополнить качественными показателями, которые в совокупности характеризуют результативность использования бюджетных средств в подведомственной Министерству сфере.

Обзор современной экономической литературы позволяет выделить в качестве характерной следующую точку зрения: «Необходимо подвергнуть пересмотру процедуры принятия решений в бюджетной сфере, развивать систему бюджетирования по результатам, совершенствовать процедуры предоставления бюджетных средств, а также классифицировать сеть бюджетополучателей. Важным моментом здесь является постепенный переход к среднесрочному бюджетному планированию»[10].

Внедрение среднесрочного финансового планирования стало дополнительной предпосылкой для внедрения методов бюджетного планирования, ориентированных на результаты, направленных на рост качества предоставления услуг, улучшение жизненного уровня работников бюджетной сферы, увеличение зависимости оплаты труда от качества и объёмов оказываемых услуг.

В соответствии с приказом Министерства финансов Российской Федерации от 3 декабря 2010 года № 552 «О порядке осуществления мониторинга и оценки качества управления региональными финансами» Минфином России ежегодно проводится оценка качества управления региональными финансами.

На основании комплексной оценки, характеризующих такие аспекты регионального менеджмента как планирование и исполнение бюджета, управление государственным долгом, финансовые взаимоотношения с муниципальными образованиями, управление государственной собственностью и оказание государственных услуг, прозрачность бюджетного процесса, реализация указов Президента Российской Федерации присваивается одна из трех степеней качества управления региональными финансами.

Регионы делят на три группы – с высокой, надлежащей и низкой степенью качества.

По итогам 2016 года Краснодарский край отнесен к группе субъектов Российской Федерации с надлежащим качеством управления региональными финансами[11].

По результатам оценки отмечены такие позитивные факторы, как представлены на рисунке 6.

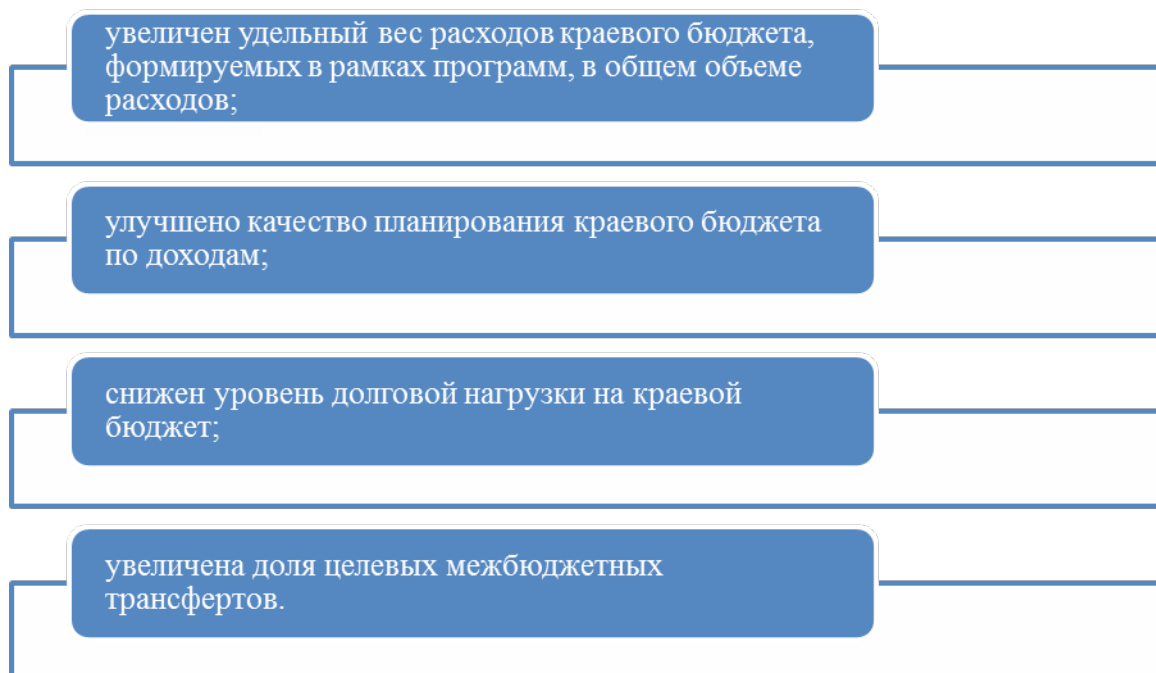


Рисунок 6 – Факторы оценки качества управления региональными финансами Краснодарского края

Для оценки эффективности программ было рассмотрено установочное совещание о реализации проекта "Развитие инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации в 2018–2020 годах", которое состоялось 2 апреля 2018 года. Проект был реализован в рамках Соглашения между Министерством финансов Российской Федерации и Всемирным банком.

Основная цель мероприятий Проекта - содействие запуску программ инициативного бюджетирования в регионах-участниках. В ходе Совещания сотрудники Минфина России, Всемирного банка и Научно-исследовательского финансового института (НИФИ) представили информацию о мероприятиях в рамках Проекта в 2018 году и возможных форматах участия регионов в Проекте.

Начальник отдела анализа и развития бюджетной системы Департамента бюджетной методологии и финансовой отчетности в государственном секторе Минфина России А.А.Беленчук предложил свои особенности государственного регулирования инициативного бюджетирования в РФ.

На рисунке 7 можно видеть классификацию практик участия граждан.



Классификация практик участия граждан				
Критерий	1. Программа поддержки местных инициатив (ПМИ) Всемирного банка	2. «Народная инициатива», «Народный бюджет»	3. Партиципаторное бюджетирование (ПБ)	4. Приоритетный проект «Формирование комфортной городской среды»
Год начала реализации	2007	2011	2013	2017
Ключевые особенности	1. Выбор проектов гражданами на собраниях поселений. 2. Конкурсный характер отбора проектов на основании формализованных критериев. 3. Интеграция в национальную административную, бюджетную и правовую системы. 4. Проекты осуществляются на средства бюджетов субъектов РФ при обязательном софинансировании населения, местного бизнеса и муниципалитетов.	Являются региональными вариациями практик инициативного бюджетирования, и представляют синтез различных подходов партиципаторного бюджетирования.	Распределение выделенной части городского бюджета или привлеченных средств на основании решений комиссии, состоящей из граждан, отобранных с помощью жеребьевки из числа подавших свои проекты к рассмотрению и представителей муниципалитета. Комиссия может выдвигать бюджетные инициативы в разных сферах жизни города.	Предусмотрено предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на поддержку государственных программ субъектов РФ и муниципальных программ формирования современной городской среды в размере 25 млрд. рублей. Правительством РФ утверждены Правила предоставления и распределения указанных субсидий (постановление Правительства РФ от 10.02.2017 №169) Методология «соучаствующего проектирования»
Охват регионов	Кировская, Тверская, Нижегородская области, Ставрополь, Хабаровский край, Республика Башкортостан и Северная Осетия-Алания, Еврейская АО и др. Регионы	Тульская, Иркутская, Тамбовская область	13 городов и городских поселений Ленинградской, Вологодской и Кировской областей, с 2016 г. проект ПБ запущен в г. Санкт-Петербурге	72 субъекта РФ

Рисунок 7 – Классификация практик участия граждан

Для определения правовых основ инициативного бюджетирования в законодательстве о местном самоуправлении предлагается: 1. Закрепить возможность инициативной группе граждан выступать с инициативным проектом, направленным на решение конкретных вопросов местного значения на территории МО (части территории МО), которые являются приоритетными для граждан. 2. Органы МСУ наделять полномочием по принятию нормативно-правового акта, регулирующего порядок взаимодействия органов МСУ с инициативной группой граждан, выдвигающих проект, особенности использования инструмента софинансирования инициативных проектов граждан, а также применение механизмов учета мнения граждан в процессе отбора указанных проектов, их реализации и контроля за реализацией. 3. Общие требования ко всем практикам ИБ, реализуемым на территории субъекта РФ, могут устанавливаться нормативным правовым актом субъекта РФ при выделении субсидий бюджетам МО на поддержку инициативных

проектов граждан. 4. Ввести понятие «формы софинансирования инициативных проектов граждан», под которым понимаются инициативные платежи (денежные средства) и иные имущественные или нематериальные вложения граждан, индивидуальных предпринимателей и организаций, осуществляемые в целях реализации инициативных проектов граждан по решению конкретных вопросов местного значения. 5. Установить, что в абсолютном значении размер инициативных платежей (денежных средств) и иных вложений граждан, индивидуальных предпринимателей и организаций, осуществляемых в целях реализации указанных проектов, является добровольным и не может определяться нормативным правовым актом муниципального образования или субъекта РФ. Также предлагается внести в Бюджетном кодексе Российской Федерации: 1. Инициативные платежи (денежные средства) включить в состав неналоговых доходов бюджетов наряду со средствами самообложения граждан. 2. Установить исключение из принципа общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов, которое позволит обеспечить направление инициативных платежей исключительно на реализацию инициативных проектов граждан[12].

В качестве мероприятий необходимо выделить:

- создание нормативной правовой базы регулирования практик инициативного бюджетирования в РФ;
- создание институциональной инфраструктуры для развития инициативного бюджетирования на региональном и муниципальном уровнях;
- сопровождение, регулирование и обеспечение информационной поддержки процесса развития инициативного бюджетирования; - мониторинг и оценка развития программ и практик инициативного бюджетирования.

Ожидаемые результаты внедрения инициативного бюджетирования можно увидеть на рисунке 8.

повышение информированности населения о возможностях участвовать в определении и выборе направлений расходования бюджетных средств, в последующем контроле за реализацией отобранных проектов

повышение востребованности информации о формировании и исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации

Рисунок 8 – Ожидаемые результаты внедрения инициативного бюджетирования

Если рассматривать интересы инициативного бюджетирования для власти:

-с помощью инициативного бюджетирования решаются наиболее злободневные проблемы, вызывающие социальную напряженность;

- инициируется участие граждан в решении проблем местного значения через работу в бюджетных комиссиях, проектных командах, голосование при определении приоритетов расходования бюджетных средств;

-обеспечивается софинансирование гражданами и бизнесом (до 30%) отобранных для реализации проектов.

Население осуществляет общественный контроль за реализацией выбранного проекта, последующей эксплуатацией и сохранностью построенных объектов. Повышается уровень доверия к власти за счет увеличения прозрачности управленческих решений и снижения уровня коррупции. Снижается угроза социальной напряженности.

Со стороны интересов граждан возможность решать насущные проблемы. Во-вторых, эффективный инструмент мобилизации совместных усилий, реализуемый при поддержке властных институтов. В-третьих, значительное по объемам финансирование от государства на принципах софинансирования. В-четвертых, возможность улучшения среды обитания. И наконец, достоверную и

своевременную информацию о бюджетном процессе на региональном и местном уровнях[13].

## 2.2 Направления развития механизма БОР в РФ

Существует проблема, которая связана с институциональными ограничениями в процессе внедрения БОР на федеральном уровне. Особенности внедрения бюджетирования по результатам осуществлялось в формате особого эксперимента на федеральном уровне. С одной стороны, это позволило избежать определенной асимметрии в формировании инструментария БОР в бюджетной деятельности министерств и ведомств. С другой стороны, - выявить проблемы в реализации инструментария и определить направления его дальнейших методов развития.

Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат на сегодняшний день ограничивается первой стадией бюджетного процесса: бюджетным планированием. Большинство изменений, которые возникают в процессе планирования и исполнения бюджета в связи с переходом на бюджетирование по результатам, должны быть направлены на улучшение финансирования предоставляемых государственных услуг. Другими словами, отдельные стадии бюджетного процесса в результате перехода на программно-целевое бюджетирование могут стать более трудоемкими и длительными по сравнению с традиционным бюджетным процессом.

Для создания необходимых условий в развитии инструментов программно-целевого планирования и финансирования государственных расходов используются:

- закрепление в нормативно-правовой базе бюджетного процесса ключевых принципов БОР;
- переход на среднесрочное бюджетное планирование;
- казначейское исполнение бюджетов.

Однако процесс становления системы программно-целевого бюджетирования в РФ нельзя назвать завершенным и совершенным. Расходы на целевые программы по-прежнему слабо увязаны с результатами. Этот пробел обусловлен отсутствием формальных механизмов взаимозависимости достигнутых результатов и дальнейших ассигнований на реализацию программы[13].

С учетом накопленного опыта в реформировании бюджетного планирования, очевидна необходимость доработки самой схемы внедрения инструментов БОР в эту стадию бюджетного процесса. Это предполагает соответствующие изменения в модели бюджетного планирования. Действующая на федеральном уровне система нормативно-правовых документов, принятых для внедрения инструментов БОР, не определяют порядок действий. Если будут выявлены отклонения целевых значений показателей от их плановых характеристик, механизм бюджетирования также будет работать не исправно. Такая работа предусматривает серьезную аналитическую деятельность по оценке влияния внешних и внутренних факторов на неисполнительность запланированных показателей результативности, которая может осуществляться на основе, как нормативного алгоритма, так и экспертных оценок.

Выявляются проблемы в создании комплексного механизма, обеспечивающего внедрение бюджетирования по результатам, прежде всего, с точки зрения создания стимулов и эффективного финансового менеджмента. Для повышения заинтересованности в проведении реформы необходимо внедрить и постоянно совершенствовать эффективную систему стимулирования.

Сфокусированность внедрения БОР на федеральном уровне привела к неравномерности осознания важности и предпринимаемых действий по бюджетированию по результатам на субфедеральном уровне управления общественными финансами. Это порождает проблемы, заключающиеся в осмыслении регионального опыта экспериментального внедрения элементов

БОР. Также необходимо создание институциональных условий для использования БОР в бюджетном процессе на всех уровнях бюджетной системы. Важность данной проблемы заключается в том, что основные бюджетные услуги, получаемые населением, предоставляются главным образом через территориальные органы власти, даже если они финансируются с помощью межбюджетных трансфертов. Распространение реформы бюджетного процесса на субъекты РФ и муниципальные образования требует координации ее мероприятий с реформами федеративных отношений и местного самоуправления, с реформированием межбюджетных отношений.

Если рассматривать БОР как институт, то необходимо наличие механизма, позволяющего существенно снизить риски возникновения серьезных провалов и сбоев. Издержки создания механизма функционирования БОР могут оказаться настолько высокими, что внедрение бюджетирования по результатам даже в среднесрочной перспективе может быть недостаточно для ощутимого положительного эффекта. Поэтому в современных условиях основные усилия направлены на приобщение участников бюджетного процесса всех уровней бюджетной системы РФ к элементам бюджетирования по результатам на основе принципа «не навреди». Масштабное внедрение БОР требует определенности в терминологии и разработанной модели использования его инструментария. На сегодняшний день в бюджетном законодательстве принцип результативности и эффективности использования бюджетных средств лишь провозглашен. Однако, толкование данного принципа через «необходимость достижения заданных результатов» в современной бюджетной практике может иметь множество контекстов. Так, «заданные результаты» с точки зрения принимаемых бюджетов все больше становятся лишь обобщенными характеристиками доходов и расходов бюджетов, а указанные результаты деятельности Субъектов Бюджетного Планирования, с точки зрения бюджетирования по результатам, имеет юридическую форму не во всех, а лишь в некоторых отдельных фрагментах[14].

Необходимо разработать положение «О муниципальных целевых программах» на муниципальном уровне. Целевые программы в течение уже ряда лет реализуются в муниципалитетах. Однако механизм их планирования, принятия, исполнения и контроля за исполнением никаким образом не закреплен во многих муниципальных образованиях. Как следует из практики, такие программы разработаны лишь в крупных городах и городских округах.

В систему правовых актов местного самоуправления необходимо включить нормы финансового права, которые создали бы условия для реализации в бюджетном процессе эффективной системы программно-целевого планирования и были бы заложены основы для переориентации расходов муниципального бюджета на управление результатами.

На муниципальном, региональном и федеральном уровнях для каждой программы необходима разработка процедуры изменения её параметров или прекращения ее реализации в случае невыполнения поставленных задач. Необходимо на постоянной основе осуществлять инвентаризацию действующих целевых программ, мониторинг их исполнения[15].

Конкретными мерами по реализации БОР в регионах могут быть:

- создание системы учета потребности в предоставляемых услугах;
- анализ и оценка причин отклонений утвержденных годовых показателей расходов от фактических затрат в результате исполнения бюджетов;
- внедрение механизмов формирования расходной части бюджета, обеспечивающих взаимосвязь объемов бюджетного финансирования с системой мер, направленных на достижение заданных результатов;
- стимулирование органов управления, их структурных подразделений к поиску резервов повышения эффективности бюджетных расходов;
- создание системы мониторинга и результативности оказываемых бюджетных услуг для оценки качества работы учреждений бюджетной сферы и оценки эффективности бюджетных расходов на основе анализа степени достижения конечных результатов;

- утверждение стандартов качества предоставления бюджетных услуг по их видам и порядка оценки соответствия качества фактически предоставляемых бюджетных услуг предустановленным стандартам;

- проведение инвентаризации действующих нормативных правовых актов с точки зрения наличия стандартов качества предоставления бюджетных услуг;

- проведение инвентаризации бюджетных услуг, по результатам которой определять их оптимальный перечень, для усиления роли показателей качества и количества бюджетных услуг в бюджетном планировании;

- организация проведения опросов среди населения в целях выявления предпочтений, определения приоритетов в структуре бюджетных услуг, а также при осуществлении оценки результатов деятельности учреждений бюджетной сферы и муниципальных органов управления.

Также не менее важным во внедрении БОР является параллельная реализация как механизмов, обеспечивающих результативность использования выделяемых средств, так и технологий их эффективного и продуктивного использования для достижения этих результатов через систему государственных закупок[16].

В то же время в практике результативного бюджетирования современные информационные технологии имеют большое практическое значение. Такая модернизация позволяет решать многие задачи на другом уровне, в государственном секторе. Помимо этого, таким же важным аспектом результативности инструментария БОР является повышение заинтересованности государственных служащих в его внедрении, обоснованная необходимостью его реализации. Среди факторов успеха по использованию инструментария БОР доминируют:

- поддержка высшего руководства;

- формирование независимой инфраструктуры, обеспечивающей практическую реализацию механизмов БОР;

- постоянная оценка соотношения затрат на их внедрение и использование с результатами этой работы;

- соответствующее обучение персонала.



сопоставление стратегических и годовых планов с бюджетом и его исполнением;

- обеспечение гарантированного качества и точности финансовых данных для принятия управленческих решений;

внедрение системы непрерывного планирования на ежемесячной, еженедельной и даже ежедневной основе;

- осуществление привязки будущего распределения бюджета к достижению определенных целей;

обеспечение объективной оценки эффективности достижения стратегических целей, представление вариативности реализации прогнозных сценариев и подготовки скользящих прогнозов;

увязка цели в рамках программ с бюджетными ресурсами, проведение оценки бюджета на базе predetermined метрик (индикаторов);

- отслеживание (мониторинг) достижения целей в соответствии с заданными ключевыми показателями эффективности

Рисунок 6 – Задачи результативного бюджетирования

Иными словами, внедрение БОР влечет за собой необходимость развития кадрового потенциала, стимулирование сотрудников, государственных служащих - что в целом направлено на эффективное использование всех ресурсов[17].

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в современных условиях Россией выбран путь не на создание специализированного механизма БОР, а на подготовку бюджетного процесса на всех уровнях бюджетной системы страны к использованию принципов бюджетирования, ориентированного на результат в деятельности Субъектов Бюджетного Планирования соответствующих бюджетов. Это компромиссная и правильная позиция, так как в информационных, мотивационных и адаптационных, бюджетная система РФ не готова к усиленному внедрению БОР. Даже с учетом позитивного опыта федеральных структур и региональных экспериментов по бюджетированию, ориентированному на результат. Однако,

несмотря на отсутствие специализированного механизма внедрения БОР, вектор развития бюджетного процесса определен. Поэтому перед органами исполнительной власти всех уровней стоят серьезные задачи, которые связаны с адаптацией уже имеющегося инструментария к потребностям и возможностям органов власти соответствующего уровня. Также не менее важной задачей является выработка оптимальных подходов к созданию и поэтапному внедрению системы стимулов и санкций в управлении государственными и муниципальными ресурсами на основе бюджетирования по результатам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система БОР дает возможность администрациям муниципальных образований, а также органам государственного управления справедливо и экономически обоснованно распределяться бюджетными выделениями средств. БОР помогает концентрировать ограниченные ресурсы бюджета на решении задач, первостепенной значимости, в социально важных отраслях, что особенно важно общественному сектору.

Суть БОР заключается в распределении бюджетных ресурсов между администраторами бюджетных программ с учетом или в прямой зависимости от достижения ими конкретных результатов или предоставления услуг. Эти результаты оцениваются в соответствии со среднесрочными приоритетами социально-экономической политики и в пределах объемов бюджетных средств, прогнозируемых на долгосрочную перспективу. Ключевым элементом проводимой на сегодняшний день бюджетной реформы является переход от сметного финансирования деятельности государственных органов к финансированию предоставляемых ими конкретных услуг.

Мировой опыт демонстрирует, что полноценное использование России программного формата бюджета может быть наиболее результативным и более эффективным.

Необходимо воспользоваться и не упустить возможность повысить качество планирования и объединения усилий всех субъектов экономики для достижения общенациональных целей. Целью формирования и реализации государственных программ является не охват расходов на выполнение какой-то государственной функции, а необходимость решения крупных, значимых социально-экономических задач.

Можно сказать, что внедрение БОР обуславливает необходимость развития кадрового потенциала, стимулирование сотрудников, государственных служащих - что в целом направлено не только на продуктивное использование трудовых, но и всех других ресурсов.

Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, обуславливает необходимость выхода за рамки годового горизонта планирования в части достижения всех поставленных целей. Потребности в среднесрочном бюджетировании связаны с необходимостью иметь четко заявленные цели налогово-бюджетной политики на более продолжительный период времени. Кроме того, повышается актуальность содействия лучшему пониманию избирателями реальных возможностей органов власти региона муниципального образования и распределения ответственности между региональными и субрегиональными властями.

Проанализировав опыт использования БОРа в разнообразных практиках, в том числе и в опыте Краснодарского края можно сделать вывод о том, что главной миссией финансовых министерств является обеспечение эффективного и ответственного управления системой общественных финансов.

В современных условиях Россия «держит курс» на подготовку бюджетного процесса на всех уровнях бюджетной системы страны к использованию принципов бюджетирования, ориентированного на результат в деятельности Субъектов Бюджетного Планирования соответствующих бюджетов.

Таким образом можно сделать вывод, что бюджетирование ориентированное на результат дает определенные перспективные преимущества и относится к элементам перспективного бюджетного планирования. Разработка и принятие бюджетов только на очередной год не дает возможности выработать и осуществить необходимые шаги в направлении желаемых прогнозируемых изменений и при необходимости скорректировать продвижение в их направлении.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Азисова, Л. А. Бюджетирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс]. URL.:<http://arbir.ru/miscellany/U18S840E55092->Бюджетирование-ориентированное-на-результат (Дата обращения 02.05.2018)
- 2 Обзор международного опыта внедрения бюджетирования, ориентированного на результат. Группа Компаний «Р.О.С.Т.У.». [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.rostu-comp.ru/content/view/143/> (Дата обращения: 02.05.2018).
- 3 Жигалов, Д.В. Использование инструментов бюджетирования, ориентированного на результат, в практике муниципального управления/ ., Перцов Л.В., Чалая, Ю.Ю.//[Электронный ресурс]. URL.:<http://www.urbanecomomics.ru>(Дата обращения: 02.05.2018)
- 4 О Федеральном агентстве по науке и инновациям. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 июня 2004 г. № 281. [Электронный ресурс]. URL.: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48133/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48133/) (Дата обращения: 03.05.2018)
- 5 Изотенков, А.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: Зарубежный опыт и возможность применения в России. [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-v-sfere-nauki-i-innovatsiy>(Дата обращения: 03.05.2018)
- 6 Лавров, А.М. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: международный опыт - российские перспективы / А.М. Лавров // Финансы. - 2004. - №3. – С. 12-16
- 7 Серпилин, А. Опыт Великобритании в области регионального управления и бюджетирования, ориентированного на результат. [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-v-sfere-nauki-i-innovatsiy>(Дата обращения: 03.05.2018)
- 8 Бюджетирование, ориентированное на результат: цели и принципы [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-v-sfere-nauki-i-innovatsiy>(Дата обращения 05.05.2018)

9 БОР: зарубежный опыт. интернет Издание Бюджет.ру [Электронный ресурс]. URL.: <http://bujet.ru/article/77758.php>(Дата обращения 06.05.2018)

10 Мау, В. Политика против экономики: проблемы экономики/ В. Мау // Экономика.-2004.- №3.-С. 52-55

11 ДОКЛАД о результатах и основных направлениях деятельности на 2015 – 2016 годы. Министерство финансов Краснодарского края. Доклад [Электронный ресурс]. URL.: [https://www.minfinkubani.ru/budget\\_reform/detail.php?ID=9403&IBLOCK\\_ID=37&str\\_date=11.01.2018](https://www.minfinkubani.ru/budget_reform/detail.php?ID=9403&IBLOCK_ID=37&str_date=11.01.2018) (Дата обращения 06.05.2018)

12 Беленчук, А.А. Установочное совещание о реализации проекта «Развитие инициативного бюджетирования в субъектах РФ в 2018-2020 годах» [Электронный ресурс]. URL.: <http://www.nifi.ru/ru/news/category-of-news/57-novosti-nifi/614-020418-ib> (Дата обращения 06.05.2018)

13 Вагин, В. В. Инициативное бюджетирование: российская практика. [Электронный ресурс]. URL: <http://budget4me.ru/materials/47e14512-ba46-11e6-8a28-0242ac10f406> (Дата обращения 06.05.2018)

14 Карпова, Д.П.,. Программно-целевой метод планирования и финансирования как инструмент повышения эффективности государственных расходов текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки» //Журнал «Финансы и кредит»// 2015г

15 Ларина, С. Е. Финансово-кредитная система: бюджетное, валютное и кредитное регулирование экономики, инвестиционные ресурсы.- проблемы современной экономики/ С.Е Ларина// Финансы.-2009.- N 3.- С. 31

16 Федулова, С.Ф. Проблемы внедрения бюджетирования, ориентированного на результат/ С.Ф. Федулова// [Вестник «Экономика и право»](#).-2010.-№5.-С.24-28

17 Эльтекова, З.А. Бюджетирование, ориентированное на результат, в сфере науки и инноваций/, З.А. Эльтекова, А.О. Ладный, В.В. Гольберт, В.А. Шарапов. [Электронный ресурс]. URL.: <http://bujet.ru/article/77758.php> (Дата обращения 06.05.2018)

