

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА В РАМКАХ ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ**Ирина Александровна ВАРПАЕВА^a, Руслан Владимирович ТРЕУШНИКОВ^b**

^a кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет» института экономики и предпринимательства, Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского – Национальный исследовательский университет, Нижний Новгород, Российская Федерация
irinavarpaeva@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 7663-9603

^b кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет» института экономики и предпринимательства, Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского – Национальный исследовательский университет, Нижний Новгород, Российская Федерация
trv_ruslan@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 9182-4089

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 25.10.2017

Получена в доработанном виде 16.11.2017

Одобрена 29.11.2017

Доступна онлайн

16.01.2018

УДК 338.2:336.5

JEL: H52, H68, M38, M49, O21

Аннотация

Предмет. Изучение концептуальных основ процесса разработки индикаторов результативности бюджетных расходов образовательного учреждения в рамках применения метода бюджетирования, ориентированного на результат.

Цели. Изучение принципов актуального на данный момент времени проектно-целевого подхода к управлению бюджетными расходами системы образования Российской Федерации, концептуальных основ метода бюджетирования, ориентированного на результат, и разработка индикаторов результативности бюджетных расходов вуза в рамках названного метода.

Методология. В данной работе исследование авторов базируется на диалектическом методе познания, использованы методы анализа и синтеза, сравнения.

Результаты. На основе систематизации принципов проектно-целевого подхода к управлению бюджетными расходами системы образования Российской Федерации и концептуальных основ метода бюджетирования, ориентированного на результат, предложены типы и состав индикаторов результативности бюджетных расходов вуза. Указанные индикаторы результативности должны стать ключевыми аспектами системы государственного управления бюджетными расходами, основой системы университетского финансового менеджмента и элементом «управленческой» учетной политики вуза.

Область применения. Предлагаемые авторами подходы к разработке и состав индикаторов результативности бюджетных расходов применимы в разработке тактических и стратегических бюджетов вуза в целях реализации проектно-целевого подхода к управлению системой образования Российской Федерации, необходимы для разработки модели бюджетирования и в целом для построения системы управленческого учета образовательного учреждения.

Выводы. Полученные результаты способствуют построению результативной модели бюджетирования, ориентированного на результат, как элемента системы управленческого учета образовательного учреждения.

Ключевые слова:

проектно-целевой подход, бюджетирование, ориентированное на результат, индикаторы результативности, эффективность бюджетных расходов, система управленческого учета

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Варпаева И.А., Треушников Р.В. Бюджетирование деятельности вуза в рамках проектно-целевого подхода к управлению // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21, № 1. – С. 30 – 44.
<https://doi.org/10.24891/ia.21.1.30>

С получением хозяйственной самостоятельности учреждений бюджетной сферы социальные цели государства в области высшего образования все в большей степени достигаются за счет предпринимательской деятельности государственных вузов, что обуславливает необходимость их стабильного состояния на рынке образовательных

услуг. Сказанное формирует особые требования к системе университетского финансового менеджмента.

С учетом направленности российского образования на институциональную модернизацию в рамках госпрограммы «Развитие образования» на 2013–2020 гг.

принята Федеральная целевая программа развития образования (далее ФЦПРО) на 2016–2020 гг.¹

ФЦПРО предусматривает проектно-целевой подход к управлению в отличие от классического программно-целевого подхода предыдущей программы 2011–2015 гг. Согласно ГОСТ, «проект – это уникальный процесс, состоящий из набора скоординированных и управляемых действий, с указанием даты начала и окончания, предпринятых для достижения соответствия определенным требованиям, включая ограничения по времени, стоимости и ресурсам»²; «программа – совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений»³. Управление программой проектов координируется для достижения непосредственных преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности [1].

И проекту и программе присущи общие ключевые элементы, к примеру, ориентация процессов и работ на достижение целевых результатов, управление с применением принципов и методов проектно-ориентированного менеджмента. В качестве различий в специальной литературе чаще всего рассматриваются масштаб и целевое предназначение [2]: проект нацелен на достижение какого-либо конкретного единичного результата, программа – интегрирует результаты отдельных проектов для достижения более масштабных целей и получения ожидаемых измеримых выгод и других положительных результатов. Проектно-целевой подход к реализации рассматриваемой программы развития российского образования обеспечивает достижение целей и плановых показателей ФЦПРО с помощью набора комплексных проектов.

По мнению авторов, для проектного подхода более характерен старт с проблемной ситуации настоящего, тогда как программный подход ориентирован на достижение прогнозируемых результатов в соответствии с реализуемой политикой в соответствующей предметной области. При этом ключевым моментом двух рассматриваемых подходов является целеполагание, термин «цель» обоснованно присутствует в их названиях. Авторы придерживаются точки зрения, что проектное управление является частным случаем программно-целевого подхода к управлению.

Государственные проекты, имеющие значительный мультипликационный эффект⁴, разрабатываются по

инициативе государственных органов исполнительной власти и осуществляются посредством государственных программ, имеющих целевой характер [3]. Проектно-целевой подход в области образования и науки и до принятия ФЦПРО на 2016–2020 гг. находил непосредственное практическое применение в виде грантовой поддержки на различных уровнях бюджетной системы Российской Федерации [4].

Программно-целевой подход включает в себя:

- четкую постановку и систематизацию целей и задач (так называемое «дерево целей»);
- переход от совокупности системно организованных целей и задач к системе целереализующих мероприятий, которые направлены на ослабление или полное устранение проблемы;
- определение структуры и объема ресурсов, необходимых для осуществления в установленные сроки программных мероприятий, а также источников их поступления;
- применение организационно-экономических механизмов управления реализацией намеченных мер, контроля за их исполнением и обеспечением со стороны органов управления [5].

Формулу программно-целевого метода можно представить в виде логической цепочки «цели – пути – средства – организация исполнения» [6]. Программно-целевой принцип работы бюджетного процесса и переход к формированию бюджетов в разрезе государственных (муниципальных) программ признаются одними из ключевых аспектов в вопросе повышения эффективности бюджетных расходов [7]. Несмотря на широкую распространенность программно-целевого метода управления, ему присущи существенные недостатки. Так, И.Г. Голышев [8] отмечает, что программно-целевой метод характеризуется:

- прямым соотношением с временными показателями (при этом социально-экономические показатели могут быть точно спрогнозированы только в краткосрочном периоде);
- крайней формализованностью, что значительно снижает возможность применения метода к динамичным процессам в условиях инноваций;
- сложностью корректировки в случае изменения факторов внешней и (или) внутренней среды.

Метод программно-целевого управления в большей степени эффективен для решения достаточно изученных проблем с целью совершенствования имеющихся систем управления [см. 8]. Таким образом, можно констатировать, что переход от «классического» программно-целевого управления системой высшего образования к проектно-целевому управлению РАНХиГС, 2011. 440 с.

¹ О Федеральной целевой программе развития образования на 2016–2020 гг.: постановление Правительства Российской Федерации от 23.05.2015 № 497.

² ГОСТ Р 51901.4–2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.

³ ГОСТ Р 54871–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.

⁴ Иваишковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень: учеб. пособие. М.: Издательский дом Дело

обусловлен сформировавшимися и находящимися в постоянной динамике факторами внешней и внутренней среды, необходимостью достижения стратегических целей, озвученных в плановых документах Министерства образования и науки РФ. Сказанное предопределяет положительные перспективы долгосрочного развития системы российского образования в условиях непосредственного внедрения проектно-целевого подхода к управлению, как более эффективного в условиях неопределенности ситуации и при наличии высокого уровня нестабильности внешних условий [9].

По мнению академика Г.В. Мухаметзяновой [10], проектно-целевой подход в системе управления образованием выступает в качестве управленческого метода, основанного на разработке и реализации проектов (как комплекса научных исследований), итогом которых выступает пакет документов, определяющих систему научно-обоснованных целей, задач и мероприятий по решению проблемы, а также организацию педагогических процессов в пространстве и времени. Данный подход основан на концепции управления по результатам, позволяющей оперативно реагировать и осуществлять корректировку поставленных целей и задач при изменении факторов как внутренней, так и внешней среды.

Авторы поддерживают позицию, согласно которой при решении проблемы ограниченности и (или) недостаточности ресурсов и необходимости их эффективного использования для максимального удовлетворения социально-экономических потребностей общества важно выделять приоритетные программы, осуществляя их постоянный мониторинг и оценку затраченных ресурсов и, в случае неэффективного использования последних, перераспределять бюджетные средства [11]. В системе образования эффективное расходование ограниченных финансовых ресурсов должно осуществляться с учетом острой необходимости повышения инновационного потенциала и тесной увязки образовательных программ с возрастающими требованиями бизнес-сообщества к общекультурным и профессиональным компетенциям и личностным качествам выпускников [12]. Все это заставляет уделять особое внимание проблемам финансового планирования в практике деятельности всех субъектов бюджетного процесса.

Проектно-целевой подход в реализации Федеральной целевой программы развития образования обуславливает проектно-целевой подход к ее планированию, финансированию и управлению бюджетными ресурсами в рамках программы. В данном аспекте обоснованно рассматривать проектно-целевой подход как единую методологию распределения ресурсов для достижения поставленной цели (решение проблемы), при этом достижение цели имеет измеримые показатели (индикаторы), обладающие объективной способностью позитивного влияния на управляемый объект [см. 8].

В целом проектное управление функционирует на основе механизма, включающего интеграцию логически сгруппированных процессов управления проектами (инициация, планирование, реализация, мониторинг, управление и завершение), нацеленного на получение запланированных результатов в условиях ограниченных ресурсов [13]. Таким образом, обоснованно рассматривать планирование не только как управленческую функцию, но и в качестве одного из процессов управления проектом – процесса целеполагания (конкретизации «дерева целей») и определения путей достижения установленных целей. Указанный процесс выступает ключевым базисом управления (программой, проектом, бизнес-процессом, экономическим субъектом) в условиях динамичности внешней и внутренней среды.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения⁵. Главным объектом финансового планирования на макро- и региональном уровне являются финансовые ресурсы, перераспределяемые между отдельными субъектами финансовой системы. В рассматриваемой предметной области (в отношении деятельности вузов финансируемой за счет субсидий бюджета) указанной финансовой системой выступает бюджетная система Российской Федерации. Не требует особой аргументации факт, что в современных условиях хозяйствования существенно возрастает роль и внутрифирменного финансового планирования, рассматриваемого в качестве одной из важнейших функций менеджмента экономического субъекта и составной частью системы его управленческого учета.

Независимо от субъекта планирования динамика необходимых финансовых ресурсов закрепляется в соответствующих планах (совокупности планов), образующих единую систему финансового планирования указанного субъекта. Одним из ключевых экономических методов планирования финансовых показателей и составления финансовых планов является бюджетирование (бюджетный метод), при этом актуальность его применения увеличивается в условиях нестабильности макро- и микроэкономики.

Основным инструментом бюджетного планирования и прогнозирования в практике российской бюджетной системы до недавнего времени был нормативный (сметный, постатейный) метод, ориентированный в основном на анализ затрат и целевой характер использования бюджетных средств. При этом основополагающим критерием в процессе принятия решения о выделении финансовых ресурсов являлась величина запланированных бюджетных доходов – если собранные заявки учреждений превышали доходную часть бюджета, то они сокращались [14]. Применение сметного планирования не предполагает анализа эффективности финансирования того или иного

⁵ Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2005. 768 с.

направления в силу отсутствия целостной системы оценки результативности и эффективности бюджетных расходов, а также характеризуется низким уровнем ответственности и инициативности нижних звеньев, отсутствием их объективной заинтересованности в экономии средств бюджета.

В ходе продолжающейся в Российской Федерации бюджетной реформы концептуальной основой реализации процесса финансового планирования в условиях программно-целевого подхода к управлению бюджетными расходами стало применение модели бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) (Performance-Based Budgeting) – метода подготовки и исполнения бюджета, при котором планирование, исполнение и контроль бюджетных расходов осуществляются в непосредственной связи с заданными и достигаемыми результатами.

Впервые практическое внедрение программного бюджета было предпринято в 50-х гг. прошлого века в США в ходе проведенной реформы бюджетного процесса под названием «планирование-программирование-бюджетирование» (Planning-Programming-Budgeting) или «бюджетирование на базе осуществляемых программ» (Programme Budgeting) [см. 7]. Общий интерес к практическому применению рассматриваемого нами метода планирования и разработки бюджетов разных уровней бюджетной системы государства активизировался в 1965 г., после официальной публикации руководством ООН рекомендаций по программному бюджетированию и БОР.

Выступая альтернативой сметному бюджетированию, БОР в настоящее время является одной из инфраструктурных институциональных концепций государственного управления, базирующейся на следующих ключевых принципах:

- стратегическое планирование на основе распределения ограниченных ресурсов бюджетной системы между различными направлениями использования в соответствии с установленными долгосрочными приоритетами;
- ориентация на отчетность главным образом по результату, а не только по соблюдению процедур расходования средств;
- управление в рамках субъектов бюджетного планирования с их координацией в решении межведомственных задач [15].

При этом в рамках перехода бюджетного процесса от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на управление «результатами» основные акценты делаются на повышении ответственности и расширении самостоятельности участников бюджетного процесса в рамках среднесрочных ориентиров [16], а не долгосрочных планов, на которые ориентирован программно-целевой подход.

Не следует отождествлять БОР с программно-целевым (или его частным случаем – проектно-целевым) подходом к управлению бюджетными расходами. БОР представляет собой совокупность трех взаимосвязанных элементов: среднесрочного бюджетного планирования; программно-целевого метода распределения расходов; системы контроля оценки результативности бюджетных расходов [см. 16]. Программно-целевой метод является ключевой, но не единственной основой БОР и наиболее ярко выражает его основные концептуальные принципы.

Метод БОР был заимствован из практики частного бизнеса и для государственного сектора главной новацией является сочетание централизации при целеполагании в процессе расходования бюджетных средств с децентрализацией определения способа достижения этих целей [17]. Однако в отличие от коммерческой деятельности субъектов хозяйствования в общественном секторе не существует механизмов, позволяющих автоматически регулировать рыночное предложение и качественные характеристики услуг в соответствии со сформировавшимся спросом и другими аспектами сложившейся рыночной конъюнктуры. Особенно актуально указанная проблема проявляется в региональных вузах, не относящихся к ведомственным.

Разработанные Министерством образования РФ Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности для подведомственных ему бюджетных и автономных учреждений⁶ (далее Методические рекомендации Министерства образования РФ) предлагают использовать в практике вузов один и (или) несколько методов бюджетирования показателей их деятельности. При относительной неизменности параметров деятельности вуза предлагается осуществлять планирование от достигнутого, используя в качестве основы фактические значения натуральных и стоимостных показателей отчетного периода (с корректировкой, при необходимости, на сложившийся индекс инфляции). Также озвучена возможность планирования по нормативам – исходя из возможности самостоятельного расчета вузом нормативов потребности в ресурсах (в денежном и натуральном выражениях). Для разработки указанных нормативов в Методических рекомендациях Министерства образования РФ представлены вариативные аспекты, которые могут стать основой такой разработки (в частности, в отношении выплат работникам – положения локальных регламентов вуза в области труда и его оплаты; технологические нормы обслуживания оборудования и общеустановленные санитарно-технические нормы уборки помещений;

⁶ Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования): утв. 15.10.2015. URL: <http://www.cbias.ru/> (дата обращения: 20.09.2017)

статистические показатели системы управленческого учета учреждения образования).

При этом вузам предлагается использовать прямой метод планирования, определяя состав конкретных мероприятий, планов, потребностей учреждения и их стоимостную оценку. Процесс планирования функциональных расходов вуза (табл. 1) дифференцируется по трем последовательным этапам: планирование тарифов, цен на необходимые материальные ресурсы, услуги и работы; планирование расходов по статьям и подстатьям, центрам финансовой ответственности (ЦФО), объектам планирования; распределение расходов по источникам финансирования деятельности вуза.

Исходя из изложенного, предлагаемые в Методических рекомендациях Министерства образования РФ методики бюджетирования никак не увязаны с основополагающими принципами БОР. В рекомендациях указано, что непосредственно эффективная модель планирования и бюджетирования определяется вузом самостоятельно, в зависимости от таких факторов, как организационная структура, условия хозяйствования, сложившаяся культура и практика управления и других аспектов в рассматриваемой области.

Практическое применение метода БОР требует разработки комплекса количественных параметров оценки эффективности и результативности бюджетных расходов – индикаторов результативности. Под результативностью в данном аспекте обоснованно рассматривать оценку достижения намеченных целей (и соответствующих ей задач), степень соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Индикаторы результативности во многом схожи с параметрами оценки общественного (социально-экономического) эффекта. В общем виде отличие заключается в том, что под результативностью понимается степень достижения цели только за счет данной расходной программы без учета других факторов [см. 15].

Измеримость целей и задач, т.е. представление эффекта от их реализации в количественном выражении – один из ключевых принципов программно-целевого метода бюджетирования [18]. На Западе проблематика мониторинга систем индикаторов результативности бюджетных расходов стала активно разрабатываться с 1970-х гг. [19]. После принятия указов Президента Российской Федерации, посвященных анализу эффективности регионального и муниципального управления в 2006 г., в России активизировался интерес к показателям, характеризующим результативность расходов бюджета.

В силу отсутствия на настоящий момент времени системно апробированных методик разработка рассматриваемых индикаторов результативности представляет собой весьма непростой процесс и характеризуется сложностью практической реализации

в деятельности образовательных учреждений, в том числе – российских вузов.

По мнению авторов, в исследуемой предметной области следует считать синонимичными термины «показатель» и «индикатор» (от англ. indicator – «показатель»), определяя их в качестве выражаемой числовым значением переменной, позволяющей оценить эффект от целенаправленной деятельности субъекта бюджетного процесса – вуза. При этом показатели результативности показывают степень достижения непосредственных и конечных результатов в увязке с показателями использования запланированных ресурсов. Показатели эффективности, в свою очередь, представляют собой соотношение степени достижения запланированных результатов (эффекта) и объема использования определенного количества средств. Эффективность выражает достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств либо достижение более значимого результата с использованием ограниченного объема ресурсов; при этом реально значимая эффективность характеризуется постоянной или снижающейся величиной потраченных ресурсов и увеличением эффекта. Показателями эффективности, в частности, являются ожидаемые результаты, содержащие два числовых значения: исходное и прогнозное, например, для вуза – увеличение охвата бывших выпускников дополнительным образованием по программам переподготовки и повышения квалификации с 20% до 25%. Отметим, что именно ожидаемые результаты выступают стратегическими ориентирами деятельности вуза и являются наиболее трудно определяемыми на момент разработки и принятия стратегических документов образовательного учреждения.

Основаниями классификации индикаторов (показателей) результативности могут выступать формальные и содержательные признаки (табл. 2). Конкретизация формальных признаков позволяет решить методические вопросы, а содержательных – максимально приблизить модель к реальному объекту [см. 18].

По формальному признаку (глубине обработки) индикаторы делятся на три типа, при этом первый тип индикаторов формируется непосредственно в статистической и внутренней управленческой отчетности вуза и его ЦФО, показатели второго и третьего типов получаются в результате общеизвестных математических расчетов. К содержательным признакам относят характеристики измеряемого явления.

Показатели объема выполненной работы – традиционные параметры, характеризующиеся натуральными, «физическими» единицами измерения (например, для вуза – количество студентов, сумма освоения субсидий на выполнение государственного задания, показатели выполнения доходной части плана финансово-хозяйственной деятельности). В числе показателей общественного (социально-

экономического) эффекта для вуза можно назвать число студентов – победителей олимпиад и дипломантов конкурсов научно-исследовательских студенческих работ, повышение социального статуса и потенциала самореализации выпускников, количество мест в студенческих общежитиях. Социологически измеряемые показатели удовлетворенности населения качеством бюджетной услуги, с одной стороны, заведомо субъективны, но, с другой, должны приниматься во внимание наравне с предыдущими, поскольку социально-общественная оценка деятельности вуза в большей степени определяется эмоциями, стереотипами (в том числе формируемыми в социальных сетях и прочем интернет-пространстве), чем объективностью и рациональной логикой. Сюда можно отнести повышение удовлетворенности населения качеством образовательных услуг вуза; увеличение доли студентов, вовлеченных на постоянной основе в активные формы внеучебной деятельности (спорт, культура и творчество, волонтерство, международное сотрудничество и т.д.); доступность образовательных программ для людей с ограниченными возможностями.

В стратегических и тактических локальных документах вуза необходимо присутствие индикаторов (показателей) результативности всех рассмотренных нами типов. При этом специалистами высказывается мнение, что характеристика бюджетной услуги должна складываться на 30% из оценки выполненной работы, на 40% – из оценки социального эффекта и на 30% – из оценки удовлетворенности [см. 18]. Индикаторы результативности должны разрабатываться для каждого из этапов предоставления бюджетной услуги (затраты – процесс – результат), изображенных на *рис. 1*.

Обоснованно предположить, что названные индикаторы применимы не только в целях оценки эффективности осуществленных бюджетных расходов, но и для оценивания качества бюджетных услуг вуза. В данном аспекте качество правомерно рассматривать как соответствие полученного и ожидаемого, степень удовлетворенности получателей бюджетных образовательных услуг. Для объективной оценки качества опять же требуется разработка индикаторов его измерения. При этом проблема повышения качественных характеристик бюджетной услуги образовательного учреждения также связана с используемой менеджментом вуза моделью бюджетирования. БОР связывает расходование бюджетных средств с заявленными целями и приоритетами, при этом должно основываться, помимо прочего, и на участии в процессе планирования общественности, так как использует в качестве своих целей общественно значимые социальные приоритеты, определяемые на основе мониторинга рынка труда, запросов потенциальных работодателей, опросов населения, анализа работы ярмарок учебных мест и т.д. Важным также является использование в планировании бюджета вуза обоснованной системы нефинансовых показателей, с помощью которых можно оценить рост

качества его образовательных услуг. Это в целом повышает прозрачность бюджета, предоставляя всем заинтересованным лицам и официальным органам власти легитимный инструмент мониторинга и контроля выполнения заявленных вузом целей, достижения установленных в тактических и стратегических планах приоритетных показателей.

Применение модели БОР в системе финансового менеджмента вуза выполняет немаловажную роль в ходе планирования и практической реализации аудита эффективности использования бюджетных средств. Критерии аудита эффективности использования бюджетных средств⁷ в целом обусловлены такими показателями, как:

- 1) эффективность использования бюджетных средств – соотношение между объемом оказанных услуг и затраченными ресурсами. Этот показатель рассматривается как с позиций экономности, так и результативности использования ресурсов бюджета;
- 2) продуктивность – показатель использованного объема соответствующих ресурсов в расчете на единицу оказанных услуг.

В качестве критериев оценки эффективности бюджетных расходов в ходе аудита эффективности могут быть использованы как количественные, так и качественные показатели деятельности вуза, его бизнес-процессов, их результатов и затраченных ресурсов. Указанные критерии могут оцениваться в абсолютных и относительных показателях, в том числе анализироваться в динамике. В системе бюджетирования, ориентированного на результат, заложен аналогичный механизм управления финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности учреждения. Схожесть целей и задач аудита эффективности и концептуальных основ модели БОР позволяют сделать вывод о применимости информации, формируемой системой бюджетирования, ориентированного на результат, в ходе проведения указанного аудита (как внешнего, так и инициативного).

По мнению авторов, к основным типам индикаторов результативности деятельности вуза можно отнести:

- затраты – ресурсы, требующиеся для предоставления бюджетной услуги вуза. Индикаторами в данном случае могут выступать объемы денежных и материальных ресурсов, например, фонд оплаты труда сотрудников и отчислений страховых взносов на социальные нужды; стипендиальный фонд; количество профессорско-преподавательского состава и других категорий персонала и т.д.;
- непосредственные результаты – объем предоставленных бюджетных услуг, чаще всего представленный в абсолютных показателях

⁷ Стандарт внешнего государственного аудита (Контроля) СГА 104 «Аудит эффективности» (утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 30.11.2016 № 4ПК). URL: <http://www.audit.gov.ru/>

(численность студентов, аспирантов, докторантов, получивших услугу); количество публикаций профессорско-преподавательского состава, выполненных работ по хоздоговорам, законченных и внедренных прикладных и фундаментальных научных исследований; процент использования в реализации образовательных программ контента от ведущих зарубежных и российских университетов т.д.;

- конечные результаты – показатель общественного (социально-экономического) эффекта. Отражает результат предоставления бюджетной услуги для ее получателя, иными словами – выгоды, получаемые обществом в результате предоставления услуги. Примерами могут выступать показатели повышения успеваемости студентов; процент аспирантов (докторантов), вышедших на защиту; индекс цитируемости профессорско-преподавательского состава и т.д.;
- результативность – оценка достижения запланированных целей и степень соответствия непосредственных и совокупных конечных результатов этим целям;
- эффективность – соотношение объема полученных услуг и израсходованных при их оказании ресурсов (количество затраченных ресурсов на единицу произведенной услуги). Индикатором в данном случае может быть обеспеченность сотрудников вуза оборудованием для выполнения НИОКР, средняя зарплата профессорско-преподавательского и административного персонала вуза; совокупные расходы на одного научного сотрудника и т.д.

Сказанное систематизировано на *рис. 2*.

Далее представлена таблица, в которой дифференцированы элементы индикаторов результативности, используемых при оценке расходов в системе БОР (*табл. 3*).

Значимость приведенных в *табл. 3* индикаторов неоднозначна; при традиционном нормативном планировании наиболее значимыми следует считать показатели левого нижнего квадранта, а при использовании БОР – правый нижний [см. 15] (в *табл. 3* приоритетность каждого из квадрантов в рамках модели БОР проиллюстрирована цифрами 1, 2, 3, 4). Считаем, что данная схема применима в практике вуза при выборе индикаторов результативности рассматриваемого метода бюджетирования.

В *табл. 4* приведен пример использования рассмотренной схемы для разработки базовых индикаторов оценки результативности бюджетных расходов на оказание образовательных услуг вуза.

Дополнительными категориями, которые могут выступать индикаторами результативности расходов, являются стратегические и тактические цели

образовательного учреждения, а также программы. Следует отметить, что в рассматриваемой предметной области стратегические и тактические (оперативные, текущие) цели обосновано выделять в качестве индикаторов результативности на всех уровнях бюджетной системы, в том числе непосредственно на уровне вуза. Как правило, структурные подразделения вуза формируют текущие (тактические) планы деятельности с учетом стратегических целей политики Правительства Российской Федерации в области высшего образования и соответствующих программ.

В комплексе данных планов, определяющих цели и задачи соответствующих структурных подразделений вуза, находят отражение как его основная деятельность, так и перспективные проекты. Планы оцениваются в показателях затрат и индикаторов результативности и выступают основой проекта бюджета вуза. Объединение стратегических целей и задач (основанных на программных документах Министерства образования и науки РФ) в единое целое позволяет представить общую концепцию развития образовательного учреждения, определить перспективы финансового планирования и определить стоимость реализации указанных целей и задач.

Основополагающие параметры деятельности университета, закладываемые в его финансовые планы, определяются документами стратегического развития вуза, представляющими собой высший уровень системы университетского финансового планирования. Остальные бюджеты, сметы и планы разрабатываются как документы оперативного и тактического уровней для реализации стратегических целей, стоящих перед вузом.

Стратегия, как общий план развития и концепция позиционирования вуза, предполагает видение перспективы на ближайшие пять лет (так называемый долгосрочный горизонт планирования) и является информацией, подлежащей публичному раскрытию на официальном сайте учреждения образования. Значимость стратегического плана высшего образовательного учреждения подтверждается мировой практикой – наличие указанного документа, содержание которого коррелирует со стратегическими планами государства, является обязательным условием для создания и дальнейшего функционирования вузов, получения государственной аккредитации и сумм бюджетных ассигнований в большинстве стран Евросоюза и других государствах.

Исходя из сказанного, схематически процесс бюджетирования в рамках БОР можно представить следующим образом (*рис. 3*).

Рассмотренные аспекты, в том числе разработка системы индикаторов результативности, являются ключевыми аспектами в системе государственного управления бюджетными расходами, основой системы университетского финансового менеджмента, основой локальных регламентов учреждения по вопросам

внутреннего аудита эффективности, а также элементом «управленческой» учетной политики вуза.

Информационный массив, формируемый системой управленческого учета вуза, выступает основным источником данных для процесса реализации целей и функций оперативного и стратегического управления. При этом названный информационный массив применим не только для измерения эффективности выполнения бизнес-процессов вуза, но и для реализации управленческих функций контроля, оценки

и анализа результатов, полученных при достижении тактических и стратегических целей. Для формирования указанного массива информации с необходимыми характеристиками (как количественными, так и качественными) в любом экономическом субъекте требуется внедрение таких тесно взаимосвязанных элементов, как построение структуры управления, дифференциация ЦФО, разработка и внедрение элементов системы бюджетирования, ориентированного на результат.

Таблица 1

Планирование функциональных расходов вуза

Table 1

Planning of functional expenses of the higher education institution

№	Элемент расходов	Основные принципы планирования расходов
РАСХОДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ		
1	Оплата труда персонала	Планирование численности работников: на базе информации отчетного года с корректировкой на плановые показатели Дорожной карты и Плана мероприятий по ее реализации. Планирование Фонда оплаты труда: исходя из объемов субсидий и средств от приносящей доход деятельности с учетом норм локальных регламентов в области труда и его оплаты. Планирование Фонда гарантированной части заработной платы: исходя из штатного расписания. Планирование Фонда стимулирующей части заработной платы: исходя из ключевых задач стратегии развития вуза в плановом году и существующих систем мотивации
2	Начисления на выплаты по оплате труда	
3	Материальная помощь и социальные выплаты	
4	Командировочные расходы	Планирование с учетом нормативов выплат согласно локальным регламентам вуза; фактической величины расходов; численности работников, студентов и др. категорий, имеющих право на данные выплаты в плановом периоде
5	Повышение квалификации	Планирование с учетом локальных регламентов вуза по организации повышения квалификации работников, заявок ЦФО, суммы соответствующих расходов отчетного периода, стоимости программ повышения квалификации
6	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза, с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
1	Содержание объектов недвижимого имущества	Планирование тарифов на коммунальные услуги: с учетом действующих региональных тарифов и договоров, заключенных вузом с коммунальными службами (с учетом индекса инфляции). Планирование коммунальных расходов: по видам коммунальных услуг, для управленческих целей: по объектам, поставщикам услуг; с учетом планового объема услуг в натуральном выражении и планового тарифа. Планирование амортизационных отчислений: с учетом метода начисления амортизации по учетной политике вуза, первоначальной стоимости объектов имущества и их планового движения; Планирование цен на материальные ресурсы, работы, услуги: с учетом сложившегося уровня цен и договоров, заключенных вузом с поставщиками и подрядчиками (с учетом индекса инфляции). Планирование расходов на содержание объектов движимого и недвижимого имущества – по элементам: на эксплуатацию; страхование; прочие расходы на содержание; в натуральном и стоимостном выражении с выделением расходов на материальные ресурсы, работы, услуги на основе их плановой стоимости. Планирование с учетом величины текущих расходов на объекты; технического состояния объектов и плана их ремонта; изменения в составе объектов в плановом периоде и др. факторов
2	Содержание объектов движимого имущества (в т.ч. особо ценного)	
3	Аренда имущества	

4	Расходы на хозяйственные товары и канцелярские принадлежности	Планирование в натуральном и стоимостном выражении по товарным группам с учетом величины текущих расходов, плановых цен и нормативов потребления
5	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
РАСХОДЫ НА ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ) И СВЯЗЬ		
1	Услуги связи	Планирование в натуральном и стоимостном выражении с выделением расходов на материальные ресурсы, работы и услуги на основе их плановой стоимости; производится с учетом текущей величины расходов, ИТ-стратегии вуза, потребности в обновлении ИТ и компьютерного парка, программы внедрения АСУ
2	Информационно-техническое обеспечение	
3	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РАСХОДЫ		
1	Услуги банка	Планирование с учетом текущего уровня расходов, действующих и плановых тарифов и др. факторов
2	Налоги и сборы	Планирование по видам налогов и сборов с учетом планируемых показателей расчета налогооблагаемой базы, порядка уплаты, ставок и сроков начисления и уплаты, существующих льгот, прочих данных (например, графика погашения вузом налоговых штрафов и пеней)
3	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
РАСХОДЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
1	Расходы на обеспечение образовательной и научной деятельности вуза	Расходы на ресурсы и услуги, используемые непосредственно в реализации образовательного и научного процесса вуза (технические средства обучения, учебные пособия; расходные материалы для учебного и научного процесса и т.п.). Планирование с учетом фактических данных отчетного периода; численности обучающихся; календарного плана образовательных, научных программ; применяемых методик исследований; норматива ресурсов для проведения лабораторных, научных и др. работ
МАРКЕТИНГОВЫЕ РАСХОДЫ		
1	Маркетинговые расходы	Планирование с учетом текущего уровня расходов, плана маркетинговых мероприятий; осуществляется в натуральном и денежном выражении с дифференциацией расходов на материальные ресурсы, работы и услуги на основе их плановой стоимости
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ		
1	Стипендии	Планирование с учетом фактической и прогнозной среднегодовой численности обучающихся, имеющих право на стипендиальное обеспечение; размеров соответствующих государственных стипендий (академических, социальных, специальных), установленных законодательно-нормативными актами
2	Расходы на выездные мероприятия студентов и аспирантов	Планирование может быть выполнено по отдельному плану каждого мероприятия, исходя из расходов отчетного периода; др. способами
3	Представительские расходы	Планирование на основании планов представительских мероприятий, исходя из показателя расходов отчетного периода по представительской деятельности; др. способами
4	Резервы	Принцип планирования суммы резервов, зафиксированных в качестве элемента учетной политики вуза (резерв на оплату отпусков, резервы по обязательствам, неопределенным по величине и (или) времени их исполнения) вуз должен определить самостоятельно
5	Охрана труда	Планирование расходов в стоимостном и натуральном выражении с учетом планов мероприятий по охране труда, исходя из показателя соответствующих расходов отчетного периода; др. способами
6	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Классификация индикаторов (показателей) результативности

Table 2
Classification of performance indicators

Классификационный признак индикатора результативности	Элемент классификации	Характеристика элемента классификации
По глубине обработки	первичные	получаемые непосредственно из статистики либо внутренней отчетности вуза и его подразделений
	удельные (структурные)	получаемые расчетным путем из первичных показателей
	индексы	как правило, среднее значение группы показателей, помноженных на весовые коэффициенты
По содержанию	показатели объема выполненной работы (оказанной бюджетной услуги)	параметры, измеряемые путем статистических наблюдений
	показатели общественного (социально-экономического) эффекта	параметры, изменяемые в результате косвенного влияния выполненной работы (оказанной бюджетной услуги) и внешних факторов
	показатели удовлетворенности населения качеством бюджетной услуги	социологически измеряемые параметры, отражающие реакцию объекта управления на действия субъекта

Источник: [19]

Source: [19]

Таблица 3
Соотношение индикаторов, применяемых в системе бюджетирования, ориентированного на результат

Table 3
The ratio of indicators used in the system of performance-based budgeting

Индикатор	Количество	Качество
Ресурсы (затраты)	Объем произведенных работ и затраченных ресурсов	Качество услуг (доступность, уровень, своевременность и т.д.)
Результаты и эффект	Объем оказанных услуг, количество получателей услуг (<i>результат и эффективность</i>)	Количество получателей услуг, получивших от нее пользу (<i>эффект и результативность</i>)

Источник: [15]

Source: [15]

Таблица 4
Базовые индикаторы оценки бюджетных расходов на профессиональное образование

Table 4
The basic indicators of assessment of budget expenditures on vocational education

Индикатор	Количество	Качество
Ресурсы (затраты)	<ul style="list-style-type: none"> Количество студентов и аспирантов, получающих бюджетное финансирование в виде субсидий 	<ul style="list-style-type: none"> Доля преподавателей с учеными степенями и званиями Доля студентов, участвующих в научно-исследовательской работе, конференциях, тренингах и т.п. Доля студентов, включенных в программы академической мобильности и т.п.
Результаты и эффект	<ul style="list-style-type: none"> Количество студентов, закончивших вуз Количество аспирантов и докторантов, вышедших на защиту Затраты на одного студента, получившего диплом об окончании вуза 	<ul style="list-style-type: none"> Доля студентов, получивших диплом с отличием Доля аспирантов и докторантов, вышедших на защиту в установленные сроки Доля выпускников вуза, поступивших на следующий уровень образования (СПО – бакалавриат – магистратура – аспирантура – докторантура) Доля выпускников, трудоустроенных в течение одного года после окончания вуза и т.п.

- Затраты на одного аспиранта и докторанта, вышедшего на защиту

Источник: авторская разработка

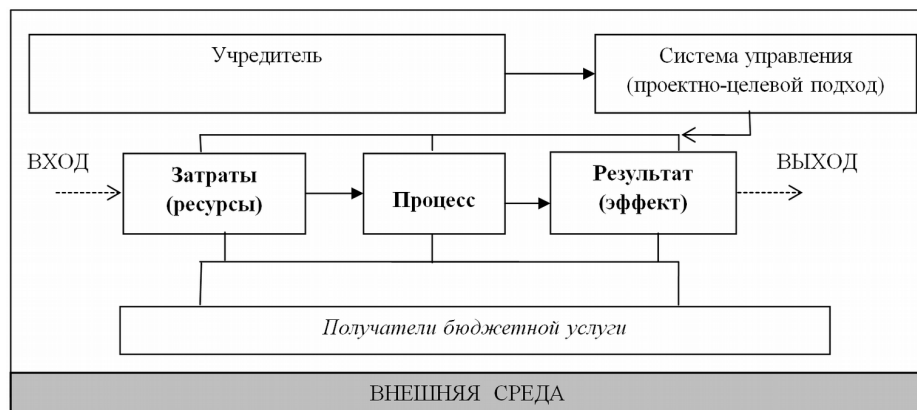
Source: Authoring

Рисунок 1

Этапы предоставления бюджетной услуги в системе оказания государственных (муниципальных) услуг

Figure 1

The stages of granting a budgetary service in the system of rendering public (municipal) services



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2

Основные типы индикаторов результативности бюджетной услуги вуза

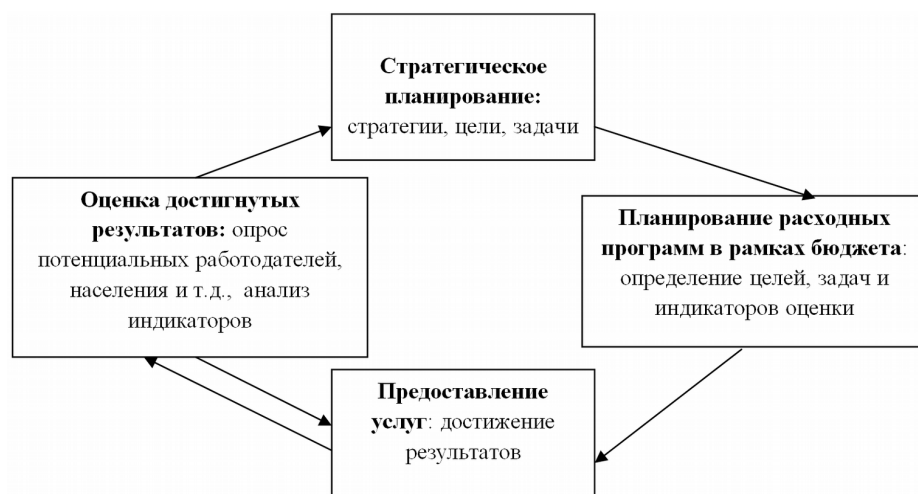
Figure 2

The main types of indicators of effectiveness of the higher education institution budgetary service



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3**Схема применения бюджетирования, ориентированного на результат****Figure 3****A scheme for applying the performance-based budgeting**

Источник: Внедрение методов бюджетирования, ориентированного на результат, в бюджетный процесс.

URL: http://www.http://www.e-gorod.ru/pract/practics_main/List_and_Texts/Text_2_1_1.htm

Source: *Vnedrenie metodov byudzhetrovaniya, orientirovannogo na rezul'tat, v byudzhetni protsess* [The introduction of performance-based budgeting into the budget process].

URL: http://www.http://www.e-gorod.ru/pract/practics_main/List_and_Texts/Text_2_1_1.htm (In Russ.)

Список литературы

1. Перерва А.Д., Еранов С.В., Иванова В.А., Сергеев С.Н. Путь IT-менеджера. Управление проектной средой и IT-проектами. СПб: Питер, 2016. 320 с.
2. Козлов А.С. Методология управления портфелем программ и проектов: монография. М.: Издательство «Флинта», 2011. 194 с.
3. Юрьева Т.В. Кризисный менеджмент и проектный подход // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5(80). С. 74–79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizisnyy-menedzhment-i-proektnyy-podhod>
4. Патрахина Т.Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования // Молодой ученый. 2015. № 16. С. 291–293. URL: <https://moluch.ru/archive/96/21592/>
5. Лукьяненко З.Б., Югова Н.В. Программно-целевой метод в государственном управлении бюджетной сферой // ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления). 2014. № 2. С. 72–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoy-metod-v-gosudarstvennom-upravlenii-byudzhetnoy-sferoy>
6. Райзберг Б.А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой. М.: Лаборатория книги, 2012. 332 с.
7. Миленский А.В., Демидов П.С. Программное бюджетирование: преимущества и проблемы // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-3. С. 558–562. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36853>
8. Голышев И.Г. Проектно-целевой подход к управлению интеграцией профессионального образования и производства в регионе // Среднее профессиональное образование. 2011. № 11. С. 7–10.
9. Сазонова З.С., Кудрявцева Е.В. Проектно-целевой метод как структурный компонент инновационных технологий активного взаимодействия // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. 2015. № 2(32). С. 190–196.
10. Мухаметзянова Г.В. Проектно-целевой подход – императив формирования профессиональной компетентности // Высшее образование в России. 2008. № 8. С. 104–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-tselevoy-podhod-imperativ-formirovaniya-professionalnoy-kompetentnosti>

11. Крадинов П.Г. Оценка эффективности программных расходов // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. 2011. № 1. С. 91–102.
URL: http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/fm_2011_1.pdf
12. Ендовицкий Д.А. Бюджетирование в системе университетского финансового менеджмента // Экономика образования. 2008. № 3. С. 97–108.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-universitetskogo-finansovogo-menedzhmenta>
13. Юрьева Т.В. Проектно-целевой подход и его роль в современной экономике // Современные технологии управления. 2015. № 6(54). URL: <http://sovman.ru/article/5410/>
14. Макарова С.Н., Коломиец В.В. Реформа управления бюджетным процессом: переход к программно-целевому подходу в бюджетном планировании регионов // Дискуссия. 2015. № 2(54). С. 77–82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reforma-upravleniya-byudzhetyim-protsessom-perehod-k-programmno-tselevomu-podhodu-v-byudzhetnom-planirovanii-regionov>
15. Букина И.С., Черных С.И. Бюджетирование, ориентированное на результат, и новое правовое положение государственных (муниципальных) предприятий // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2012. № 1. С. 25–43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-i-novoe-pravovoe-polozhenie-gosudarstvennyh-munitsipalnyh-predpriyatiy>
16. Сугарова И.В. Программный бюджет: вопросы внедрения и применения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 4.
URL: <http://www.uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/2888-2014-04-29-10-13-51>
17. Таймасханов Х.Э., Сагов А.И. Бюджетирование как метод управления ресурсами здравоохранения // Вопросы экономики и права. 2012. № 44. С. 171–175. URL: http://law-journal.ru/files/pdf/201202/201202_171.pdf
18. Харченко К.В. Технология пошагового аудита социальных показателей муниципальной стратегии // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 83–94.
19. Ветров Г.Ю. Индикаторы социально-экономического развития муниципальных образований. М.: Фонд «Институт экономики города», 2002. 134 с.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

BUDGETING OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION ACTIVITIES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE PROJECT-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT**Irina A. VARPAEVA^{a,*}, Ruslan V. TREUSHNIKOV^b**

^a National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN),
Nizhny Novgorod, Russian Federation
irinavarpaeva@mail.ru
ORCID: not available

^b National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN),
Nizhny Novgorod, Russian Federation
trv_ruslan@mail.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Received 25 October 2017
Received in revised form
16 November 2017
Accepted 29 November 2017
Available online
16 January 2018

JEL classification: H52, H68,
M38, M49, O21

Keywords: project-targeted
approach, performance-based
budgeting, indicators,
effectiveness, budget expenditures,
institution and are necessary for the
management accounting system

Abstract

Importance This article examines the conceptual framework of the development of budget expenses performance indicators of the educational institution within the application of the performance-based budgeting method.

Objectives The article aims to study the principles of the current project-oriented approach to the management of budget expenditures of the Russian Federation's education system, the conceptual bases of the method of results-oriented budgeting, and develop budgetary expenses performance indicators of the higher education institution within the mentioned method.

Methods For the study, we used methods of analysis and synthesis, comparison, and the dialectical method of cognition.

Results The article proposes certain types and a composition of performance indicators of budgetary expenditures of the higher education institution, revealed on the basis of systematization of the principles of project-targeted approach to budget expenditure management and conceptual bases of results-oriented budgeting method.

Conclusions and Relevance The results obtained contribute to the construction of a results-oriented budgeting model as an element of the management accounting system of the educational institution. The proposed approaches to the development and composition of budget expenditures performance indicators are applicable in the development of tactical and strategic budgets of the educational institution and are necessary for the budgeting model development and construction of the management accounting system of the educational institution.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Varpaeva I.A., Treushnikov R.V. Budgeting of the Higher Education Institution Activities within the Framework of the Project-Oriented Approach to Management. *International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 1, pp. 30–44. <https://doi.org/10.24891/ia.21.1.30>

References

1. Pererva A.D., Eranov S.V., Ivanova V.A., Sergeev S.N. *Put' IT-menedzhera Upravlenie proektnoi sredoi i IT-proektami* [The IT manager's path. Project environment and IT project management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2016, 320 p.
2. Kozlov A.S. *Metodologiya upravleniya portfelem programm i projektov: monografiya* [A methodology of management of the portfolio of programs and projects: a monograph]. Moscow, Izdatel'stvo Flinta Publ., 2011, 194 p.
3. Yur'eva T.V. [Crisis management and project approach]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*, 2013, no. 5(80), pp. 74–79.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizisnyy-menedzhment-i-proektnyy-podhod> (In Russ.)
4. Patrakhina T.N. [To the issue of application of the project-targeted approach in the strategic management of the education system]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2015, no. 16, pp. 291–293.
URL: <https://moluch.ru/archive/96/21592/> (In Russ.)
5. Luk'yanenko Z.B., Yugova N.V. [A program-targeted method in State management of the budgetary sphere]. *ARS ADMINISTRANDI*, 2014, no. 2, pp. 72–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoy-metod-v-gosudarstvennom-upravlenii-byudzhethnoy-sferoy> (In Russ.)

6. Raizberg B.A. *Tselevye programmy v sisteme gosudarstvennogo upravleniya ekonomikoi* [Targeted programs in the system of State management of the economy]. Moscow, Laboratoriya knigi Publ., 2012, 332 p.
7. Milen'kii A.V., Demidov P.S. [Program budgeting: benefits and problems]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2015, no. 2-3, pp. 558–562.
URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36853> (In Russ.)
8. Golyshev I.G. [Project and goal-oriented approach to managing integration of vocational education and production in the region]. *Srednee professional'noe obrazovanie = Secondary Vocational Education*, 2011, no. 11, pp. 7–10. (In Russ.)
9. Sazonova Z.S., Kudryavtseva E.V. [The project-aimed method as a structural component of innovation technologies of active cooperation]. *Izvestiya Baltiskoi gosudarstvennoi akademii rybopromyslovogo flota = The Tidings of the Baltic State Fishing Fleet Academy*, 2015, no. 2(32), pp. 190–196. (In Russ.)
10. Mukhametzyanova G.V. [Project-targeted approach – the imperative of building professional competence]. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2008, no. 8, pp. 104–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-tselevoy-podhod-imperativ-formirovaniya-professionalnoy-kompetentnosti> (In Russ.)
11. Kradinov P.G. [Budget expenditure use efficiency]. *Akademiya byudzheta i kaznacheistva Minfina Rossii. Finansovy zhurnal = Budget and Treasury Academy of the Ministry of Finance of the Russian Federation. Financial journal*, 2011, no. 1, pp. 91–102. URL: http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/fm_2011_1.pdf (In Russ.)
12. Endovitskii D.A. [Budgeting in the system of university financial management]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2008, iss. 3, pp. 97–108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-universitetskogo-finansovogo-menedzhmenta> (In Russ.)
13. Yur'eva T.V. [The project-targeted approach and its role in the modern economy]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya*, 2015, no. 6(54). URL: <http://sovman.ru/article/5410/> (In Russ.)
14. Makarova S.N., Kolomiets V.V. [Reform of budget process management: transition to program-targeted approach in regions' budget planning]. *Diskussiya = Discussion*, 2015, no. 2(54), pp. 77–82.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reforma-upravleniya-byudzhethym-protsessom-perehod-k-programmno-tselevomu-podhodu-v-byudzhethnom-planirovanii-regionov> (In Russ.)
15. Bukina I.S., Chernykh S.I. [Performance budgeting and a new legal status of the state (municipal) enterprises]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, 2012, no. 1, pp. 25–43.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovanoe-na-rezultat-i-novoe-pravovoe-polozhenie-gosudarstvennyh-munitsipalnyh-predpriyatiy> (In Russ.)
16. Sugarova I.V. [Program budget: Implementation and application issues]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: Elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2014, no. 4. (In Russ.) URL: <http://www.uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/2888-2014-04-29-10-13-51>
17. Taimaskhanov Kh.E., Sagov A.I. [Budgeting as a method of managing health resources]. *Voprosy ekonomiki i prava = Economics and Law Issues*, 2012, no. 44, pp. 171–175. URL: http://law-journal.ru/files/pdf/201202/201202_171.pdf (In Russ.)
18. Kharchenko K.V. [Step-by-step audit of strategic indicators: a technological approach]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2010, no. 4, pp. 83–94. (In Russ.)
19. Vetrov G.Yu. *Indikatory sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy* [Indicators of socio-economic development of municipalities]. Moscow, Fond Institut Ekonomiki Goroda Publ., 2002, 134 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.