

Лихтин А. А., Кутергина Е. А.

# Бюджетирование на «нулевой основе» как способ государственного программирования: возможности применения в современных социально-экономических условиях

**Лихтин Анатолий Алексеевич**

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)  
Декан факультета государственного и муниципального управления  
Заведующий кафедрой государственного и муниципального управления  
Кандидат экономических наук, профессор,  
Действительный государственный советник Санкт-Петербурга 1 класса  
likhtin@szipa.ru

**Кутергина Евгения Андреевна**

Санкт-Петербургская школа социальных и гуманитарных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург)  
Стажер-исследователь научно-учебной группы «Экономика и социология изменений»  
evgeniyakutergina@outlook.com

## РЕФЕРАТ

Реализуемый в России программно-целевой подход к формированию и реализации государственных и муниципальных программ несовершенен, он не отличается гибкостью по отношению к изменяющимся реалиям. В России в настоящее время возобновляется дискуссия о способах бюджетного программирования и становится актуальным поиск более эффективных способов формирования государственных программ. Одной из потенциальных возможностей является бюджетирование на «нулевой основе» (zero-based budgeting, ZBB), которое позволяет рационально сокращать объемы бюджетных ассигнований на государственные программы без потери количества и качества предоставляемых публичных услуг, а также выявлять причины бюджетных потерь. В отечественной литературе существует пробел в изучении данного способа государственного программирования. В данной статье восполняется данный пробел, а также изучается успешный опыт Грузии в разработке и применении бюджетирования на «нулевой основе». Опыт Грузии как страны с развивающейся экономикой более показателен для России, нежели способы государственного программирования, применяемые в США. Авторы заключают, что сложная экономическая ситуация в стране в настоящее время является стимулом к внедрению элементов других способов государственного программирования, однако на настоящий момент российская бюджетная система не располагает достаточными ресурсами и готовностью к пересмотру используемых способов государственного программирования в пользу альтернативных, в частности бюджетирования на «нулевой основе».

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

государственное управление, бюджетные программы, бюджетное планирование, бюджетирование на «нулевой основе»

Likhtin A. A., Kutergina E. A.

## Zero-Based Budgeting as the Method of Public Programming: Application Possibility in the Modern Social and Economic Conditions

**Likhtin Anatoly Alekseevich**

North-West Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Dean of Faculty of the State and Municipal Management  
Head of the Chair of the State and Municipal Management  
PhD in Economic, Professor, Full State Counsellor of St. Petersburg of 1 class  
likhtin@szipa.ru

**Kutergina Evgenia Andreevna**

Saint-Petersburg School of Social Sciences and Humanities of National Research University "Higher School of Economics" (Russian Federation)

Trainee-researcher of the scientific and educational group "Economy and Sociology of Changes"  
evgeniyakutergina@outlook.com

**ABSTRACT**

The current approach to formation and realization of public programs that exist in Russia is ineffective. It is not flexible to changing environment. There is urgent issue about the methods of public programming. The searching of more effective methods of financial programming is of current importance in Russia.

One of the potential possibilities is the zero-based budgeting (ZBB) approach to public programming. This method serves to reduce effectively budgetary allocations on public programs without loss of quantity and quality of services provided. Moreover, ZBB identifies the causes of financial losses. There is a gap in the analysis of ZBB in national literature. The purpose of this study is to overlap this gap. The successful experience of the development and implementation of the new ZBB in Georgia is presented. The experience of Georgia is more indicative for Russia than methods of public programming from USA due to the similar level of the economy development.

Authors argue that difficult economic situation in Russia is the incentive to implement new methods of public programming. However currently Russian economy has not enough resources to reconsider methods of public programming and implement new ones in particular zero-based budgeting.

**KEYWORDS**

governance, budget programs, budget planning, zero-based budgeting

**Введение**

В современном государственном управлении бюджетно-финансовому планированию отводится важная роль, поскольку очевидна необходимость эффективного перераспределения бюджетно-финансовых ресурсов страны. Один из методов бюджетно-финансового планирования — программирование, которое является важнейшим инструментом планирования стратегического развития страны [5, с. 185]. Государственные программы представляют составную часть государственного экономического регулирования [2, с. 36]. В настоящее время в России государственные программы разрабатываются на основе программно-целевого подхода [2, с. 383].

За последнее десятилетие разработано множество программ социально-экономического развития на федеральном, региональном и местном уровнях. В российской практике финансового программирования, как правило, применяется прогнозирование от достигнутого, на основе данных за отчетный период. Однако, констатирует И. В. Митрофанова, существующий механизм формирования и реализации государственных и муниципальных программ несовершенен, поскольку возникают трудности в выполнении обязательств по финансированию программ, принятых на несколько лет, а также конфликты и дублирование ролей при исполнении программ [4, с. 382]. Это, в свою очередь, влияет на эффективность расходования бюджетных ассигнований, выделяемых на реализацию государственных программ. Т. В. Харитонова и А. С. Евстигнеев также отмечают, что программно-целевое планирование не отличается гибкостью по отношению к изменяющимся реалиям, поэтому должно быть замещено более эффективными методами [6, с. 287].

В России возобновляется дискуссия о способах повышения эффективности бюджетно-финансового программирования. Одной из потенциальных возможностей является бюджетирование на «нулевой основе» (zero-based budgeting, ZBB), которое способно справиться с несовершенством существующего механизма формирования

и реализации государственных и муниципальных программ. В отечественной литературе существует пробел в изучении данного способа государственного программирования. Восполнить этот пробел в определенной мере призвана данная статья.

Данное исследование носит теоретический характер. Его целью является изучение зарубежного опыта внедрения бюджетирования на «нулевой основе» в область государственного управления финансами. Данный способ бюджетирования возник и стал популярным во второй половине XX в. в США при президенте Дж. Картере [18, с. 324]. Опыт его внедрения отражен в работе П. Мур [15]. И хотя спустя несколько десятилетий этот подход вытеснило бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), которое в настоящее время применяется и в России [3, с. 2], такие страны, как Китай и Грузия, усовершенствовали ZBB [13]. Опыт Грузии показывает успешное внедрение бюджетирования на «нулевой основе» в практику государственного финансового программирования.

### **Бюджетирование на «нулевой основе» как разновидность финансового программирования**

Система бюджетирования на «нулевой основе» получила широкое распространение за рубежом, в частности в Америке, в 1970–1980-х гг. в управлении государственными программами. В целом, ZBB — это подход к планированию и принятию решений, который меняет традиционный бюджетный процесс [19, с. 2]. Данный подход не опирается на бюджет предыдущего года. Иными словами, все бюджетные предположения прорабатываются каждый раз заново, с нуля [8, с. 227].

Бюджетирование на «нулевой основе» позволяет переосмысливать существующие программы с точки зрения их финансовых характеристик и скорректировать бюджеты согласно существующим реалиям. Преимущество бюджета на «нулевой основе» заключается в том, что государственный орган, разрабатывающий финансовый бюджет, способен принимать решения о своевременном перераспределении финансовых ресурсов в нестабильной среде реализации программы, особенно когда очевидна будущая неэффективность ранее утвержденного бюджета программы. В рамках ZBB есть возможность отказаться от распределения средств на малоэффективный проект или программу, как только появится необходимость [9, с. 2]. Рассмотрим подробно основные стадии ZBB (рис. 1).

Первоначально для реализации ZBB внутри государственного учреждения выделяются единицы (центры) управленческих решений — уровни, на которых принимаются решения по бюджету. Примером единицы управленческих решений является структурное подразделение департамента (комитета, министерства), которое функционирует в рамках определенной программы. Поскольку с точки зрения бюджетно-финансовой структуры учреждения центры принятия решений и их проекты (программы) мало чем отличаются, то принято считать, что проекты и программы, реализуемые управленческими единицами, являются основой ZBB. Затем управляющие проектами в каждой управленческой единице подготавливают детальное описание и измерение всех действий, которые они осуществляют, включая информацию о планах, способствующих достижению целей управленческой единицы [17, с. 84].

Следующий этап — это использование полученной информации для разработки нескольких пакетов решений. Пакеты решений представляют собой ряд альтернативных бюджетов, разработанных для реализации программы. Пакеты решений отличаются различным уровнем затрат и усилий. Для одной программы должно быть сформулировано минимум 3 пакета решений. Существует 3 категории пакетов решений в зависимости от уровня финансирования (three funding levels) [16, с. 372]:

- базовый пакет решений акцентирует внимание только на фундаментальные по-

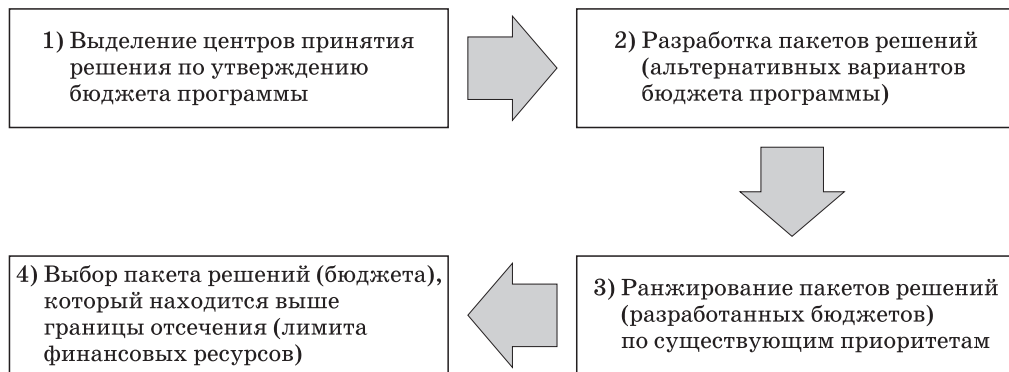


Рис. 1. Стадии бюджетирования на «нулевой основе»

Источник: составлено авторами на основе *Otten G. L. Zero-based budgeting // Administration in Social Work. 1978. Vol. 53. N 4. P. 369–378, Wetherbe J. C., Montanari J. R. Zero Based Budgeting in the Planning Process // Strategic Management Journal. 1981. Vol. 2. N 1. P. 1–14.*

требности потребителей услуг программы и представляет собой минимальный уровень необходимых бюджетно-финансовых ресурсов для того, чтобы программа оставалась жизнеспособной. Базовый пакет призван учитывать, как при минимальных бюджетно-финансовых ресурсах можно удовлетворять базовые потребности в определенной сфере группы лиц, на которую направлено действие государственной программы. Возможно создание нескольких базовых пакетов решений (бюджетов), каждый из которых будет акцентировать внимание на различные способы достижения минимального уровня финансирования программы [11, с. 9];

- пакет решений, основанный на неизменном уровне услуг, описывает траекторию развития программы, согласно которой уровень предоставляемых программой услуг останется прежним. Возможна разработка различных пакетов решений данного вида, которые описывают различные способы достижения такого же уровня услуг [11, с. 9];
- расширенный пакет решений предполагает увеличение уровня услуг по сравнению с настоящим уровнем. В дополнение к детальной информации о затратах программы, которые необходимы для осуществления новых услуг, пакет решений содержит показатели измерения производительности для того, чтобы продемонстрировать влияние изменений на уровень услуг. Приветствуется также разработка нескольких пакетов решений такого вида [11, с. 9].

После того как пакеты решений разработаны, они ранжируются на каждом из трех уровней финансирования. Приветствуется разработка нескольких пакетов решений для каждого уровня бюджетного финансирования, что способствует отбору необходимого пакета решения для программы. В зависимости от сути программы, изменяются и приоритеты ранжирования пакетов решений. Иными словами, отбирается лучший вариант бюджета для заданной программы, исходя из объективных причин, а не по личному усмотрению лиц, принимающих решения о распределении бюджетных средств.

Завершающей стадией является выбор пакета решений, исходя из располагаемых финансовых ресурсов. Для этого приоритетные пакеты решений соотносятся с чертой отсечения (cut-off line). Принимается тот пакет решений, который находится выше черты отсечения [17, с. 85].

Важным принципом бюджетирования на «нулевой основе является установление норм, которые препятствуют манипуляции с ранжированием, а именно уста-

новке приоритетов таким образом, чтобы выбирались бюджеты с наиболее легким способом финансирования [10, с. 60]. Теория системы бюджетирования на «нулевой основе» предполагает наличие выгод и ограничений подхода в процессе применения. Преимуществами бюджета на «нулевой основе» являются следующие.

Во-первых, данный способ бюджетного финансирования предполагает, что составители бюджета в процессе планирования рассматривают каждый аспект бюджета так, словно он является новым, ранее не использовавшимся. Следовательно, возможно построение другого — более эффективного — способа распределения бюджетных ресурсов.

Во-вторых, бюджет на «нулевой основе» перераспределяет ресурсы в соответствии с запланированными целями и исходя из желаемых результатов.

В-третьих, этот способ бюджетирования позволяет ориентироваться не на подсчитанные заранее показатели, а на существующую действительность, что является более гибким способом планирования, нежели бюджеты, которые просчитываются на среднесрочную перспективу.

В-четвертых, бюджетирование на «нулевой основе» способствует уменьшению неэффективности принимаемой программы вследствие своевременной реакции на измененные условия среды, области, в которой реализуется программа.

В-пятых, процесс разработки бюджета на «нулевой основе» предполагает от разработчиков бюджета программы формулировки альтернативных решений, что также повышает эффективность разработки [11, с. 10].

Тем не менее, существуют недостатки данного способа составления бюджета государственных программ.

Во-первых, этот способ требует больших временных затрат на разработку.

Во-вторых, существует опасность того, что краткосрочные планы могут иметь приоритет над долгосрочными, поскольку последние менее заметны в процессе планирования.

В-третьих, из-за того, что бюджеты формируются на новый бюджетный год с нуля, возможны ежегодные конфликты по поводу перераспределения бюджетных ресурсов [12, с. 102].

Итак, бюджет на «нулевой основе» является способом бюджетно-финансового программирования, предполагающим выбор наиболее эффективного пакета решений по реализации бюджета программы, при этом бюджет предыдущего года не принимается как данность. Данное исходное положение дает множество преимуществ при последующей реализации государственных программ. Однако данный способ государственного программирования имеет упомянутые недостатки, ввиду которых впоследствии для разработки и утверждения бюджетов государственных программ применялось альтернативное бюджетирование, которое пересматривало меньшее количество программ и сокращало или увеличивало финансирование не более чем на 15%, в то время как ZZB мог сократить или увеличить его на 100%<sup>1</sup>.

Тем не менее, существуют страны, которые в современных условиях и ввиду исторически сложившихся обстоятельств усовершенствовали некоторые принципы бюджетирования на «нулевой основе» и снова внедрили данный способ государственного программирования. К таким странам относятся, например, Китай и Грузия. У Грузии получилось успешно применить новое бюджетирование на «нулевой основе». В связи с тем что экономика Грузии более сравнима с российской, чем

<sup>1</sup> Центры обучения в области оценки и результатов CLEAR. Бюджетирование, ориентированное на результаты [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/pb-budgeting-manual\\_rus.pdf](http://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/pb-budgeting-manual_rus.pdf) (дата обращения: 16.07.2016).

экономика США, так как и Россия, и Грузия являются развивающимися странами, анализ опыта Грузии представляется нам интересным и важным.

### **Бюджетирование на «нулевой основе»: опыт Грузии**

Бюджетирование на «нулевой основе» повторно внедрили в Грузии в 2012 г. после перерыва около трех десятилетий. Однако внедрили уже новую версию данного способа программирования. Бюджетирование на «нулевой основе», внедренное в Грузии, имеет несколько существенных отличий от подхода, популярного в эпоху президента Дж. Картера в США во второй половине прошлого века (табл. 1).

Т. П. Лаус изучил предпосылки разработки, внедрения нового бюджетирования на «нулевой основе» и процесс его реализации. В Грузии не разрабатываются пакеты решений для трех уровней финансирования, отсутствует процесс ранжирования пакетов решений и определение границы отсечения приоритетных пакетов решений. Вместо разработки пакетов решений детально анализируются предлагаемые мероприятия государственной программы по отношению к ее цели, установленным расходным обязательствам и ожидаемым результатам программы.

Органы государственной власти Грузии определяют ключевые мероприятия разрабатываемых ими государственных программ и объясняют, почему программа и ее основные мероприятия являются критически важными и необходимыми, а также — есть ли альтернативные способы предоставления государственных услуг по предлагаемой программе. Важным отличием нового подхода является то, что для пересмотра мероприятий программы используются различные методы анализа эффективности программы. Кроме того, пересмотру подлежит только 10% государственных программ [13].

Первоначальная версия бюджетирования на «нулевой основе» базировалась на сложной и уникальной процедуре подготовки бюджета. Новое бюджетирование на «нулевой основе» понимается как совокупность усилий, направленных государственным органом на пересмотр бюджета программы, не отталкиваясь от исторически сложившихся оснований принятия решений по бюджету. В отличие от 1970-х годов для пересмотра и разработки бюджета программы не проводится сложная и уникальная процедура. Иными словами, и классический подход, и новый исходят из того, что необходимо пересматривать бюджет программ, но при этом новый подход менее трудозатратен, поскольку сосредотачивается на пересмотре мероприятий программы в поиске альтернативных, а не составлении альтернативных вариантов бюджета.

Новый подход, разработанный в Грузии, концентрируется на анализе эффективности программы при пересмотре бюджета с расчетом нахождения дублирования мероприятий и финансовых потерь. По существу, новое бюджетирование на «нулевой основе» отражает республиканско-консервативную философию в финансовых вопросах [13].

Т. П. Лаус констатирует, что в 2013 г. в Грузии 35 государственных программ были пересмотрены с помощью нового бюджетирования на «нулевой основе». В результате сократились бюджетные потери на сумму 8,9 млн долл., что составило 0,046% государственного бюджета Грузии. С одной стороны, данные результаты могут показаться скромными. Но с другой стороны, если посмотреть с точки зрения бюджетных средств, выделяемых на эти 10% государственных программ в 2013 г., получается, что бюджетные потери сократились на сумму 595,7 млн долл., что составило 1,49% государственного бюджета Грузии.

По результатам исследования Лауса аналитики в области государственного управления в Грузии подчеркивают, что использование такого способа финансового программирования как новое бюджетирование на «нулевой основе» не только способствует сохранению бюджетных средств, но и служит для определения аспек-

Таблица 1

**Сравнение классического и нового вариантов бюджетирования на «нулевой основе»**

Критерий сравнения	Классическое бюджетирование на «нулевой основе» (эпоха президента Картера)	Новое бюджетирование на «нулевой основе» <sup>2</sup> (опыт Грузии)
Количество государственных программ, подлежащих ежегодному пересмотру	Все	10%
Цель	Разработка пакетов решений	Разработка мероприятий программы и их аналитическое обоснование
Наличие трех уровней финансирования	Присутствует	Отсутствует
Наличие процесса ранжирования		
Наличие границы отсечения		
Наличие методов анализа эффективности программы	Отсутствует	Присутствует

Источник: составлено авторами на основе: *Lauth T. P. Zero-Base budgeting redux in Georgia: Efficiency or ideology? // Public Budgeting and Finance. 2014. Vol. 34. N 1. P. 1–17.*

тов улучшения финансирования программ даже при увеличивающемся объеме выделяемых на них бюджетных ассигнований.

Для разработки нового бюджетирования на «нулевой основе» применительно к российской системе бюджетно-финансового программирования необходимо обозначить проблемы, с которыми сталкиваются уровни власти при реализации принципов бюджетирования, ориентированного на результат. Кроме того, оценить, насколько критичен рост бюрократического аппарата, поскольку бюджетирование на «нулевой основе» способно привести и к сокращению числа государственных служащих. Иными словами, новое бюджетирование на «нулевой основе» в России должно полагаться на решение ключевых проблем при реализации государственных программ. Неизменным останется один принцип — ежегодный пересмотр финансирования государственных программ.

## Заключение

Опыт Грузии служит вызовом для других стран в области государственного планирования и программирования. Подход, некогда широко использовавшийся в развитых странах мира, может быть пересмотрен, усовершенствован и результативен в современных условиях. Новое бюджетирование на «нулевой основе» опирается на существующие процедуры оценки эффективности государственных программ, а не на сложные процедуры пересмотра бюджета программы. Бюджетирование на «нулевой основе» в эпоху президента Дж. Картера было управленческим процессом, который был направлен на достижение эффективности и результативности.

Новое бюджетирование на «нулевой основе» — это более идеологически консервативный подход, нацеленный на сокращение бюджета. Как показывает прак-

тика Грузии, результаты применения нового подхода ощущаются значительными скорее на микроуровне, если рассматривать сокращения с позиции выделяемых бюджетных средств именно на пересматриваемые программы. Тем не менее, объем сокращенных бюджетных потерь может не иметь особого значения, если исходить из того, что более важным результатом является бюджетная добросовестность государственных управленцев.

Применяемый программно-целевой метод бюджетирования в России приводит к трудностям в выполнении обязательств по финансированию программ, принятых на несколько лет, а также создает конфликты и дублирование ролей при их исполнении. Возникла потребность в поиске альтернативных способов государственного программирования. В настоящее время в России применяется бюджетирование, ориентированное на результат, как и в США. Однако по уровню экономического развития Россия и США находятся в разных категориях — развитая и развивающаяся страна, соответственно. В таком ключе опыт Грузии более показателен для России. Опыт Грузии показывает, что модернизированное бюджетирование на «нулевой основе» может справляться с ограничениями широко используемых способов государственного программирования.

На настоящий момент российская бюджетная система не располагает достаточными ресурсами и готовностью к пересмотру используемых способов государственного программирования в пользу альтернативных, в частности бюджетирования на «нулевой основе». Во-первых, поскольку в России отсутствует широкомаштабный опыт применения бюджетирования на «нулевой основе», как во многих зарубежных странах. Во-вторых, с 2004 г. в России функционируют принципы бюджетирования, ориентированного на результат, что закреплено нормативно и уже прочно встроилось в финансовую систему. Для внедрения новшеств потребуются очередная бюджетная реформа. В-третьих, потребуются временные затраты на разработку уникального для России нового бюджетирования на «нулевой основе», чтобы подход соответствовал реалиям времени и финансовой системы.

Тем не менее данный подход мог бы способствовать оптимизации бюджетного финансирования государственных программ, как показывает опыт Грузии. Сложная экономическая ситуация в России в настоящее время является стимулом к внедрению элементов других способов государственного программирования, которые позволяют рационально сокращать объемы бюджетных ассигнований без потери количества и качества предоставляемых услуг, а также выявлять причины финансовых потерь.

Встает вопрос о том, с какого уровня финансового программирования целесообразнее начать внедрение нового бюджетирования на «нулевой основе». Очевидно, что внедрение нового способа программирования на федеральном уровне столкнется с рядом серьезных ограничений, а именно, с невозможностью сокращать или пересматривать статьи расходов, которые защищаются законодательно. Такое положение характерно, например, для государственных программ в области социального обеспечения населения и здравоохранения. Вероятнее всего, учитывая отсутствие российского опыта внедрения бюджетирования на «нулевой основе», следует начать с местного уровня власти, отобрав наиболее подходящие муниципальные образования для апробации нового метода — бюджетирования на «нулевой основе».

## Литература

1. Белова Н. П., Калинина Г. В., Калинин А. М. Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием региона // Вестник Чувашского университета. 2009. № 3. С. 380–386.

2. Кублашвили О.В. Государственное экономическое программирование как элемент государственного регулирования экономики // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2002. № 2. С. 36–39.
3. Мефодьева Ю.В. Формирование системы оценки эффективности и результативности государственных расходов // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 29. С. 1–6.
4. Митрофанова И.В. Современная практика применения программно-целевого подхода к управлению регионом: проблемы остаются // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2005. № 4. С. 3–14.
5. Михайлушкин П.В., Баранников А.А. Государственное программирование экономики — важнейший элемент государственной экономической политики // Проблемы современной науки. 2012. Т. 2. № 5. С. 185–190.
6. Харитонов Т.В., Евстигнеев А.С. Основные подходы к государственному планированию в России // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 282–292.
7. Шамахов В.А., Балашов А.И. Новая геополитическая реальность и ее влияние на стратегию экономического и социального развития России // Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 22–30.
8. Burrows G.H., Syme B. Zero-base budgeting: origins and pioneers // Abacus. 2000. Vol. 36. № 2. P. 226–241.
9. Chinniah A. An assessment of Zero-based budgeting to protect the leakage of finance in government and an organizational development // International Journal of Research in Commerce and Management. 2013. Vol. 3. N 5. P. 1–11.
10. Clynch E. J. Zero-base budgeting in practice: An assessment // International Journal of Public Administration. 1979. Vol. 1. N 1. P. 43–64.
11. Kavanagh S. C. Zero-base budgeting: modern experiences and current perspectives // Government Finance Review. 2012. Vol. 28. N 2. P. 8–14.
12. Kelly J. M. A Century of Public Budgeting Reform: The «Key» Question // Administration & Society. 2005. Vol. 37. N 1. P. 89–109.
13. Lauth T. P. Zero-Base budgeting redux in Georgia: Efficiency or ideology? // Public Budgeting and Finance. 2014. Vol. 34. N 1. P. 1–17.
14. Melorose J., Perroy R., Careas S. Zero-based Budgeting in China: Experiences of Hubei Province // Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management. 2006. Vol. 18. N 4. P. 480–512.
15. Moore P. Zero-base budgeting in American cities // Public Administration Review. 1980. Vol. 40. N 3. P. 253–258.
16. Otten G. L. Zero-based budgeting // Administration in Social Work. 1978. Vol. 1. N 4. P. 369–378.
17. Poll D. C. Zero-Base Budgeting : Its Implications for Education // NASSP Bulletin. 1979. Vol. 63. N 426. P. 83–89.
18. Reddick C. G. Decision-Making in the Us States // Financial Accountability and Management. 2003. Vol. 19. N 4. P. 315–339.
19. Wetherbe J. C., Montanari J. R. Zero Based Budgeting in the Planning Process // Strategic Management Journal. 1981. Vol. 2. N 1. P. 1–14.

## References

1. Belova N. P., Kalinina G. V., Kalinin A. M. *Specific-program approach in control of the social and economic development of the region* [Programmno-celevoj podhod v upravlenii social'no-jekonomicheskim razvitiem regiona] // Bulletin of the Chuvash University [Vestnik Chuvashskogo universiteta]. 2009. N 3. P. 380–386. (rus)
2. Kublashvili O. V. *Government economic programming as an element of government economic control* [Gosudarstvennoe jekonomicheskoe programmirovanie kak jelement gosudarstvennogo regulirovanija jekonomiki] // News of higher educational institutions. Problems of printing and publishing [Izvestiya vyssih uchebnyh zavedenij. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela]. 2002. N 2. P. 36–39. (rus)
3. Mefod'eva Yu. V. *Formation of assessing the efficiency and effectiveness of public spending* [Formirovanie sistemy ocenki jeffektivnosti i rezul'tativnosti gosudarstvennyh rashodov] // Public administration. E-Bulletin [Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik]. 2011. N 29. P. 1–6. (rus)

4. Mitrofanova I.V. *The current practice of application of program-target approach to upravleniu region: challenges remain* [Sovremennaja praktika primeneniya programmno-celevogo podhoda k upravleniju regionom: problemy ostajutsja] // Vestnik of Tyumen state University. Socio-economic and legal research [Vestnik Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Social'no-jekonomicheskie i pravovye issledovaniya]. 2005. N 4. P. 3–14. (rus)
5. Mihajlushkin P.V., Barannikov A.A. *State programming of the economy — a major element of government economic policy* [Gosudarstvennoe programmirovaniye jekonomiki — vazhnejshij jelement gosudarstvennoj jekonomicheskoy politiki] // Problems of modern science [Problemy sovremennoj nauki]. 2012. Vol. 2. N 5. P. 185–190. (rus)
6. Haritonova T.V., Evstigneev A.S. *The main approaches to state planning in Russia* [Osnovnye podhody k gosudarstvennomu planirovaniyu v Rossii] // Service in Russia and abroad [Servis v Rossii i za rubezhom]. 2010. N 1. P. 282–292. (rus)
7. Shamakhov V.A., Balashov A.I. *The new geopolitical reality and its influence on the strategy of economic and social development of Russia* [Novaya geopoliticheskaya real'nost' i ee vliyaniye na strategiyu jekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya Rossii] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2016. N 1 (85). P. 22–30. (rus)
8. Burrows G.H., Syme B. *Zero-base budgeting: origins and pioneers* // Abacus. 2000. Vol. 36. N 2. P. 226–241.
9. Chinniah A. *An assessment of Zero-based budgeting to protect the leakage of finance in government and an organizational development* // International Journal of Research in Commerce and Management. 2013. Vol. 3. N 5. P. 1–11.
10. Clynch E. J. *Zero-base budgeting in practice: An assessment* // International Journal of Public Administration. 1979. Vol. 1. N 1. P. 43–64.
11. Kavanagh S.C. *Zero-base budgeting: modern experiences and current perspectives* // Government Finance Review. 2012. Vol. 28. N 2. P. 8–14.
12. Kelly J.M. *A Century of Public Budgeting Reform: The «Key» Question* // Administration & Society. 2005. Vol. 37. N 1. P. 89–109.
13. Lauth T.P. *Zero-Base budgeting redux in Georgia: Efficiency or ideology?* // Public Budgeting and Finance. 2014. Vol. 34. N 1. P. 1–17.
14. Melorose J., Perroy R., Careas S. *Zero-based Budgeting in China: Experiences of Hubei Province* // Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management. 2006. Vol. 18. N 4. P. 480–512.
15. Moore P. *Zero-base budgeting in American cities* // Public Administration Review. 1980. Vol. 40. N 3. P. 253–258.
16. Otten G. L. *Zero-based budgeting* // Administration in Social Work. 1978. Vol. 1. N 4. P. 369–378.
17. Poll D. C. *Zero-Base Budgeting : Its Implications for Education* // NASSP Bulletin. 1979. Vol. 63. N 426. P. 83–89.
18. Reddick C. G. *Decision-Making in the Us States* // Financial Accountability and Management. 2003. Vol. 19. N 4. P. 315–339.
19. Wetherbe J.C., Montanari J.R. *Zero Based Budgeting in the Planning Process* // Strategic Management Journal. 1981. Vol. 2. N 1. P. 1–14.