

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Бай Татьяны Олеговны «Развитие программно-целевого
бюджетирования на региональном уровне как инструмента повышения
результативности государственных расходов в Российской Федерации»,
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.4. «Финансы»

Актуальность темы диссертационного исследования Т.О. Бай не вызывает сомнений, поскольку в настоящее время вопросы эффективного распределения и результативного использования бюджетных средств стоят особенно остро. В 2026 году зафиксирован рекордный дефицит бюджетных средств. Только за I квартал текущего года дефицит федерального бюджета составил 4,6 трлн рублей, что больше аналогичного показателя предыдущего года (2,6 трлн рублей) почти в 2 раза. Доходы бюджета снижаются, а расходы растут, что усиливает нагрузку на финансовую систему страны и требует поиска новых подходов к оптимизации и результативному использованию бюджетных средств. Дефицит бюджета приводит к увеличению государственных заимствований и росту долговой нагрузки, что может негативно сказаться на инвестиционном климате и социально-экономическом развитии. В этих условиях особую важность приобретает не только сокращение неэффективных расходов, но и управление по результатам, когда каждый рубль бюджетных средств направлен на достижение конкретных и измеримых целей.

Переход бюджетной системы РФ от затратного принципа к программно-целевому методу и бюджетированию, ориентированному на результат, внедрение новой системы управления государственными программами в 2022 году стало магистральным направлением реформы государственных финансов последних

десятилетий. Вместе с тем есть существенные различия между субъектами РФ по глубине и качеству внедрения программно-целевых инструментов (методики, полнота охвата расходов госпрограммами, качество целевых показателей), что также является веским аргументом актуальности диссертационного исследования Бай Т.О., ориентированного на решение проблем бюджетирования регионального уровня.

Структура кандидатской диссертации логична и сбалансирована, Т.О. Бай исследует теоретические и методологические аспекты программно-целевого бюджетирования на региональном уровне, большое внимание уделено развитию нормативной базы, проанализирован обширный массив статистических данных.

В первых двух главах автором проанализированы существующие в науке подходы, отражены результаты скрупулезного изучения автором законодательства по теме исследования. В первой главе исследования автором рассмотрены ключевые понятия бюджетного процесса и бюджетной системы, функции бюджета на основе трудов различных авторов, изучающих вопросы бюджетирования, механизмы реализации данных функций. Автором выявлены этапы становления бюджетирования со времен появления первых финансовых учреждений в XVI веке, включая вопросы законодательного закрепления такого термина и соответствующих процессов. Отдельное внимание автором уделено переходу от управления затратами к современному бюджетированию, ориентированному на результат, а также внедрению национальных проектов с позиции их реализации как структурных элементов государственных программ.

Отмечено, что программно-целевое бюджетирование выступает институциональным механизмом реализации принципов бюджетного федерализма посредством предоставления в рамках государственных программ межбюджетных трансфертов, выполняющих функцию вертикального выравнивания бюджетной системы государства.

Во второй главе исследования автором рассмотрены государственные программы регионального уровня. Проанализированы теоретические основы их формирования и исполнения, а также проведен детальный анализ из реализации на примере субъектов РФ Дальневосточного федерального округа. Обоснован выбор

указанного федерального округа, приведены ключевые характеристики рассматриваемых регионов.

Автором проведен анализ действующих государственных программ субъектов РФ, исследована структура региональных бюджетов и проектной деятельности. Полученные результаты подкреплены изложением материала в табличной и графической форме, что способствует более цельному восприятию диссертации.

В третьей главе исследования автором сформулированы предложения по оптимизации программно-целевого бюджетирования на основе проведенного анализа его влияния на достижение социально-экономических целей посредством изучения динамики ключевых показателей Росстата об уровне и качестве жизни населения. Особое внимание уделено показателям численность населения, уровень бедности, объем годового жилищного строительства и размер пенсионных выплат. Значения выбранных индикаторов рассмотрены по регионам Дальневосточного федерального округа. Автором отмечено, что такие показатели не включены в региональные программы, что затрудняет оценку влияния реализации программ на достижение плановых значений.

В завершающей части исследования Т.О. Бай изучены методики определения эффективности программ субъектов РФ, выработаны предложения по внедрению единой методики оценки результативности государственных программ и шкалы оценивания программ, а также приведены предложения по совершенствованию процессов формирования и корректировки программ в период их исполнения, внедрение которых направлено на повышение результативности государственных расходов.

Элементом научной новизны является изложенный в первой главе авторский подход к обособлению на каждом из выделенных автором этапов становления бюджетной системы программной составляющей, анализ формирования бюджета через призму программно-целевого компонента.

Во второй главе можно выделить полученные автором результаты анализа динамики финансирования государственных программ рассматриваемых регионов. Автором выбран период с 2021 по 2028 год, что характеризует анализ как

долгосрочный и повышает корректность сделанных автором выводов и предложений в рамках поставленных задач.

В третьей главе автором сформулированы предложения по внедрению механизмов повышения транспарентности на всех стадиях программно-целевого цикла: от формирования до контроля за исполнением, проведению системной интеграции программ с приоритетными национальными проектами РФ через синхронизацию бюджетных ассигнований и унификацию показателей результативности. Предложенная автором оптимизация создает институциональные предпосылки для минимизации дублирования функций государственных органов, повышения адресности бюджетных расходов и прозрачности мониторинга их исполнения, достижения синергетического эффекта при достижении стратегических целей национального развития. Научная новизна подхода заключается в комплексном применении принципов «сквозного» управления программами и механизмов кросс-проектной координации.

Автором обосновано внедрение унифицированной многоуровневой системы целевых показателей, которые гармонизированы и синхронизированы между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти через разработку иерархической системы измерителей, нормативное закрепление методик расчета и создание механизмов вертикальной согласованности. Важным атрибутом разработанной системы является прозрачность, которая достигается путем публикации показателей в общедоступных источниках, в том числе посредством публичных дашбордов с аналитикой достижения целей.

Концептуальным авторским предложением по модернизации системы программно-целевого управления выступает метод нормализации масштабов государственных программ, предполагающий их стратегическую унификацию по ключевым параметрам. Т.О. Бай предложено приведение программ к сопоставимому масштабу через стандартизацию объемов бюджетных ассигнований, унификацию количества целевых индикаторов, оптимизацию организационной структуры участников и гармонизацию временных горизонтов реализации. К критериям нормализации автор относит финансовую емкость (устранение диспропорций в финансировании), структурную сложность (баланс между детализацией и управляемостью) и ресурсную обеспеченность

(соответствие институциональным возможностям). Оценивая научную новизну исследования, следует выделить обоснованный автором принцип программного калибрования как инструмент управления сложностью программ, разработанную методику кросс-программного выравнивания параметров, а также предложенный соискателем концепт управленческой соразмерности программ. К практическим преимуществам такого подхода можно отнести снижение транзакционных издержек координации программ, повышение сравнимости результатов их реализации, оптимизацию нагрузки на контрольно-надзорные органы и формирование единого методологического пространства.

Научные положения исследования представляются обоснованными и достоверными ввиду их аргументированного изложения, а также дискуссионного обсуждения на международных конференциях с участием признанных экономических исследователей. Особую важность имеет факт того, что одна из статей с результатами исследования опубликована в сборнике, индексируемом международными базами данных.

Несмотря на высокую положительную оценку и значимость положений диссертационного исследования для науки, в работе присутствуют **дискуссионные моменты**, которые требуют их осмысления и более усиленной аргументации в рамках дальнейшей научно-исследовательской деятельности автора.

Проведенный автором анализ базируется на примере субъектов РФ Дальневосточного федерального округа, по результатам которого выработаны предложения по совершенствованию программно-целевого бюджетирования на региональном уровне. Однако из-за значительной социально-экономической и географической дифференциации субъектов РФ экстраполяция полученных результатов на все регионы страны требует дополнительной верификации и осторожности. Ценность анализа для выбранных регионов неоспорима, в то время как возможно ограничение валидности этих выводов для всей страны из-за уникальности каждого региона. Обобщение выводов на всю совокупность субъектов РФ носит ограниченный характер, так как не учитывает всю специфику региональных различий, и требует дальнейшего изучения на более широкой выборке.

Предложение о полной унификации методики расчета эффективности государственных программ для всех территорий Дальневосточного федерального округа и впоследствии всей страны, несмотря на очевидные преимущества в части сопоставимости данных и упрощения контроля, на практике сталкивается с рядом системных ограничений. Игнорирование значительной дифференциации социально-экономического развития, инфраструктурной обеспеченности и природно-климатических условий субъектов России может привести к искажению реальной оценки результативности программ. Применение единых, негибких критериев и индикаторов связано с риском создания «уравнительного эффекта», при котором уникальные преимущества или, напротив, специфические барьеры отдельных регионов не будут адекватно отражены в итоговых показателях. С учетом этих особенностей для обеспечения объективности и релевантности оценки представляется целесообразным сочетать единый методологический каркас с наличием регионального блока показателей, позволяющего адаптировать унифицированную методику к локальным условиям и стратегическим приоритетам каждого субъекта РФ.

Отмечая высокую степень владения соискателя нормативно-правовым материалом, следует указать на определенную перегруженность текста положениями правовых актов. Стремление автора детально отразить правовое поле исследования в ряде случаев привело к доминированию описательного подхода над аналитическим, ограниченному использованию научных источников (в списке литературы нет научных трудов после 2023 года, кроме публикаций автора), недостаточно глубокому анализу современного зарубежного опыта. Желательно, чтобы констатация нормативных фактов уступала место более развернутой самостоятельной интерпретации правовых механизмов, критическим оценкам результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов, что лишь усилило бы научную оригинальность и теоретическую значимость выводов автора.

Следует отметить, что указанные дискуссионные моменты и замечания носят частный характер и не оспаривают научную ценность и практическую значимость проведенного диссертационного исследования. Считаю целесообразным

допустить диссертационное исследование Т.О. Бай к защите на заседании диссертационного совета.

Вывод: диссертация Бай Татьяны Олеговны на тему «Развитие программно-целевого бюджетирования на региональном уровне как инструмента повышения результативности государственных расходов в Российской Федерации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития общественных финансов и экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 г. № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. № 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. № 02-01364/001 от 01.07.2026), а Бай Татьяна Олеговна заслуживает присуждения ей ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.4. «Финансы».

Член диссертационного совета РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор, профессор
кафедры финансов и кредита Государственного
университета управления



М.Б. Траченко

« 04 » 09 2026 г.

Почтовый адрес места работы: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Служебный тел.: 8 (499) 371-49-44

Адрес электронной почты: mb_trachenko@guu.ru

Подпись М.Б. Траченко
УДОСТОВЕРЯЮ
Начальник отдела кадров Департамента правового
и кадрового обеспечения

Зам. М.Б. Траченко

