

УДК 332.1

**КОТОВ ДМИТРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ**

партнер, научный консультант АНО ПРНПП  
«Лаборатория организации научных исследований», Россия, Уфа,  
e-mail: kotov.d@loni.pro

**КАЧАЛКИНА КРИСТИНА ГЕННАДИЕВНА**

консультант проектной практики АНО ПРНПП  
«Лаборатория организации научных исследований», Россия, Уфа, e-mail:  
kachalkina.k@loni.pro

**КУЛИКОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ**

консультант проектной практики АНО ПРНПП  
«Лаборатория организации научных исследований», Россия, Уфа,  
e-mail: kulikov.a@loni.pro

DOI:10.26726/1812-7096-2023-1-143-155

## УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРАКТИКАМИ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: ТЕОРИЯ И АПРОБАЦИЯ

**Аннотация.** В статье раскрываются и обобщаются результаты исследований авторов в области жизненного цикла практик инициативного бюджетирования и модели уровней зрелости управления практиками. Приведен экскурс в историю становления инициативного бюджетирования в России, показано, как разные практики развивались и трансформировались. Выявлены те практики, реализация которых сопровождалась рядом проблем. Показано, какие существуют теоретические основания для совершенствования управления практиками инициативного бюджетирования, приведены основы модели уровней зрелости управления практиками. Авторы провели апробацию методических разработок на массивах данных о реализации четырех практик инициативного бюджетирования, реализуемых в Республике Башкортостан, Республике Коми и Удмуртской Республике. В итоге выведены оценки уровней зрелости управления по исследованным практикам, даны рекомендации по улучшению управления ими, а также показана сходимость теоретических и методических предположений и разработок с практическими выводами.

**Ключевые слова:** жизненный цикл, уровень зрелости управления, инициативное бюджетирование, критерии, проекты инициативного бюджетирования, финансирование.

**KOTOV DMITRY VALERIEVICH**

Partner, scientific consultant of ANO PRNPP  
"Laboratory of organization of scientific research", Russia, Ufa,  
e-mail: kotov.d@loni.pro

**KACHALKINA KRISTINA GENNADIEVNA**

consultant of project practice ANO PRNPP  
"Laboratory of scientific research organization", Russia, Ufa,  
e-mail: kachalkina.k@loni.pro

**KULIKOV ALEXANDER VLADIMIROVICH**

consultant of project practice ANO PRNPP  
"Laboratory of Scientific Research Organization", Ufa, Russia,  
e-mail: kulikov.a@loni.pro

## MATURITY LEVELS OF MANAGEMENT PRACTICES OF THE INITIATIVE BUDGETING: THEORY AND APPROBATION

**Abstract.** The article reveals and summarizes the results of the authors' research in the field of

*the life cycle of proactive budgeting practices and models of maturity levels of management practices. An excursion into the history of the formation of initiative budgeting in Russia is given, it is shown how different practices have developed and transformed. Identified those practices, the implementation of which was accompanied by a number of problems. It is shown what theoretical grounds exist for improving the management of practices of initiative budgeting, the basics of the model of maturity levels of management practices are given. The authors tested methodological developments on data arrays on the implementation of four practices of initiative budgeting implemented in the Republic of Bashkortostan, the Republic of Komi and the Udmurt Republic. As a result, estimates of management maturity levels based on the studied practices are derived, recommendations for improving their management are given, and the convergence of theoretical and methodological assumptions and developments with practical conclusions is shown.*

**Keywords:** *life cycle, management maturity level, initiative budgeting, criteria, initiative budgeting*

## 1. Введение.

Повышение эффективности государственного управления постоянно находится в фокусе внимания ученых и практиков. Также обратимся к этой теме, но сосредоточимся на таком феномене, как привлечение жителей к определению направления расходования бюджетных средств или инициативном бюджетировании (ИБ). Рассмотрим развитие ИБ, рост масштабов, форматы его применения, успешные и не вполне успешные практики. Далее на основе теорий жизненных циклов и убывающей полезности кратко рассмотрим подход к управлению, основанный на сопоставлении стадии развития практики и уровня зрелости управления ей со стороны организаторов. В итоге рассмотрим применение данного подхода на практике и определим возможности его дальнейшего использования.

Такое явление, как партисипаторное (инициативное) бюджетирование, в современном виде появилось относительно недавно – в 1989 году в Бразилии, в г. Порту-Алегри [12, с. 23]. Подробнее история развития этого инструмента вовлечения граждан раскрыта в работах зарубежных авторов, например в работах L. Bartocci et all [14], Dias Nelson et all [13].

В России ИБ применили впервые в 2007 году в Ставропольском крае, где первоначально практика пилотировалась в одном сельском поселении. С течением времени дизайн практики, которая была апробирована в Ставропольском крае, стала одной из наиболее распространенных в России – она называется Программа поддержки местных инициатив (ППМИ). За прошедшее время практики ИБ запущены в 75 субъектах РФ из 89 [7]. Но практики не просто распространялись, они менялись и совершенствовались. Их развитие описано в работах Вагина В. В. с соавторами [3], Дербеновой В. В. с соавторами [6] и др.

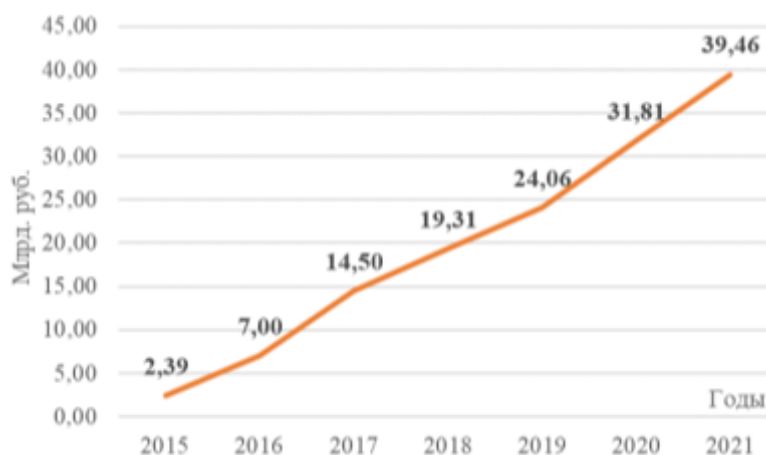
Рассмотрим основные изменения в ИБ как явления. Пилотирование практики ППМИ продолжалось в 2007–2012 гг. По факту практика действовала в Ставропольском крае и Кировской области. Становление практики происходило в 2013–2016 гг. В течение четырех лет ИБ было запущено в том или ином виде в десятках субъектов РФ. Примечательно и то, что в 2013 году в г. Сосновый Бор Ленинградской области была запущена отличная от дизайна ППМИ практика «Я планирую бюджет». Проектирование осуществлялось специалистами Европейского университета г. Санкт-Петербурга.

Важной вехой в становлении ИБ в России стало проведение в 2017 г. в г. Уфа международного форума стран БРИКС «Вовлечение граждан в развитие общественной инфраструктуры». Также с 2017 г. стали создаваться и внедряться новые практики, направленные на решение частных вопросов. Эти практики в той или иной степени несли наследие ППМИ, но решали вопросы отдельных групп населения. ИБ, ранее широко распространенное в сельской местности, начинает решать проблемы горожан. Разработана пилотная практика «Уфимские дворики» (г. Уфа), практика «Твой Бюджет» (г. Санкт-Петербург).

К 2018 году ИБ реализуется уже в 68 субъектах РФ, ежегодно распределяется 19,3 млрд руб., и вовлечено в эти процессы более 4,7 млн чел. [8]. 2018 г. примечателен и тем, что командой Всемирного Банка в Сахалинской области запущены практики «ПОРТ» и практика школьного инициативного бюджетирования.

В 2020 году в условиях ограничений в связи с эпидемией COVID–19 в Удмуртской Респуб-

лике была разработана и запущена первая практика молодежного ИБ «Атмосфера» в полностью цифровом дистанционном формате. Начинает распространяться школьное инициативное бюджетирование. В целом растет многообразие и конкретизируются направления практик. В 2020 г. команда Всемирного банка и Всероссийское общество инвалидов заключили меморандум о вовлечении людей с инвалидностью в процессы инициативного бюджетирования [4]. В рамках меморандума и вне его действия по инициативе регионов стали появляться практики, вовлекающие людей с инвалидностью в ИБ, среди них можно отметить программу Сахалин-



*Рис. 1. Динамика общего объема финансирования практик ИБ из всех источников.*

При этом, учитывая составной, складочный характер финансирования проектов в почти каждой практике, можно отметить, что темп прироста финансирования наиболее высок со стороны бюджетов регионов (более 73 %), что логично, т. к. наблюдается наибольший охват населения именно региональными практиками. А вот темп роста финансирования со стороны спонсоров и населения ниже, составляет 39,3 % и 48,7 % соответственно.

Таким образом, в настоящее время ИБ – это многообразное всероссийское явление, управляемое разными способами и методами. Наблюдаемый рост числа проектов и объема финансирования, очевидно, когда-то прекратится в силу либо естественных причин ограниченности ресурсов, либо в силу снижения потребности в реализации практик. И это не обязательно негативное явление: большинство проблем, которые можно решить способом, предусмотренным практиками, могут быть решены. Кроме этого, очевидно, как и в других социально-экономических отношениях, здесь будет проявляться действие закона убывающей предельной полезности, сформулированного Германом Генрихом Госсеном в работе «Развитие законов общественного обмена и вытекающих отсюда правил общественной торговли» в 1854 г., и следующим за этим снижением интереса и удовлетворенности. Причем следует говорить о развитии, становлении и угасании именно практик, а не ИБ как явления в целом.

## **2. Основная часть.**

### **2.1 Жизненный цикл практик инициативного бюджетирования.**

С позиции управления практика ИБ должна быть модифицирована как раз в то время, когда эффекты от ее реализации начинают снижаться. Необходимо изменять дизайн, расширять или менять типологию проектов, или даже отказываться от практики. Таким образом можно не допустить снижения социального эффекта от использования бюджетных средств. Здесь предлагается использовать подход к стратегическому управлению, основанный на теории жизненного цикла. В отношении ИБ под жизненным циклом практики (ЖЦ ИБ) можно понимать период времени, охватывающий все многообразие состояний практики, начиная с момента возникновения необходимости разработки практики ИБ и заканчивая полным прекращением ее использования или трансформацией, что раскрыто в предыдущей работе авторов настоящей публикации [9]. ЖЦ ИБ отличается от этапов реализации одного проекта, а охватывает весь период ее функционирования. Схож ЖЦ ИБ с жизненным циклом социальной услуги,

отдельные этапы ЖЦ будут аналогичны для ЖЦ классического проекта. Однако в связи с наличием в самой сущности ИБ множества эффектов, явных и отложенных, ЖЦ ИБ представляется несколько иным. И ключевое отличие здесь в содержании тех измерителей, которые характеризуют этапы ЖЦ. Другим отличием является постановка социально-экономической цели для практики ИБ при принятии решения о ее запуске.

Все показатели для практики ИБ можно разделить на две группы [9]:

– объемные или показатели охвата, физического, размерного ряда, это: объем финансирования, число проектов-победителей, доля победителей среди подавших заявки, динамика числа победителей и стоимость одного победившего проекта и др.;

– содержательно-ценностные или измерения отношения: доля позитивно оценивающих практику, число удовлетворенных результатами реализации проектов, доля жителей, рекомендующих участие и т. д.

В классическом варианте, при постановке цели «вовлечение жителей в решение важнейших вопросов местного значения» для практики ИБ можно дать следующие характеристики стадий (таблица 1). При этом на практике динамика показателей может сильно отличаться от

Стадия ЖЦ	Характеристика стадии
Пилотирование	Необязательная стадия, но часто инициируемая и реализуемая как раз для уточнения дизайна и проверки исходных гипотез о способах вовлечения, организации управления и т. п. На данной стадии отрабатываются практические приемы реализации этапов. Как правило, проводится в рамках одного-трех МО.
Развитие	После успешной апробации первые 3–4 года (цикла) реализации практики происходит рост числа вовлеченных, формируются сообщества активистов (рост показателей 1-й группы). После начала эксплуатации построенных объектов появляются и положительные эффекты в части удовлетворенности, начинают расти показатели 2-й группы.
Функционирование	Стадия начинается, когда число вовлекаемых и участвующих приближается к расчетному «максимуму». Показатели 1-й группы остаются стабильными в течение нескольких циклов. Выделяются лидеры в типологии. Происходит рутинизация процедур. Явной приметой окончания этапа можно считать окончание роста показателей 2-й группы. Продолжаться стадия может достаточно долго, несколько лет. В российской практике 8–10 лет.
Деградация	Возможности практики сужаются в связи с исчерпанием потребности по возможным типам проектов. Также практика не поддерживает показатели 2-й группы, они снижаются. Этой стадии следует избегать, начать трансформировать практику.

*Источник: по материалам авторов, опубликованных в [9].*

Суть механизма управления в рамках ЖЦ состоит в том, что организаторы могут влиять на показатели первой группы практически прямо, через дизайн и суммы финансирования, а вот результаты по второй группе достигаются путем сбалансированного применения большего числа инструментов. Разбалансированный дизайн и слабое управление приводят к кризису практики (к низкой доле победителей, малому числу заявок, сложности и затянутости процедур), в итоге создают отрицательное мнение о практике у общественности и определяют низкий уровень показателей второй группы. В практической реализации ИБ можно наблюдать такие случаи.

В статье Розе Н.Ш., Качалкиной К.Г., и Куликова А.В. подробно представлены кейсы преодоления кризисов функционирования ряда российских и зарубежных практик [10]. Образно визуально их можно представить на графике ЖЦ практик ИБ на рисунке 2. Видно, что 4 из 7 практик не смогли справиться с кризисом роста уже на этапе пилотирования. Вероятная причина – недостаточная эффективность управления и, как следствие, невозможность влиять на ход практики, настраивать ее, сбалансировать возможности и потребности. Остальные три практики смогли преодолеть пилотную стадию и выйти на «Развитие» успешно.

Другой пример – это практика Сахалинской области под названием «Реализация общественно значимых проектов, основанных на местных инициативах, в сфере капитального строительства». Последние три года ее показатели снижаются, что говорит о стадии «деградации». Предположительная причина – исчерпание возможностей в текущем дизайне. Зная успешность других практик ИБ в Сахалинской области, можно предполагать, что практика сможет быть трансформирована. Так случилось с практиками Хабаровского края и Нижегородской области, где



Рис. 2. Расположение направления потенциального движения некоторых практики ИБ.

## 2.2 Оценка стадий жизненного цикла четырех практик инициативного бюджетирования.

Практические наблюдения и теоретические посылы позволили полагать, что должны внедряться и системно использоваться механизмы управления на каждой стадии ЖЦ. Это и будет залогом успешного управления и будущей трансформации. Используем модель уровня зрелости управления практикой ИБ (УЗ ИБ), предложенную в статье [9]. В модели выделены семь уровней зрелости, проведено сопоставление их со стадиями ЖЦ ИБ и даны критерии, которые отражают наличие или использование организаторами практики какого-либо механизма управления. Например, уровню зрелости 2 соответствуют такие критерии, как «наличие бренда», «системное медиапланирование», «наличие информационного сайта» и др. А уровню 3 – уже более сложные для выполнения критерии, но позволяющие рутинизировать и автоматизировать настроенные процессы, это: «сделан прогноз показателей практики», «используется портал для приема заявок» и др. Далее в таблице 4 все критерии приведены уже в сопоставлении с оценками практик.

Однако перейдем к практической апробации модели УЗ ИБ. Оценим, как теоретические выводы подтверждаются практикой. Для этого выбраны три региона и четыре практики инициативного бюджетирования. Выбор обусловлен следующим: во-первых, отобранные практики являются как типовыми для России, так и оригинальными, во-вторых, на основе возможности получения достаточно достоверных данных о практиках из открытых источников, и в-третьих, на возможности верификации данных непосредственно у организаторов. Практика в дизайне «Программы поддержки местных инициатив» запущена в Республике Башкортостан (ПММИ РБ) в 2016 году [1], хотя практика ограничено внедрялась уже в 2014–2015 гг., результаты тех лет фрагментарны, независимы от текущего дизайна и формата, можно ими пренебречь при анализе. За это время распределено более 4,1 млрд руб. и поддержано более 4 тыс. проектов жителей. С 2017 года в Республике Коми запущена практика «Народный бюджет» (НБ РК), и за прошедшие годы на 1,6 тыс. проектов потрачено почти 1,1 млрд руб. [5]. Практика «Наша инициатива» в Удмуртской Республике» (НИ УР) стартовала в 2019 году,

здесь пока и показатели скромнее, более 800 млн руб. потрачено на 894 проекта [2]. И наконец, самая «молодая» практика – «Атмосфера» (А УР), запущена в 2020 году, где относительно скромными 127 млн руб. уже поддержано 443 проекта [14]. Представленные цифры собраны из открытых источников и уточнены во время интервью с организаторами практик. Все практики подразумевают конкурсность в отборе, имеют годовой цикл отбора и реализации, направлены на выдвижение и реализацию проектов в рамках полномочий органов местного самоуправления, финансируются из бюджетов республик, подразумевают обязательное софинансирование.

К сожалению, детально проследить динамику показателей второй группы – показателей отношения благополучателей к практикам – не представляется возможным, т. к. сбор мнений благополучателей системно и по единой методике не проводился. При этом наличие достоверных сведений о показателях первой группы позволило провести некоторые расчеты и сделать выводы. Для анализа использованы данные о числе поданных заявок, числе проектов победителей, суммам финансирования по годам. Расчетным путем получены средние значения показателей, удельные показатели на один проект, а также значения прироста показателей, средних темпов прироста. Отметим, что анализ динамики стоимостных показателей проводился не в абсолютных значениях, а по скорректированным на инфляцию данным. Для учета инфляции применен индекс-дефлятор, используемый учреждениями статистики<sup>1</sup>. Причина такого решения состоит в том, чтобы очистить динамику показателей от ложного тренда роста стоимостных показателей, вызванных ответной индексацией сумм, выделяемых на практики и проекты в связи с инфляцией.

В Республике Башкортостан наблюдается волнообразная динамика показателей практики ППМИ (рисунок 3). Очевидна взаимосвязь между выделенным объемом финансирования в год и числом проектов победителей, что обычно характерно для объектов инфраструктуры. Средний темп роста числа победителей в 6,57 % значительно ниже темпа роста поданных заявок (9,75 %) и ниже среднего ежегодного прироста выделяемых средств (4,37 %). Это ведет к снижению средней стоимости одного проекта и снижению реальных возможностей благоустройства, а также снижению числа победителей. Эту динамику можно оценивать как нега-



**Рис. 3.** Динамика показателей практики ППМИ РБ\* (сумма скорректирована на индекс-дефлятор).

Совсем иной предстает динамика показателей практики «Народный бюджет» Республики Коми (рисунок 4).

Очевидный осторожный старт практики в 2017–2018 годах в дальнейшем вылился в ежегодный значительный прирост финансирования. Причем символично с позиции реактивного управления смотрится снижение числа проектов-победителей в 2020 году и ответный рост финансирования в 2021 и далее в 2022 году. Т. е. запрос жителей на участие в практике, под-

<sup>1</sup> Индекс-дефлятор на 2023 год

тверждаемый ежегодным ростом числа заявок, удовлетворяется. Близки и средний прирост числа проектов-победителей и числа заявок (40,34 % и 37,97 % соответственно), их опережает средний прирост суммы финансирования в 46,01 %.

На основе такой динамики и с учетом рекомендаций модели ЖЦ практик ИБ можно иден-



**Рис. 4.** Динамика показателей практики НБ РК\* (сумма скорректирована на индекс-дефлятор).

В Удмуртской Республике в период подготовки материалов для статьи действуют полноценно две практики ИБ. Первая из них – это «Наша инициатива», аналог по дизайну ПММИ, но позиционируемая под отдельным брендом. На рисунке 5 можно увидеть общее значительное сходство динамики показателей с практикой ПММИ РБ. Сразу выделяется значительный и нарастающий в последние 2 года разрыв между числом подаваемых заявок и числом проектов-победителей. Средние значения выглядят достаточно сбалансированными, число заявок растет в среднем на 48,22 % в год, а число победителей – на 67,91 %. Растет финансирование на 56,34 %. Однако такие значения средних обусловлены показателями 2020 года, когда выросло финансирование, и все заявки стали победителями. Анализируя общую динамику, ожидаем, что при завершении 4 готовых циклов практики следует ожидать стабилизации показателей, но не разрыва между подачей заявок и числом проектов победителей. Это косвенно свидетельствует о несбалансированности практики, качестве прогнозов или возможностях



**Рис. 5.** Динамика показателей практики НИ УР\* (сумма скорректирована на индекс-дефлятор).

Другая, самая молодая в нашем исследовании, практика молодежного ИБ в Удмуртской

Республике – «Атмосфера». Отличный дизайн от ПММИ проявляется в соотношении численных значений показателей, стоимость одного проекта здесь ниже, число заявок при небольшой для ИБ годовой сумме финансирования выше. Рисунок 6 демонстрирует активный интерес к практике и доступность участия в ней, что и заложено в текущем дизайне, но и четко выявляет недостаточность финансирования.

Крайне низок средний процент проектов-победителей – 18,5 %. При этом прирост подачи



Рис. 6. Динамика показателей практики Атмосфера в УР\* (сумма скорректирована на индекс-дефлятор).

Отсутствие сбалансированности и малый срок реализации практики, казалось, должны идентифицировать стадию практики как «Развивающаяся», однако снижение показателей требует ее отнесения к стадии «Функционирующая».

Таким образом, базируясь на теоретической платформе модели ЖЦ практик ИБ и опираясь на динамику показателей, с учетом возможного риска достоверности выводов из-за недостаточного раскрытия информации о практиках, а также о движущих силах и мотивах их инициирования и поддержки, стадии жизненного цикла практик вполне точно идентифицированы (таблица 2). Кроме этого, выявлены риски дальнейшего развития практик и задачи по управлению ими в текущем дизайне.

Практика ИБ	Стадия ЖЦ	Особенности и риски развития
Программа поддержки местных инициатив, Республика Башкортостан	Функционирование (показатели 1-й группы остаются стабильными в течение нескольких циклов)	Доля победителей снижается, снижается средняя стоимость одного проекта. Рутинизация процессов и рост проигравших могут ухудшать отношение к практике. Необходимо сбалансировать показатели.
«Народный бюджет», Республика Коми	Развитие (показатели 1-й группы растут)	В будущем, возможно, не удастся обеспечить рост финансирования, соответствующего числу заявок, т. е. требуется управление участием для предотвращения разрывов.
«Наша инициатива», Удмуртская Республика	Функционирование (показатели 1-й группы остаются стабильными в течение нескольких циклов)	Наблюдается резкий рост заявок в последний год и отсутствие адекватного реагирования. Результат – рост числа проигравших. Требуется сбалансировать показатели.
«Атмосфера», Удмуртская Республика	Функционирование (показатели 1-й группы остаются стабильными в течение нескольких циклов)	Требуется подстройка дизайна или увеличение финансирования (предпочтительно). Катастрофически низкий процент победителей может привести к обесцениваю практики среди благополучателей через 1–2 года и переход к формальной административной модели участия.

Источник: составлено авторами.



Идентификация стадий ЖЦ практик и выявленные риски развития не следует считать чем-то необычным для социальных проектов. Всегда требуется некоторая подстройка, уточнение параметров и процедур. Однако вовремя распознать необходимость регулирования и иметь соответствующие навыки для разработки и реализации корректных воздействий может управляющая подсистема, уровень развития которой выше, чем сложность и многообразие управляемой подсистемы. В рассматриваемом случае важно понять, соответствует ли уровень зрелости управления практикой тем вызовам и задачам управления, которые выявлены.

### 2.3 Сопоставление стадий жизненного цикла и уровней зрелости управления практиками инициативного бюджетирования.

Для оценки уровня зрелости управления практикой ИБ (УЗ ИБ) использован набор критериев, оценку наличия или отсутствия выполнения которых отметили сотрудники проектных центров рассмотренных практик ИБ. Следует отметить, что примененный метод самооценки имеет объективные недостатки, связанные с возможной некритичной оценкой применяемых методов и механизмов управления практиками. Например, некоторые фрагментно примененные подходы могут быть показаны как системные, или однократное общение представлено как регулярные обсуждения. В формальной строгой процедуре оценки по критериям необходимо предоставлять документированное подтверждение всех процедур и действий. В итоге примем за риск возможное завышение УЗ ИБ. Всего предусмотрено 34 критерия, они разделены на 7 уровней. Оценка проводится через проверку полного или частичного выполнения критериев с присвоением 1 или 0,5 балла соответственно. При невыполнении критерия проставляется значение – 0 баллов. В итоге, согласно подходу, описанному в статье (ссылка), проведена оценка (таблица 3).

Показатели по уровням зрелости	ПММИ РБ	НБ РК	НИ УР	А УР
1.1 Назначены ответственные за реализацию	1	1	1	1
1.2 Приняты НПА (муниципальные/региональные)	1	1	1	1
1.3 Выделен бюджет на организацию практики	1	1	1	1
1.4 Определены ответственные на местах	1	1	1	1
1.5 Ведется информирование участников	1	1	1	1
2.1 Сформирована организационная структура управления практикой и распределены обязанности	1	1	1	1
2.2 Разработан бренд	0,5	1	1	1
2.3 Имеется выделенное, оснащенное помещение для общения	0	1	1	1
2.4 Организовано медиапланирование	0	1	1	1
2.5 Созданы страницы в социальных сетях	1	1	1	1
2.6 Пресса информируется	0,5	1	1	1
2.7 Создан информационный сайт	1	1	1	1
3.1 Систематизированы процессы практики, распределены роли	1	1	1	1
3.2 Определены желаемые показатели практики на несколько лет	0	1	0	0
3.3 Разработаны обучающие материалы для участников	1	1	1	1
3.4 Организован сбор информации от участников	1	1	1	1
3.5 Создан сайт для приема проектов (если эту функцию выполняет ИСУ, ставим да)	1	0	1	0,5
3.6 Лидеры общественного мнения информируются о практике, изменениях, вносимых в практику	0	1	1	1
4.1 Разработана Информационная система управления	1	0	1	0
4.2 Сформированы устойчивые сообщества, определяются их лидеры	1	1	1	1
4.3 Создана система обучения и повышения квалификации для участников	1	1	1	1

Продолжение таблицы 3

Показатели по уровням зрелости	ПММИ РБ	НБ РК	НИ УР	А УР
4.4 Применяются социологические методы сбора и обработки информации	0,5	0,5	0	0
4.5 Ход и результаты практики обсуждаются в экспертном сообществе	0,5	1	1	1
5.1 Создана система анализа ежегодных результатов	0,5	1	1	1
5.2 Проводится анализ обратной связи от участников и организаторов	1	1	1	1
5.3 Ведутся социальные сети	1	1	1	1
5.4 Информация размещается на сайте проекта	0,5	1	1	1
5.5 Создана система обучения и повышения квалификации для организаторов	0,5	0	0	0
6.1 Внедрен механизм ежегодного улучшения процессов через устранение выявленных недостатков	1	1	1	1
6.2 Сформирована система работы с отклонениями	0,5	1	0,5	0,5
6.3 Практика встроена в программу стратегического развития региона	1	1	0	0
7.1 Проводится оценка и прогнозирование дальнейшего жизненного цикла	0	0	0	0
7.2 Проводится сравнение с аналогичными практиками, результаты сравнения используются для улучшения	0,5	1	0,5	0,5
7.3 Формируется и размещается публичный ежегодный отчет о ходе и результатах практики	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Итого баллов</i>	24	29	27,5	26

Для расчета значения Уровня зрелости используем формулу:

$$УЗ_t = \frac{\sum ПИБ_t}{4,857} \quad (1)$$

где  $УЗ_t$  – уровень зрелости практики ИБ в году  $t$ ;

$\sum ПИБ_t$  – определенная для года  $t$  сумма баллов за выполнение критериев;

4,857 – средний балл, полученный делением максимальных 34 баллов на 7 (число уровней зрелости).

Получены следующие значения  $УЗ$ :

- программа поддержки местных инициатив, Республика Башкортостан – 4,9;
- «Народный бюджет», Республика Коми – 6,0;
- «Наша инициатива», Удмуртская Республика – 5,7;
- «Атмосфера», Удмуртская Республика – 4,5.

При этом в каждой практике имеются выполненные на более высоком уровне и одновременно не выполненные на более низком уровне критерии, поэтому можно добавить к значению «-» и «+». Наличие уточнений означает необходимость дополнительного внимания и описания ситуации.

#### 2.4 Рекомендации по повышению результативности управления практиками инициативного бюджетирования.

В завершение можно оценить достаточность достигнутого уровня зрелости для управления на идентифицированной стадии ЖЦ. Для этого поместим полученные значения на шкалу-рекомендацию [9]. Для стадии «функционирование» достаточным является уровень зрелости 5, развитие – 3. Следовательно, не все практики по уровню зрелости управления достаточно развиты (рисунок 7).

Практика НИ УР соответствует уровню развития, НБ РК использует набор инструментов даже более широкий и глубокий, нежели рекомендовано, а вот практики ПММИ РБ и А УР

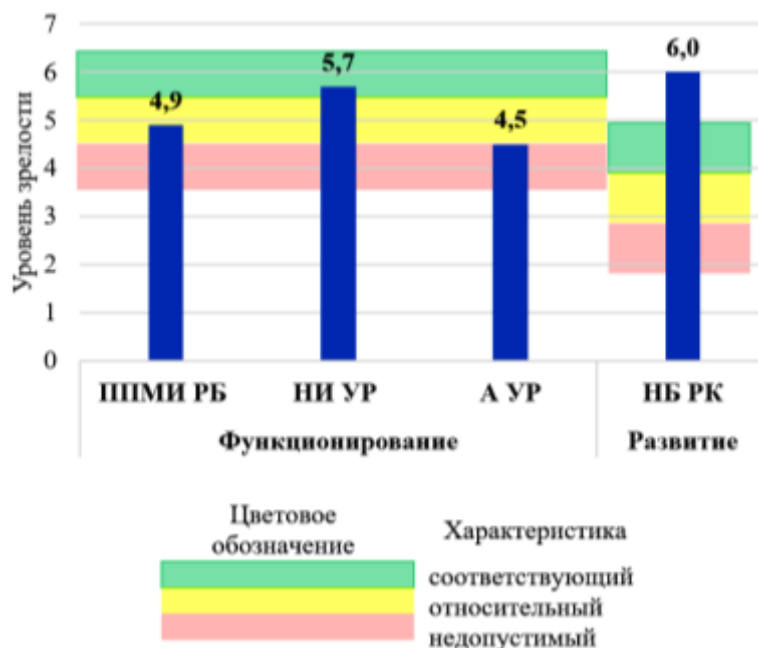


Рис. 7. Оценка достаточности уровня развития практик инициативного бюджетирования.

Таблица 4

#### Характеристики уровней развития управления практик инициативного бюджетирования

Практика / характеристика	Описание	Рекомендации
НИ УР (соответствующий)	Уровень развития практики соответствует стадии ЖЦ полностью. В управлении используется достаточный набор инструментов, что снижает риски преждевременного снижения результативности	Улучшить системы обратной связи от благополучателей (вести систематизированный сбор мнений и оценку удовлетворенности). Настроить систему прогнозирования, балансирования запросов населения / дизайна (ограничений) и бюджетных возможностей. Вовлечь население в оценку и развитие практики.
НБ РК (опережающий)	Уровень развития практики соответствует стадии ЖЦ полностью. В управлении используется достаточный набор инструментов.	Рекомендуется внедрять ИСУ и разработать медиапланы, купирующие завышенные ожидания от масштабов внедрения практики и предотвращающие возможный негатив от несбывшихся надежд в будущем.
ПММИ РБ (относительный)	Уровень развития управления только частично соответствует стадии ЖЦ. Существуют процессы и взаимодействия внутри практики, изменения в которых не измеряются и не регулируются. Есть риск неуправляемости	Рекомендуется готовиться к стагнации практики в текущем дизайне и, соответственно, проводить редизайн. Для этого создать систему сбора предложений и пожеланий и провести ряд сессий по перепроектированию. Это позволит избежать накопления системных ошибок.
А УР (относительный)	Уровень развития управления только частично соответствует стадии ЖЦ. Есть риск потери доверия из-за низкой доли победителей и формализации практики администрациями МО	Можно рекомендовать два пути развития. Первый предполагает редизайн, когда относительно небольшими средствами удовлетворяется потребность через, например, многоуровневый отбор. Второе – увеличить финансирование и обеспечить не менее 60 % победителей в отборе. Оба пути могут реализовываться одновременно, предполагают и развитие методов управления, таких как ИСУ и исследование удовлетворенности.

*Источник: составлено авторами.*

### 3. Выводы.

Проведенные исследования дают основания подтвердить теоретические выводы о разделе-

нии жизненного цикла практик ИБ на стадии и раскрывают возможность применения модели уровня зрелости управления практиками ИБ для повышения их результативности. В теоретическом и методическом плане следующий шаг состоит в уточнении критериев уровней зрелости, а также в обосновании способов подтверждения (верификации) реального применения организаторами того или иного инструмента управления.

В практическом плане, очевидно, необходимо продолжить апробацию на большем числе регионов и практик ИБ. Это позволит самим организаторам исследуемых практик получить больше информации по настройке и развитию управления ИБ, а авторам статьи выработать дополнительные рекомендации по развитию процессов вовлечения граждан в принятие реше-

### Литература

1. В Башкирии стартовала программа поддержки местных инициатив / Башинформ. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2016-04-28/v-bashkirii-startovala-programma-podderzhki-mestnyh-initsiativ-2240218>. Дата обращения 10.01.2023, свободный. – Загл с экрана.
2. В Удмуртии стартовал конкурс по инициативному бюджетированию «Наша Инициатива-2023» [Электронный ресурс]. [Режим доступа] <http://ib.mfur.ru/tpost/dc0k6zmaH1-v-udmurtii-startoval-konkurs-po-initsiat>. Дата обращения 10.01.2023, свободный. – Загл с экрана.
3. Вагин В. В., Шаповалова Н. А., Гаврилова Н. В. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Финансовый журнал. – 2019. – № 2 (48). – С. 51–64. doi:10.31107/2075-1990-2019-2-51-64.
4. Всероссийское общество инвалидов и Всемирный банк будут совместно работать над социальной интеграцией людей с инвалидностью / Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/11/24/vsierossiiskoie-obshchestvo-invalidov-i-vsemirnyi-bank-budut-sovmiestno-rabotat-nad-sotsialnoi-intieghratsiiei-liudiei-s-invalidnostiu>. Дата обращения 10.01.2023, свободный. – Загл с экрана.
5. Глава Коми разъяснил принципы «инициативного бюджетирования» / БНК [Электронный ресурс]. [Режим доступа] <https://www.bnkomu.ru/data/news/148962/>. Дата обращения 10.01.2023, свободный. – Загл с экрана.
6. Дербенева В. В., Захарчук Е. А., Пасынков А. Ф. Развитие инициативного бюджетирования в регионах РФ (на примере Свердловской области) // Финансовый журнал. – 2020. – №12 (3). – С. 60–75.
7. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях / Минфин России. Москва, 2021. – 82 с.
8. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях / Минфин России. Москва. – 2020. – 82 с.
9. Качалкина К. Г., Котов Д. В. Уровень зрелости управления и жизненный цикл практики инициативного бюджетирования // Научно-практический журнал «Российские регионы: взгляд в будущее». – 2022. Выпуск № 3–4 (том 9). – С. 24–38.
10. Розе Н. Ш., Качалкина К. Г., Куликов А. В. Управление инициативным бюджетированием в кризисе на стадиях жизненного цикла // Экономика и бизнес. Теория и практика. – 2022. – № 11–2 (93). С. 120–127.
11. 143 проекта молодежного инициативного бюджетирования получают софинансирование из республиканского бюджета. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <http://ib.mfur.ru/tpost/y8hp77iai1-143-proekta-molodezhnogo-initsiativnogo>. Дата обращения 10.01.2023, свободный. – Загл с экрана.
12. Anwar Shah. Participatory Budgeting. Public Sector Governance and Accountability Washington, DC: World Bank, 2007. 269 p
13. Dias Nelson, Enríquez Sahsil, Cardita Rafaela, Júlio Simone, Serrano Tatiane. Participatory Budgeting World Atlas participatory Budgeting World Atlas 2020-2021 // Epopeia and Oficina. Portugal. 2021. 266 p.
14. L. Bartocci, G. Grossi, S. Mauro, I. Ebdon. The journey of participatory budgeting: a systematic literature review and future research directions // International Review of Administrative Sciences. 2022 DOI:10.1177/00208523221078938.

### References:

1. V Bashkirii startovala programma podderzhki mestnyh initsiativ / Bashinform. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2016-04-28/v-bashkirii-startovala-programma-podderzhki-mestnyh-initsiativ-2240218>. Data obrashcheniya 10.01.2023, svobodnyj. – Zagl s ekrana.
2. V Udmurtii startoval konkurs po initsiativnomu byudzhetirovaniyu «Nasha Initsiativa-2023» [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa] <http://ib.mfur.ru/tpost/dc0k6zmaH1-v-udmurtii-startoval-konkurs-po-initsiat>. Data obrashcheniya 10.01.2023, svobodnyj. – Zagl s ekrana.
3. Vagin V. V., SHapovalova N. A., Gavrilova N. V. Monitoring razvitiya initsiativnogo byudzhetirovaniya: metodika i praktika organizacii // Finansovyy zhurnal. – 2019. – № 2 (48). – S. 51–64. doi:10.31107/2075-1990-2019-2-51-64.
4. Vserossijskoe obshchestvo invalidov i Vsemirnyj bank budut sovmestno rabotat' nad social'noj integraciej lyudej s invalidnost'yu / Vsemirnyj Bank. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/11/24/vsierossiiskoie-obshchestvo-invalidov-i-vsemirnyi-bank-budut-sovmiestno-rabotat-nad-sotsialnoi-intieghratsiiei-liudiei-s-invalidnostiu>. Data obrashcheniya

10.01.2023, svobodnyj. – Zagl s ekrana.

5. Glava Komi razʹasnil principy «iniciativnogo byudzhetrovaniya» / BNK [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa] <https://www.bnkomi.ru/data/news/148962/>. Data obrashcheniya 10.01.2023, svobodnyj. – Zagl s ekrana.

6. Derbeneva V. V., Zaharchuk E. A., Pasyнков A. F. Razvitiye iniciativnogo byudzhetrovaniya v regionah RF (na primere Sverdlovskoj oblasti) // *Finansovyy zhurnal*. – 2020. – №12 (3). – S. 60–75.

7. Doklad o luchshih praktikah razvitiya iniciativnogo byudzhetrovaniya v subʹektah Rossijskoj Federacii i municipal'nyh obrazovaniyah / Minfin Rossii. Moskva, 2021. – 82 s.

8. Doklad o luchshih praktikah razvitiya iniciativnogo byudzhetrovaniya v subʹektah Rossijskoj Federacii i municipal'nyh obrazovaniyah / Minfin Rossii. Moskva. – 2020. – 82 s.

9. Kachalkina K. G., Kotov D. V. Uroven' zrelosti upravleniya i zhiznennyj cikl praktiki iniciativnogo byudzhetrovaniya // *Nauchno-prakticheskij zhurnal «Rossijskie regiony: vzglyad v budushchee»*. – 2022. Vypusk № 3–4 (tom 9). – S. 24–38.

10. Roze N. SH., Kachalkina K. G., Kulikov A. V. Upravlenie iniciativnym byudzhetrovaniem v krizise na stadiyah zhiznennogo cikla // *Ekonomika i biznes. Teoriya i praktika*. – 2022. – № 11–2 (93). S. 120–127.

11. 143 proekta molodezhnogo iniciativnogo byudzhetrovaniya poluchat sofinansirovanie iz respublikanskogo byudzheta. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <http://ib.mfur.ru/tpost/y8hp77iai1-143-proekta-molodezhnogo-initsiativnogo>. Data obrashcheniya 10.01.2023, svobodnyj. – Zagl s ekrana.

12. Anwar Shah. *Participatory Budgeting. Public Sector Governance and Accountability* Washington, DC: World Bank, 2007. 269 p

13. Dias Nelson, Enríquez Sahsil, Cardita Rafaela, Júlio Simone, Serrano Tatiane. *Participatory Budgeting World Atlas* participatory Budgeting World Atlas 2020-2021 // *Epoieia and Oficina*. Portugal. 2021. 266 p.

14. L. Bartocci, G. Grossi, S. Mauro, I. Ebdon. *The journey of participatory budgeting: a systematic literature review and future research directions* // *International Review of Administrative Sciences*. 2022 DOI:10.1177/00208523221078938.