

ИНДИКАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА¹

Устюжанина Елена Владимировна

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: economreu@list.ru

Евсюков Сергей Гордеевич

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории РЭУ им. Г. В. Плеханова, старший научный сотрудник ФГБУН ЦЭМИ РАН.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, 117418, Москва, Нахимовский проспект, д. 47.

E-mail: economreu@list.ru

В статье рассмотрены возможности применения индикативного планирования для модернизации российской экономики. Актуальность темы определяется проблемами, с которыми столкнулась наша страна в условиях изменения ценовых пропорций и переформатирования международных цепочек кооперации. Авторы делают вывод, что под индикативным планированием понимаются три различных подхода к планированию и управлению народным хозяйством: информационно-ориентирующий, организационный и программно-целевой. На основе анализа существующей в нашей стране практики бюджетного программирования делается вывод о том, что программно-целевой подход к планированию имеет существенные недостатки, усугубляемые субъективными ошибками его применения. По мнению авторов, наиболее адекватным для нашей страны является организационный подход, сочетающий сбалансированное народно-хозяйственное планирование с системой государственного регулирования экономики.

Ключевые слова: индикативное планирование, экономические индикаторы, индикативное управление, способы координации, федеральные целевые программы, государственные программы, бюджетное программирование.

INDICATIVE PLANNING: DEFINITION AND RUSSIAN PRACTICE

Ustyuzhanina, Elena V.

Doctor of Economics, Professor, the Head of the Department for Economic Theory of the PRUE.

¹ Статья подготовлена по материалам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 14-06-00164 А.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: economreu@list.ru

Evsyukov, Sergey G.

PhD, Assistant Professor of the Department for Economic Theory of the PRUE; Senior Researcher of the Federal Budget Institution of Science of the Russian Academy of Sciences.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation; Federal Budget Institution of Science of the Russian Academy of Sciences, 47 Nakhimov Av., Moscow, 117418, Russian Federation.

E-mail: economreu@list.ru

The article considers possibilities of using indicative planning to modernize Russian economy. Topicality of the subject is connected with problems facing our country in conditions of changing price proportions and altering international chains of cooperation. The authors came to the conclusion that indicative planning implies three different approaches to planning and economy management: information-oriented, organizational and program-targeted. By analyzing the practice of budget programming existing in our country they draw a conclusion that program-targeted approach to planning has serious drawbacks exacerbated by subjective errors in its use. In authors' point of view the most suitable for our country approach is organizational which combines well-balanced economic planning and the system of state regulation of economy.

Keywords: indicative planning, economic indicators, indicative management, ways of coordination, federal target programs, state programs, budget programming.

В настоящее время термин «индикативное планирование» имеет различные толкования. Единственное, в чем сходятся все, кто пишет об индикативном планировании (ИП), – это то, что оно представляет собой альтернативу директивному, в рамках которого план имеет характер закона.

С некоторой степенью условности можно выделить три базовых подхода к трактовке понятия «индикативное планирование»:

- 1) информационно-ориентирующий;
- 2) организационный;
- 3) программно-целевой.

В рамках информационно-ориентирующего подхода индикативный план представляет собой прогноз развития народного хозяйства, который ориентирует государство (надгосударственные образования) и хозяйствующих субъектов на достижение

общих целей, создание будущего¹. Экономические индикаторы выступают в качестве целевых ориентиров (показателей) развития. Это наиболее мягкий вариант индикативного планирования. Наиболее жестким является организационный подход, предполагающий создание комплексной системы планирования и управления народным хозяйством, нацеленной на различные способы принуждения и стимулирования хозяйствующих субъектов к выполнению намеченного плана. Экономические индикаторы (регулируемые цены, ставки по кредитам, дифференцированные ставки налогов, таможенные пошлины, субсидии и т. п.) выступают в роли одного из рычагов управления.

¹ Некоторые авторы называют такие планы-прогнозы форсайтами. В отличие от классических прогнозов форсайты делают акцент не на предсказании будущего, а на его строительстве [1].

Программно-целевой подход предполагает использование методологии управления по целям, основанной на декомпозиции глобальных целей (стратегии развития народного хозяйства) в совокупность программ (предписаний, проектов, мероприятий), и государственное участие в финан-

сировании намеченных программ. Экономические индикаторы выступают в качестве показателей, с помощью которых оценивается степень достижения целей каждой программы.

Основные характеристики данных подходов приведены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Основные подходы к трактовке индикативного планирования

Подход	Планирование	Функции ИП	Индикаторы
Информационно-ориентирующий	План – это прогноз, ориентирующий хозяйствующих субъектов на достижение общих целей, совместное строительство будущего	1. Информирование. 2. Ориентирование. 3. Стимулирование	Целевые ориентиры развития
Организационный	План – это система сбалансированных целей, достижение которых осуществляется с помощью прямого и косвенного регулирования экономического развития	Согласование интересов участников хозяйственного взаимодействия	Экономические рычаги управления
Программно-целевой	План – это совокупность программ	Декомпозиция целей в совокупность программ и алгоритмов	Показатели, с помощью которых оценивается степень достижения целей

Информационно-ориентирующий подход

В рамках этого подхода индикативное планирование представляет собой процесс разработки и реализации прогнозов и программ, носящих преимущественно рекомендательный характер и обеспечивающих управляемость экономическими процессами посредством координации действий хозяйствующих субъектов и государства. Основная функция экономических индикаторов – ориентирование хозяйствующих субъектов на достижение общих целей социально-экономического развития.

Примером индикативного планирования такого типа является план «Европа 2020», в котором поставлены следующие задачи¹:

– разумный рост: развитие экономики, основанное на знаниях и инновациях;

– устойчивый рост: создание экономики, основанной на целесобразном использовании ресурсов, экологии и конкуренции;

– всеобъемлющий рост: повышение уровня занятости населения, достижение социального и территориального согласия.

В качестве примера используемых целевых индикаторов можно привести следующие данные: 3% ВВП Европейского союза должно быть инвестировано в исследования и разработки; не менее 40% молодежи должны иметь высшее образование.

Государство (надгосударственные органы) осуществляет непосредственное финансирование наиболее значимых проектов и сфер деятельности (медицина, образование, наука, культура, экология и т. д.), а также предоставляет различного рода льготы, преференции и субсидии компаниям и домашним хозяйствам, прини-

¹ URL: <http://eulaw.ru/content/307>

мающим участие в реализации намеченных целей.

В качестве примера государственного поощрения экологически ориентированного потребления можно привести государственные субсидии на приобретение электромобилей. В Китае они составляют около 35% от розничной стоимости машины, в Эстонии – 50% (но не более 18 тыс. евро на одно транспортное средство), в Великобритании гражданин, приобретающий электромобиль, получает льготу на уплату налога в размере 25% стоимости машины, но не более 5 тыс. фунтов стерлингов. Аналогичные субсидии (льготы) существуют во многих европейских странах, в США и Японии¹.

Организационный подход

В рамках организационного подхода система индикативного планирования включает в себя две подсистемы:

1) подсистему планирования – формирование сбалансированного плана развития народного хозяйства (планирование может и должно осуществляться не только на макро-, но и на мезоуровне, в том числе на уровне регионов, отраслей и корпоративных образований);

2) подсистему управления деятельностью хозяйствующих субъектов с целью стимулирования их к участию в выполнении намеченных планов.

В основе формирования средне- и краткосрочных планов лежит долгосрочная стратегия развития экономики, определяющая приоритетные направления и основные народно-хозяйственные пропорции. Формирование сбалансированного плана включает в себя несколько стадий, каждая из которых осуществляется в итеративном порядке (на основе согласования интересов) между макро- и мезоуровнями:

– оценка текущего состояния, определение внешних и внутренних факторов развития, анализ имеющихся проблем и возможностей;

– прогнозирование – анализ возможных сценариев развития;

– целеполагание – определение приоритетов и постановка целей развития в ведущих областях (экономика, экология, научно-техническое развитие, человеческий капитал, уровень жизни населения, занятость, безопасность и т. д.);

– формирование развернутого плана выпуска продукции (работ, услуг) – перевод показателей выпуска конечного продукта в показатели выпуска валового продукта;

– проектирование (определение способов достижения целей);

– расчет основных ценовых пропорций развития;

– декомпозиция (каскадирование) народно-хозяйственного плана по отраслям, регионам и крупнейшим корпоративным образованиям.

Это очень сложная работа, которая требует надлежащего методологического, информационного и математического обеспечения.

Вторая, не менее важная подсистема организационного подхода – индикативное управление: как и с помощью каких инструментов направлять развитие экономики, стимулировать хозяйствующих субъектов участвовать в выполнении государственных планов (мотивация и координация деятельности).

Индикативное управление не исключает применения директивных методов воздействия на хозяйствующих субъектов, прежде всего в форме прямых адресных заданий без права отказа для государственного сектора экономики, но опирается преимущественно на согласование интересов. Это согласование обеспечивается двумя основными способами: итеративной процедурой планирования и использованием экономических методов мотивации (предоставление налоговых льгот, варьирование величины ставки и условий получения кредита, установление таможенных пошлин, предоставление государственных гарантий и субсидий).

¹ URL: <http://teslauto.ru/subsidii-na-pokupku-elektromobilya-po-stranam>

Здесь можно провести аналогию с тремя типами координации деятельности (организационной культуры), выделенными У. Оучи: бюрократической, рыночной и клановой [6].

В рамках бюрократического (иерархического) способа координации управление опирается на обязательные задания (директивы) для государственного сектора экономики и определение институциональных условий ведения хозяйственной деятельности для всех экономических агентов. Эффективность институциональной среды обеспечивается, в частности, за счет стабильности законодательства, спецификации и защиты имущественных прав, формирования инфраструктуры рынка, в том числе институтов финансового посредничества.

Рыночный (ценовой) способ координации базируется на взаимной выгоде сотрудничества. Он предусматривает использование в качестве рычагов управления экономических регуляторов (цены, налоги, таможенные пошлины, процентные ставки и т. д.). Частные компании подстраиваются под планы самого мощного «игрока» в рыночной экономике – государства, ориентируясь как на текущую выгоду, так и на снижение рисков ведения хозяйственной деятельности и создание долгосрочных отношенческих активов [1; 4].

Экономические методы стимулирования могут включать:

- государственное финансирование приоритетных направлений развития в форме государственного заказа, увеличения уставных капиталов системообразующих корпораций, предоставления государственных гарантий и субсидий по кредитам, дотации региональным бюджетам;
- государственное регулирование цен на продукцию монополий, на социально значимую продукцию, на продукцию затратообразующих отраслей;
- проведение денежно-кредитной политики, в том числе установление ставки рефинансирования (ключевой ставки), ре-

гулирование коэффициента монетизации экономики;

- проведение активной налоговой политики, в том числе предоставление налоговых льгот, установление таможенных пошлин и т. д.

В качестве примера кланового (согласительного) способа координации деятельности можно привести японскую систему итеративного планирования, опирающуюся на активное взаимодействие по вертикали и горизонтали во время формирования и выполнения плана [4].

В настоящее время организационный подход к индикативному планированию активно применяется в рамках крупных корпораций, имеющих федеративную (дивизиональную) структуру.

Выполнение намеченных планов обеспечивается использованием таких способов координации, как:

- установление правил внутрикорпоративного взаимодействия;
- выдача прямых директив (обязательные задания);
- централизованное финансирование новых проектов и программ;
- регулирование внутрикорпоративных трансфертов, в том числе внутренних (трансфертных) цен, отчислений от прибыли в пользу штаб-квартиры, платы за ресурсы и т. п.;
- итеративные согласования в процессе формирования и исполнения планов всех уровней и дивизионов.

Методология использования данного подхода для всего народного хозяйства активно разрабатывалась в СССР в рамках экономико-математического направления [2].

Программно-целевой подход

Примером программно-целевого подхода является бюджетное программирование, в рамках которого план рассматривается как совокупность программ, в финансировании которых принимают участие бюджеты разных уровней. Этот подход можно трактовать как управление по це-

лям, аналог системы Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей) Д. Нортон и Р. Каплана для государства [3].

Данный подход включает:

- определение приоритетных направлений развития;
- утверждение перечня государственных программ, финансируемых из бюджета;
- определение целей, которые должны быть достигнуты по каждой программе;
- разработку показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели с учетом временных горизонтов;
- разработку подпрограмм, проектов и мероприятий, которые должны обеспечить достижение поставленных целей (желаемый уровень показателей);
- определение субъектов, ответственных за достижение намеченных целевых показателей;
- определение бюджетов намеченных подпрограмм, проектов и мероприятий;
- обоснование общего бюджета программы.

Российская практика

В нашей стране индикативное планирование используется в форме бюджетного программирования. До 2014 г. программно-целевой подход в планировании осуществлялся через федеральные целевые программы (ФЦП), которые имели отраслевую или региональную направленность. В настоящее время ФЦП вошли в состав государственных программ (ГП).

В 2013 г. в Бюджетный кодекс были внесены изменения, обязывающие бюджеты всех уровней формировать расходы не только в функциональном, но и в программном формате. Бюджет стал формироваться на основе государственных (федеральных, региональных и местных) программ. Расходная часть федерального бюджета на 2014 г. и на плановый период 2015–2016 гг. была сформирована на основе утвержденных правительством РФ в 2012–2013 гг. 40 государственных программ. В 2014 г. были утверждены еще две программы: развития пенсионной системы и обеспечения обороноспособности страны.

Структура плановых расходов федерального бюджета на 2014–2017 гг. представлена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Структура расходов государственного бюджета* (в млрд руб.)

	2014	2015	2016	2017
Расходы – всего	13 960	15 513	16 272	17 089
В том числе по программам	7 594	7 822	7 736	7 671

* Источник: Федеральный закон от 2 декабря 2013 г. № 349-ФЗ «О федеральном бюджете на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов».

На рисунке представлены соотношения программной и непрограммной частей расходов федерального бюджета.

Программно-целевой подход, заложенный в основу бюджетного программирования, действительно подходит для осуществления инфраструктурных, социальных или инновационных «прорывов», поскольку позволяет концентрировать ресурсы и

усилия на наиболее важных направлениях развития. Однако данный подход порождает риски несбалансированности отдельных программ между собой, в том числе:

- создания мощностей для выпуска товаров, для которых нет свободных рынков;
- увеличения мощности одного фактора (производства) в условиях, когда ог-

раничивающими факторами (производствами) являются другие;

– развития производства одних и тех же полуфабрикатов и комплектующих в рамках разных программ.

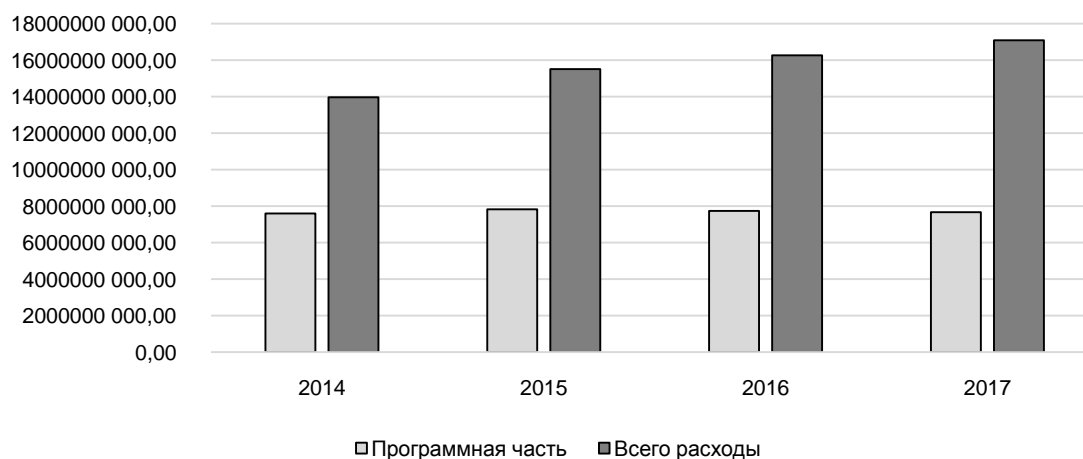


Рис. Программные части расходов федерального бюджета

Можно выделить следующие изъяны современной практики бюджетного программирования [3]:

- слабая обоснованность приоритетов;
- дублирование целей, задач и мероприятий различных программ;

- ресурсная ориентация;
 - некорректное целеполагание.
1. Слабая обоснованность приоритетов. В табл. 3 приведены плановые данные о расходовании средств федерального бюджета по отдельным подпрограммам.

Т а б л и ц а 3

Планируемые расходы федерального бюджета* (в тыс. руб.)

	2014	2015	2016
Подпрограмма «Станкоинструментальная промышленность» ГП «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»	2 277 150,0	1 775 075,0	1 470 000,0
Подпрограмма «Развитие малого и среднего предпринимательства» ГП «Экономическое развитие и инновационная экономика»	21 569 755,1	21 978 250,0	16 720 000,0
Подпрограмма «Нормативно-методическое обеспечение и организация бюджетного процесса» ГП «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков»	70 307 093,1	69 167 921,8	71 263 051,9

* Источник: Федеральный закон от 2 декабря 2013 г. № 349-ФЗ «О федеральном бюджете на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов».

Как видим, на развитие станкоинструментальной промышленности планируется выделить в 10 раз меньше средств, чем на поддержку развития малого и среднего предпринимательства, и в 30 раз меньше, чем на методическое обеспечение бюд-

жетного процесса, притом что в 2012 г. Россия производила 4,4% металлорежущих станков от уровня 1990 г.

2. Дублирование целей, задач и мероприятий различных программ. При сравнении ФЦП «Развитие транспортной системы

России (2010–2020 годы)» и ФЦП «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2018 года» мы видим, что и та и другая программа включает в себя такие цели и задачи, как развитие транспортной инфраструктуры, повышение транспортной доступности населенных пунктов, формирование единой дорожной сети, реализа-

ция транзитного потенциала страны, увеличение пропускной способности морских портов.

В табл. 4 приведено сравнение целей и задач федеральных целевых программ «Национальная технологическая база» (ФЦП «НТБ») и «Развитие гражданской авиационной техники России» (ФЦП «РГАТ»).

Т а б л и ц а 4

Дублирование целей и задач ФЦП «НТБ» и ФЦП «РГАТ»

ФЦП «НТБ»	ФЦП «РГАТ»
Разработка критических технологий многоцелевого назначения и демонстрационных узлов для создания перспективных конкурентоспособных газотурбинных двигателей с принципиально новым уровнем основных технических и экономических показателей, включая повышение топливной экономичности на 20–30% для энергоустановок и на 10–15% – для авиадвигателей	Улучшение топливной экономичности и весовых характеристик авиационных двигателей на 10–15%, повышение надежности и ресурса двигателей в 1,5–2 раза

Аналогичное дублирование наблюдается в ФЦП «Национальная технологическая база» и ФЦП «Развитие гражданской морской техники».

3. *Ресурсная ориентация.* Основная задача большинства программ в области промышленности – сохранение и развитие производства (производственных мощностей). При этом достаточно часто анализа рынка сбыта планируемой к выпуску продукции нет. Например, ФЦП «Развитие гражданской авиационной техники» содержит туманную фразу: «Предполагается координация работ в части формирования облика перспективной авиационной техники и продвижения новой техники на рынок с работами в рамках ФЦП "Модернизация транспортной системы России"».

Объем и структура покупаемой в рамках различных государственных программ новой техники (оборудование, станочный парк и т. д.) далеко не всегда увязываются с показателями продаж. В результате на большей части предприятий оборонно-промышленного комплекса, где была приобретена новая техника, объем производства и производительность труда в натуральном выражении остались прежними, а

себестоимость и, соответственно, закупочные цены на их продукцию увеличились за счет резко возросших амортизационных отчислений.

4. *Некорректное целеполагание.* Программно-целевой подход эффективен в условиях четкой и корректной формулировки целей и задач программы, которые затем должны быть переведены в целевые индикаторы. Это позволяет строить декомпозицию (дерево) целей, использовать целевые показатели (индикаторы) для оценки выполнения программы и входящих в нее проектов, осуществлять постоянный мониторинг исполнения программы, проводить обоснованную оценку достигнутых результатов. К сожалению, целеполагание представляет собой ахиллесову пяту многих ГП.

Основные изъяны существующей практики целеполагания – нечеткость формулировки целей, измерение целевых индикаторов в денежном выражении, использование в качестве целевых индикаторов показателей, характеризующих не цели (результаты), а усилия (затраты).

Примером нечеткой формулировки цели является цель ФЦП «Развитие граждан-

ской авиационной техники России»: «обновление парка воздушных судов (самолетов) гражданской авиации, единиц в год». В табл. 5 приведены плановые и фактиче-

ские значения показателей обновления парка воздушных судов (самолетов) гражданской авиации.

Т а б л и ц а 5

Показатели обновления парка воздушных судов*

Наименование показателя	План на 2013 г.	Факт за 9 месяцев 2013 г.	Выполнение годового задания за 9 месяцев 2013 г., %
Обновление парка воздушных судов (самолетов) гражданской авиации, единиц в год	42	110	261,9

* Источник: Доклад Минэкономразвития России «О ходе выполнения федеральных целевых программ и реализации Федеральной адресной инвестиционной программы за 9 месяцев 2013 года».

Ни в программе, ни в отчетном докладе Министерства экономического развития РФ не уточнено, какая именно техника используется для обновления парка. Между тем в 2013 г. Объединенная авиастроительная корпорация поставила российским производителям 20 самолетов SS100 – менее 50% запланированного объема. Другие типы отечественных самолетов в 2013 г. не поставлялись. Обновление парка российских авиакомпаний произошло в основном за счет иностранной техники.

Целевыми показателями и индикаторами ФЦП «Развитие гражданской авиационной техники России» на 2015 г. являются объем продаж самолетов и вертолетов (финальной продукции) – 107 600 млн рублей; объем продаж авиационных двигателей – 11 300 млн рублей; объем оказанных услуг системы послепродажного обслуживания новой авиационной техники – 7 100 млн рублей; объем коммерческих сделок по экспорту технологий и услуг технического характера – 5 300 млн рублей.

Очевидно, что объемы продаж зависят не только от натуральных объемов поставок, но и от цен на поставляемую продукцию. Если учесть, что с 2005 по 2011 г. цена на Ил-76, поставляемый в Иорданию, выросла в 4 раза (с 50 млн до 200 млн долла-

ров), становится понятным, как можно достичь поставленных целей.

Примером использования в качестве целевых индикаторов показателей, характеризующих не достижение целей, а произведенные усилия, является подпрограмма «Создание и организация производства в Российской Федерации в 2011–2015 годах дизельных двигателей и их компонентов нового поколения». Ее цель – разработка и освоение производства конкурентоспособных типоразмерных рядов дизельных двигателей новой конструкции, а также проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для сохранения конкурентоспособности российского двигателестроения в долгосрочной перспективе. Задачами подпрограммы являются проведение НИОКР, направленных на разработку ряда перспективных дизельных двигателей, организация научно-экспериментальной и стендовой базы для отработки новых конструктивных решений в области дизелестроения, организация серийного производства новых дизельных двигателей разработанной конструкции. Как видим, ни цель, ни задачи не позволяют понять, какие именно результаты в области НИОКР должны быть достигнуты.

Таким образом, существующая сегодня в России практика бюджетного програм-

мирования представляет собой неудачную попытку применения индикативного планирования в форме программно-целевого подхода.

По нашему мнению, имеющиеся в настоящее время диспропорции в развитии народного хозяйства, в том числе сырьевая ориентация; зависимость от экспорта оборудования и комплектующих в высокотехнологичных отраслях промышленности и базисного (племенного) сырья для сельского хозяйства; логистика, нацеленная на поставки продукции из западных стран; от-

раслевая и пространственная несбалансированность народного хозяйства, диктуют необходимость изменения принципов планирования, перехода к системе сбалансированного планирования и индикативного управления.

Такой переход потребует от России перестройки системы статистической отчетности, внедрения новых экономико-математических методов прогнозирования, изменения принципов формирования экономической политики.

Список литературы

1. Бузгалин А., Колганов А. Общациональное планирование: перезагрузка // *Альтернативы*. – 2015. – № 1 (86). – С. 52–69.
2. Введение в теорию и методологию системы оптимального функционирования социалистической экономики / под ред. Н. П. Федоренко, Ю. В. Овсиенко, Н. Я. Петракова. – М. : Наука, 1983.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М. : Олимпия-Бизнес, 2010.
4. Полтерович В. М. Куда идти: двадцать четыре тезиса // *Экономическая наука современной России*. – 2014. – № 3 (66). – С. 7–16.
5. Устюжанина Е. В., Евсюков С. Г., Панфилов Ф. А. Бюджетное программирование как способ реализации стратегии развития российской экономики // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2014. – № 36 (273). – С. 2–13.
6. Ouchi W. G. *Theory Z*. Reading. – MA : Addison – Wesley, 1981.

References

1. Buzgalin A., Kolganov A. Obshchenatsional'noe planirovanie: perezagruzka [National Planning: Re-Loading]. *Al'ternativy* [Alternatives], 2015, No. 1 (86), pp. 52–69. (In Russ.).
2. Vvedenie v teoriyu i metodologiyu sistemy optimal'nogo funktsionirovaniya sotsialisticheskoy ekonomiki [Introduction to the Theory and Methodology of the System of Optimal Functioning of Socialist Economy], edited by N. P. Fedorenko, Yu. V. Ovsienko, N. Ya. Petrakov. Moscow, Nauka, 1983. (In Russ.).
3. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley: ot strategii k deystviyu [Balanced System of Figures: from Strategy to Action]. Moscow, Olimpiya-Biznes, 2010. (In Russ.).
4. Polterovich V. M. Kuda idti: dvadtsat' chetyre tezisa [Where to Go: 24 Theses]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii* [Economics of Today's Russia], 2014, No. 3 (66), pp. 7–16. (In Russ.).
5. Ustyuzhanina E. V., Evsyukov S. G., Panfilov F. A. Byudzhethnoe programmirovaniye kak sposob realizatsii strategii razvitiya rossiyskoy ekonomiki [Budget Programming as a Way to Pursue the Strategy of Developing Russian Economy]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'* [National Interests: Priorities and Security], 2014, No. 36 (273), pp. 2–13. (In Russ.).
6. Ouchi W. G. *Theory Z*. Reading, MA, Addison – Wesley, 1981.