

Образуют ли стратегическое планирование и современное бюджетирование «счастливый союз»?

25 марта 2025 г.

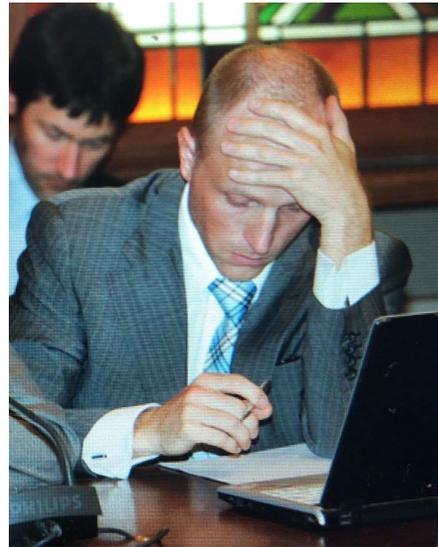
Анджс Убелис

Старший специалист по вопросам государственного управления, Департамент институтов,

Всемирный банк



1996



2009



Национальный план
развития в 2004-06 гг.



С чего для меня все началось?

Латвия, 1995-2011



Азербайджан

- Внедрение среднесрочного бюджета и БОР
- Внедрение отраслевых стратегий и бюджетных планов (планов обеспечения результатов)



Грузия

- Стратегия реформирования УГФ, балл А в PEFA
- Внедрение программно-целевого бюджетирования



Украина

- Реформирование системы УГИ, в т.ч.
- Анализ рамочной основы стратегического планирования

...и продолжилось

для клиентов Всемирного
банка

- ❑ Как сделать стратегию **действительно реалистичной**?
- ❑ Как сделать стратегию значимой для решений относительно распределения **бюджета и государственных инвестиций**?
- ❑ Как и почему это работает в странах **Северной Европы**?
- ❑ Где и почему **возникают проблемы** ?



30 лет спустя ответа на вопрос все еще нет

Действительно счастливый союз?



Процесс



Архитектура



Моральный
риск



Воздействие



Давайте разберемся.

Консультации по семейным
вопросам



Процесс

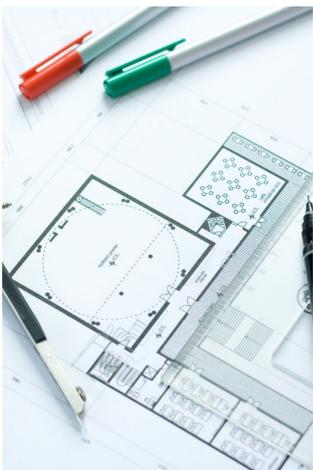
- Сложный
- Требуется много времени и ресурсов
- Нет стимулов
- Подрывает доверие к системе



Источник: БС РЕМПАЛ [Общее руководство по увязке стратегического планирования и бюджетирования](#)

Давайте разберемся.

Консультации по семейным вопросам



Архитектура и движущие факторы

- Бюджетная классификация и стратегические направления
- Предназначение и администрация
- Фрагментация
- Неоправданное агрегирование
- Два способа определения приоритетов



Давайте разберемся.

Консультации по семейным вопросам



Моральный риск

- Закон Гудхарта
- Увязка выделения денежных средств с результатами = искаженные стимулы
- Изменение поведения
- Асимметричная информация

“Любая наблюдаемая статистическая закономерность склонна к разрушению, как только на неё оказывается давление с целью управления.”

- Чарльз Гудхарт

То есть:

Когда мера становится целью, она перестает быть хорошей мерой.



Давайте разберемся.

Консультации по семейным вопросам



Воздействие

- Основная часть расходов увеличивается
- Иррациональные ожидания
- Внешние факторы
- Бюджет – лишь один инструмент политики



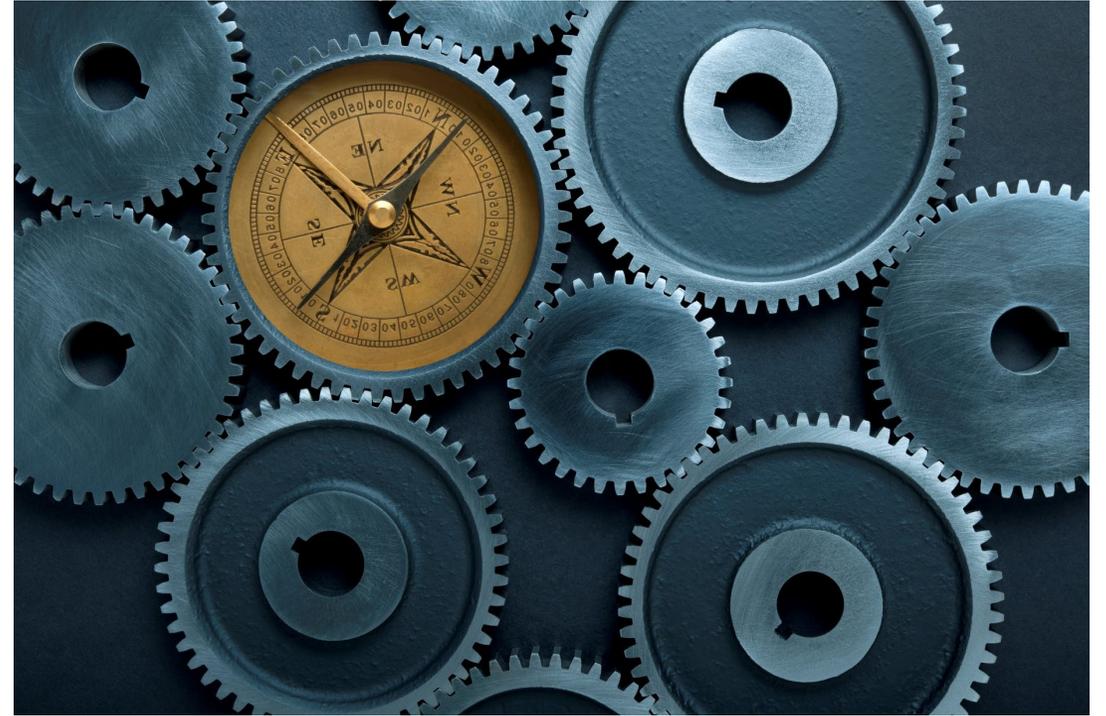
Давайте разберемся.

Консультации по семейным вопросам

Счастливый брак = Упорство и напряженная работа

Стратегия и бюджет сопрягаются, когда

- ❑ Они дают ясное представление о направлении движения (не микропланирование)
- ❑ Имеется политический консенсус относительно приоритетов – на что направлять ресурсы
- ❑ Имеются сильные институты (МФ, ядро правительства, орган бюджетного надзора)
- ❑ Присутствуют механизмы обеспечения подотчетности



Подведем итог

Предназначение и простота