

# БС: достигнутые результаты и приоритеты на 2026-2030 годы

*Айнур Бакайбаева, Министерство экономики и финансов Республики  
Узбекистан, председатель БС*

*Эмиль Нурғалиев, Министерство финансов Болгарии, заместитель  
председателя БС*

*Пленарное заседание всех практикующих сообществ PEMPAL  
Март 2025 года, Вена (Австрия)*



# Члены БС используют знания, полученные через БС, для совершенствования бюджетного планирования в своих странах

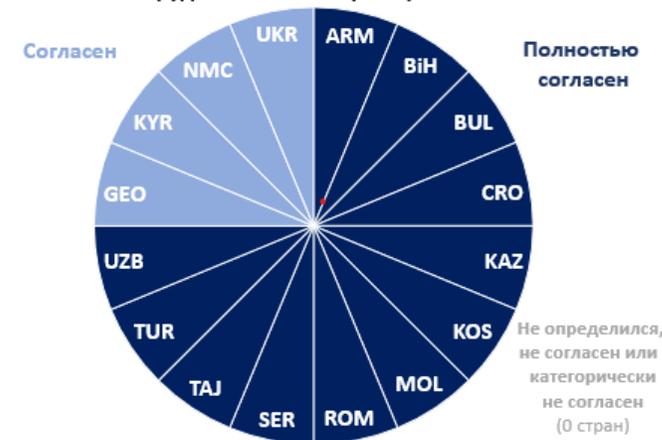


## БС оказало существенное влияние на уровень компетенций сотрудников и проведение бюджетных реформ:

- В ходе опроса членов БС о воздействии деятельности сообщества, проведенного в мае 2024 года, все опрошенные страны сообщили, что знания, полученные через БС, повысили профессиональный потенциал сотрудников и применялись при проведении реформ.
- В ходе опроса министров финансов стран РЕМПАЛ, проведенного в ноябре 2024 года, все страны-участницы БС сообщили, что БС оказало значительное или среднее влияние на системы бюджетирования в их странах.
- В опросах БС, посвященных использованию продуктов знаний (ПЗ) (с 2021 года бюджетным сообществом подготовлено 10 ПЗ), члены БС оценивают их качество как **высокое** и сообщают, что эти продукты **используются или будут использоваться** для повышения качества бюджетирования.
- Отзывы в ходе анонимных опросов после мероприятий и отзывы участников пленарных заседаний **подтверждают полезность и влияние деятельности сообщества (более 300 документов разработано и распространено БС).**

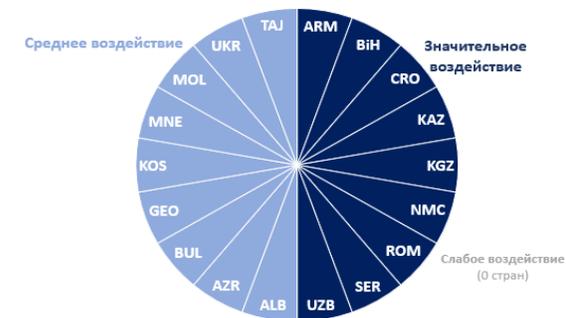
Зафиксировано множество конкретных примеров использования знаний, полученных благодаря участию в БС.

Участие в мероприятиях БС и использование знаний, полученных из материалов/презентаций БС, позволило повысить профессиональные знания / компетенции сотрудников министерств финансов



Источник: опрос членов БС, май 2024 года

Влияние деятельности БС на системы бюджетного планирования в 2021-2024 гг.



Источник: опрос министров финансов стран-участниц

# БС оказало влияние на практику бюджетирования в странах-участницах по целому ряду тематических направлений

- В последние годы БС осуществляло комплексную работу по семи ключевым тематическим направлениям бюджетирования.
- Все 19 стран-членов БС сообщают о применении знаний, полученных благодаря участию в БС, при проведении реформ как минимум в двух тематических областях бюджетирования; в среднем страны сообщают о влиянии деятельности БС в 3-4 областях бюджетного планирования.

Направление реформ в области бюджетирования	Влияние деятельности БС на бюджетное планирование																		
	ALB	ARM	AZR	BiH	BLG	CRO	GEO	KAZ	KOS	KGZ	MLD	MNE	NMC	ROM	SRB	TJK	TRK	UKR	UZB
Участие общественности в бюджетировании		■				■		■		■					■	■			■
Прозрачность бюджета		■		■	■	■	■	■			■			■	■	■	■		
Ясность и доступность бюджетной документации	■	■		■	■	■		■	■			■			■		■		■
Программно-целевое бюджетирование и бюджетирование, ориентированное на результат			■	■	■	■	■	■		■	■	■	■		■			■	■
Внедрение / совершенствование обзоров бюджетных расходов	■	■		■	■	■		■	■		■		■						■
Увязка стратегического планирования и бюджетирования (в последнее время)			■	■	■		■				■							■	■
Бюджетирование с учетом проблематики изменения климата/"зеленое" бюджетирование (в последнее время)					■	■								■					■

Источник: тематические опросы БС, опросы об использовании ПЗ и о влиянии деятельности БС (2018, 2020, 2022, 2023, 2024); опрос министров финансов стран РЕМПАЛ за 2024 г. Чехия и Венгрия не входят в число членов БС.

# Международные оценки подтверждают впечатляющий прогресс в осуществлении бюджетирования

Работа БС способствовала значительному улучшению результатов оценок качества бюджетирования в странах-участницах; в настоящее время установлены основополагающие процессы годового и среднесрочного бюджетного планирования и обеспечения прозрачности бюджета:

- Повышение на 25% баллов по компоненту «бюджетное планирование» в рамках программы оценки PEFA.
- Внедрение/модернизация систем программно-целевого бюджетирования и бюджетирования, ориентированного на результат.
- Повышение на 45% оценок по компоненту прозрачности в рамках Индекса открытости бюджета.

Динамика баллов PEFA по агрегированным аспектам бюджетирования (по шкале от 0 до 4, где 4 – высший балл)



Страны-участницы БС PEMPAL, где внедрены системы программно-целевого бюджетирования с целевыми показателями эффективности, установленными на уровне программ (данные основаны на результатах тематических опросов и обсуждений БС)

Внедрены по состоянию на 2016 г.

Болгария Хорватия  
3  
Сербия

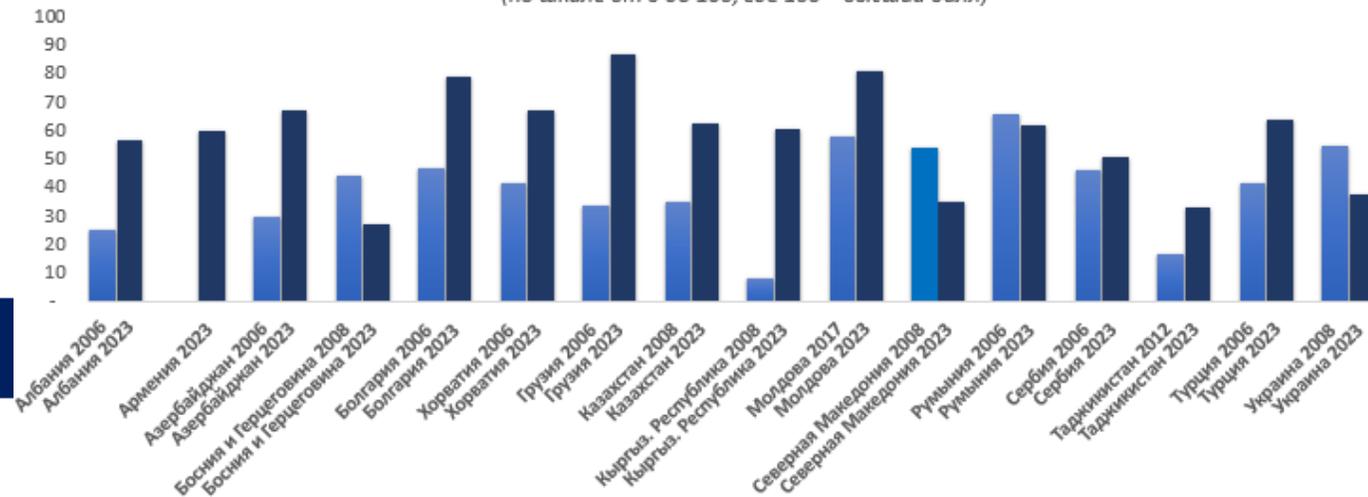
Внедрены/модерниз. по состоянию на 2023 г.

Албания Армения Азербайджан Болгария Хорватия Грузия  
11  
Молдова Черногория Сербия Турция Украина

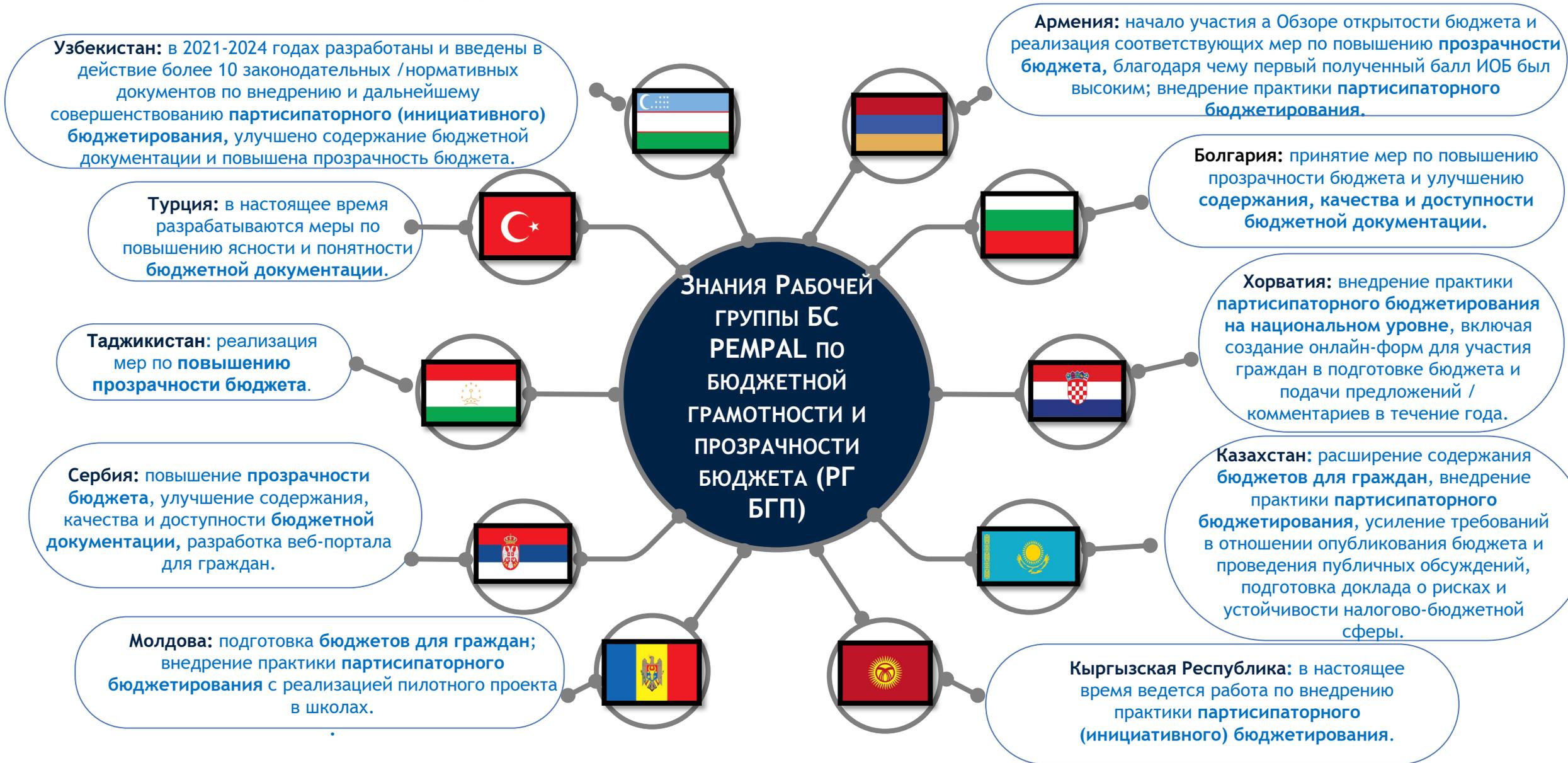
На этапе подготовки (или тиражирования после пилотного внедрения) по состоянию на 2024 г.

Босния и Герцеговина Казахстан Косово Кыргыз. Респ.  
8  
Северная Македония Румыния Таджикистан Узбекистан

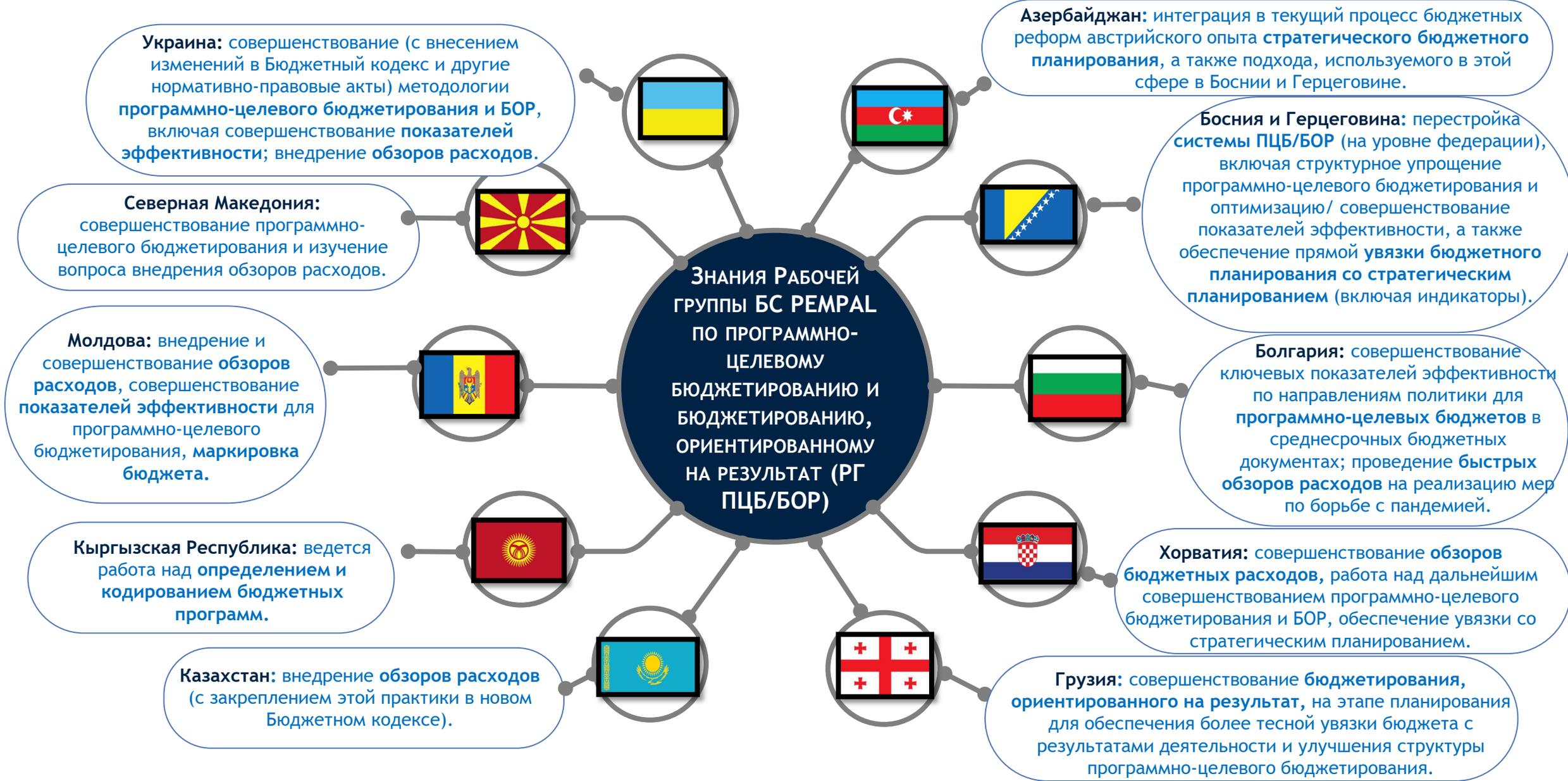
Среднее улучшение оценок на 45%: динамика баллов по компоненту прозрачности Индекса открытости бюджета (по шкале от 0 до 100, где 100 – высший балл)



# ПРОЗРАЧНОСТЬ И ЯСНОСТЬ БЮДЖЕТА И ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ: ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БС НА ПРОГРЕСС РЕФОРМ В СТРАНАХ-УЧАСТНИЦАХ



# ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ, ОБЗОРЫ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ И СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ: ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БС НА ПРОГРЕСС РЕФОРМ В СТРАНАХ-УЧАСТНИЦАХ



## В 2026-2030 годах БС планирует расширить свою миссию, включив в нее работу над более глубокими реформами в сфере бюджетирования



На последнем пленарном заседании БС Исполнительный комитет, **учитывая новые глобальные тенденции** (в т.ч. в странах ОЭСР) **и результаты обсуждений с членами БС, принял важное решение:**

- Миссия БС будет расширена с включением в нее работы над **более сложными и детальными реформами в сфере бюджетирования, увязанными с государственным стратегическим планированием и целями правительств в области управления государственным сектором.**
- В связи с этим БС в настоящее время работает над реорганизацией своих рабочих групп, чтобы задать три ключевых направления деятельности сообщества:
  1. **Бюджетирование в интересах развития**
  2. **Бюджетные инновации и открытость бюджета**
  3. **Современные инструменты и институты управления в налогово-бюджетной сфере**
- **Страны-участницы БС в настоящее время хорошо подготовлены к этим более сложным реформам в сфере бюджетирования**, которые могут способствовать значительному повышению результативности и эффективности расходования средств в государственном секторе.

# Новая РГ БС 1: бюджетирование в интересах развития

- Совершенствование **среднесрочного бюджетирования**;
- полноценная **увязка бюджетирования со стратегическим планированием** на государственном, отраслевом и институциональном уровне;
- **модернизация бюджетирования, ориентированного на результат, и осуществление управления по результатам**;
- использование **обзоров бюджетных расходов** для определения приоритетов;
- интеграция **маркировки бюджета**, например, «зеленое» бюджетирование, бюджетирование с учетом гендерных аспектов, маркировка расходов, связанных с ЦУР, повышением благосостояния, обеспечением равенства и т.д.;
- стратегическое **бюджетирование капитальных затрат**; а также
- внедрение передовых инструментов **мониторинга и оценки**.



Иллюстрация, сгенерированная с помощью ИИ



- **Модернизация бюджетной документации**, включая дальнейшее повышение её ясности и полноты, а также разъяснение последствий для различных групп населения;
- **внедрение проактивного открытого бюджетирования** с привлечением ключевых внешних заинтересованных сторон, включая модернизацию интерактивных порталов открытого бюджета для внесения предложений и отслеживания бюджета в режиме реального времени;
- применение **современных и инновационных ИТ-инструментов бюджетного планирования** – для автоматизации процессов, прогнозирования расходов, сценарного моделирования политики, интеграции бюджетных данных с данными о результатах деятельности, предиктивного бюджетирования, динамической корректировки бюджета и т. д.



Иллюстрация, сгенерированная с помощью ИИ

# Новая РГ БС 3: современные инструменты и институты управления в налогово-бюджетной сфере



- Широкие области, связанные с **текущим управлением бюджетом**, такие как:
  - **развитие бюджетных департаментов/органов** (модернизация организационной структуры и функций и усиление стратегического подхода)
  - **бюджетная консолидация**
  - **бюджетные риски**
  - **бюджетные правила**
  - **антикризисное управление**
  - **независимые налогово-бюджетные институты**
  - **полнота бюджетного планирования**
  - **сотрудничество с отраслевыми министерствами /ведомствами и с центральным правительством в процессе бюджетного планирования**



Иллюстрация, сгенерированная с помощью ИИ



- **ЧЛЕНЫ СООБЩЕСТВА.** Предполагается сохранить фокус на старших должностных лицах, ответственных за бюджет, и привлекать **более широкую группу специалистов-практиков к участию** в мероприятиях в смешанном/виртуальном формате. Для обсуждения соответствующих тем могут приглашаться **представители других подразделений/учреждений.**
- **ПАРТНЕРЫ СООБЩЕСТВА.** БС поддерживает тесные партнерские отношения с ОЭСР, МБП и GIFT, которые предусматривают проведение совместных мероприятий, участие в мероприятиях друг друга и содержательный вклад в подготовку мероприятий и информационно-аналитических материалов. БС также сотрудничало с Коалицией министров финансов за борьбу с изменением климата, Секретариатом PEFA и сетью PEMNA. Мы будем **и дальше развивать партнерские отношения с ключевыми партнерами – ОЭСР и МБП/GIFT.** Также налажено **тематическое сотрудничество с ЕК** (в основном с Генеральным директором по экономическим и финансовым вопросам (ECFIN)), и мы надеемся его укреплять.
- **ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПРОГРЕССА.** Проведение **ежегодных тематических опросов** по ключевым темам БС и представление **ежегодных отчетов стран-участниц** о тенденциях/планах в области бюджетирования.
- **НАГЛЯДНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БС.** Более активное продвижение БС; публикация новостей/ведение блогов, в том числе на сайтах министерств финансов.

## Богатый массив продуктов знаний и методических материалов БС

12



- С 2021 года бюджетное сообщество опубликовало девять продуктов знаний на сайте PEMPAL, и еще два ПЗ будут опубликованы в ближайшее время («Использование информации о результатах деятельности для принятия решений на основе фактических данных» и «Состояние внедрения ПЦБ/БОР в странах PEMPAL на 2024 год в сравнении со странами ОЭСР»).
- Обновленный перечень 300+ документов, которые разрабатываются, представляются и регулярно публикуются БС, в разбивке по 16 темам в области бюджетирования.

# Члены Исполкома БС (представляющие девять стран-участниц в масштабах всего региона) и ресурсная группа БС

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛКОМА БС:

**Айнура Бакайбаева,**  
председатель  
Министерство  
экономики и финансов  
Узбекистан



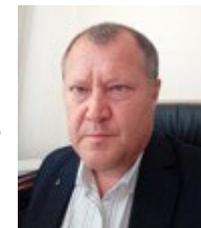
**Рузанна Габриелян**  
Министерство  
финансов  
Армения



**Невенка Бркич**  
Министерство финансов  
Хорватия



**Василь Ботика**  
Министерство финансов  
Молдова



**Эмиль Нургалиев,**  
заместитель  
председателя  
Министерство финансов  
Болгария



**Алия Аļйович**  
Федеральное министерство  
финансов  
Босния и  
Герцеговина



**Натия Гулуа**  
Министерство финансов  
Грузия



**Милеса Марьянович**  
Министерство финансов  
Serbia



**Михайло Босак**  
Министерство финансов  
Украина



## РЕСУРСНАЯ ГРУППА (РГ) БС НА БАЗЕ ВСЕМИРНОГО БАНКА

**Ирина Щербина-Тафернер,** старший специалист ВБ по госсектору, руководитель РГ БС

**Найда Чаршимамович Вукотич,** член РГ БС из ВБ, советник PEMPAL

**Айвор Бизли,** тематический советник БС





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

