

## Составление бюджета на основе эффективности: учимся на опыте

### *Анализ примеров из отдельных стран*

Айвор Бизли  
Всемирный Банк

ОЭСП- SBO  
Варшава  
22 мая 2015



## Об исследовании...

- Разбор примеров из Австралии, Эстонии, Франции, Нидерландов, Польши, России и США
- Последовательная аналитическая основа и вопросник в помощь сравнительному анализу.
- В основном местные консультанты, с тесным личным участием в переходе на метод эффективности
- Анализ носит предварительный характер!
- Полный отчет и подробный разбор примеров появятся через несколько месяцев.



## Направления

- Вопросники о:
  - Устройстве текущей системы
  - Эволюции и адаптации к конкретным проблемам
  - Доверии ответственных лиц и использовании данных
  
- Рассмотренные примеры включили детализацию по сравнимым областям выработки политик : второе образование



## Нужны ясные задачи для бюджета на основе эффективности

Высокие ожидания и путаные задачи ведут к общему разочарованию от результатов бюджета на основе эффективности:

- Премьер-министр и президент хотят спустить расстановку политических приоритетов на уровень бюджетных решений
- Минфин желает улучшить эффективность расходов
- Парламент желает повысить прозрачность и подотчетность за использование средств

Институциональное лидерство и понимание бюджета на основе эффективности широко варьируют

- в офисе премьер-министра или президентской администрации
- в министерстве экономики
- в министерстве финансов



- ## Для бюджета на основе эффективности нужна политическая и бюрократическая поддержка
- Политические чемпионы придают реформам заметность и ускорение
  - «Благословений» разного рода нужно искать у политических патронов, если они проигрывают выборы, либо в поляризованных условиях
  - Преимущество систем нуждается в бюрократической институционализации
  - Нужно ожидать перемен и реструктуризации
-



## Не перегружайте годовой бюджетный цикл

- Страны, где накоплен самый богатый опыт, ушли от сильных привязок между годовым бюджетом и эффективностью.
  - Базовые общие элементы – стратегическое планирование, бюджетные программы, годовой план эффективности и отчет об эффективности как приложение к бюджету
  - Полагаться на многолетние процессы, чтобы связать расходы с политическими приоритетами и оценить программную эффективность, эффективность расходов, и
- Т.Д.

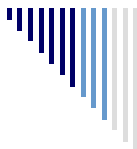


WORLD BANK GROUP  
Governance



P&B CoP  
Performance and Budgeting  
Community of Practice

7



## Лучше меньше, да лучше, когда речь заходит об отчетности об эффективности

- Первоначальная тенденция к большому количеству программ и показателей
- Министры жалуются на информационную перегрузку
- Сотрудники жалуются на загрузку и бесполезную бюрократию
- Сильная тенденция к упрощению программ и показателей эффективности



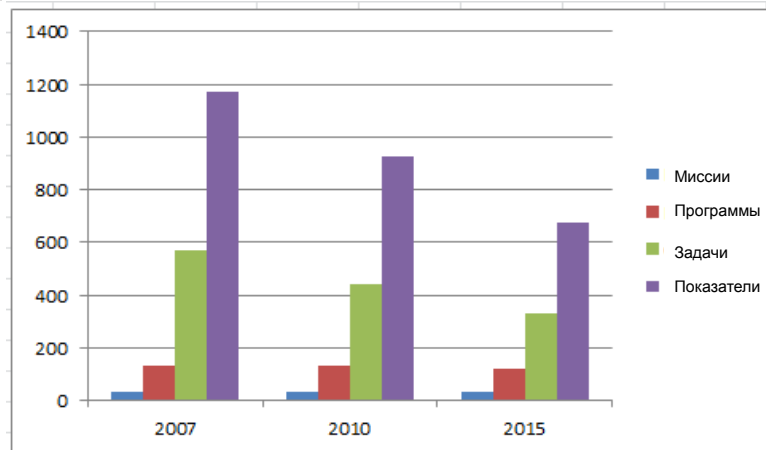
WORLD BANK GROUP  
Governance



P&B CoP  
Performance and Budgeting  
Community of Practice

8

## Тенденция к упрощению (Франция)



WORLD BANK GROUP  
Governance



P&B CoP  
Performance and Budgeting  
Community of Practice

9

## Нельзя подходить ко всем с одной меркой

- Попытка внедрить универсальный подход ведет к сопротивлению
- Бесплезная бюрократия?
- Проблема с определением значимых показателей, покрывающих все виды деятельности
- Возможность дифференцированного подхода (напр., в Нидерландах)



WORLD BANK GROUP  
Governance



P&B CoP  
Performance and Budgeting  
Community of Practice

10



## Программные менеджеры – главные пользователи информации об эффективности

- Все страновые эксперты указали, что именно программные менеджеры, скорее всего, и будут пользователями
- В какой-то степени ведется обсуждение эффективности между центральным бюджетным органом (ЦБО) и департаментами
- Ограниченный правовой интерес к данным об эффективности, и
- Возврат к информации по исходным ресурсам во время финансового кризиса



## Нидерланды: дифференцированный подход





## Развитие культуры эффективности – долгосрочная задача

- Рассмотренные примеры показывают, что последовательные усилия по внедрению бюджета на основе эффективности постепенно изменили мировоззрение гражданских служащих
- Но еще нужно приложить усилия к наращиванию потенциала
- Формальные требования к пересмотру в целом ограничиваются ежегодным обсуждением с ЦБО
- ЦБО необходимо создать эффективную службу преодоления проблем
- Можно учредить регулярный пересмотр бюджета ведомств на основе фактических данных



## Необходимость в развитии аналитических способностей

- Очень разнообразные компетенции в области распоряжения информацией об эффективности в разных министерствах
- Недостаток инвестиций в развитие аналитических навыков
- Информационные системы также нуждаются в инвестициях
- Нужно построить эффективную службу по преодолению проблем в ЦБО



14



## Предварительные выводы

- Усилия по внедрению принципа эффективности продолжаются, несмотря на разочарования
- Нужно больше реализма, составление бюджет продолжает носить политический характер
- Бюджет на основе эффективности нужно интегрировать в общую систему управления на основе эффективности
- Нельзя перегружать годовой бюджетный процесс
- Аргументы в пользу дифференцированного подхода к использованию данных об эффективности
- Нужны инвестиции в навыки, данные и средства коммуникации



15



Благодарю!

