

# Бюджетирование, ориентированное на результат

## Ключевые факторы успеха и «подводные камни», которых следует избегать

Ежегодная конференция руководителей бюджетных ведомств стран региона Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы ОЭСР

4 декабря 2024 г.





- > Все страны сталкиваются с **бюджетными ограничениями**
- > Для эффективного распределения государственных ресурсов правительства все чаще используют **бюджетирование, ориентированное на результат**, что позволяет увязывать средства с целями
- > Полезно рассмотреть **ключевые факторы** и **подводные камни**

# Определение бюджетирования, ориентированного на результат

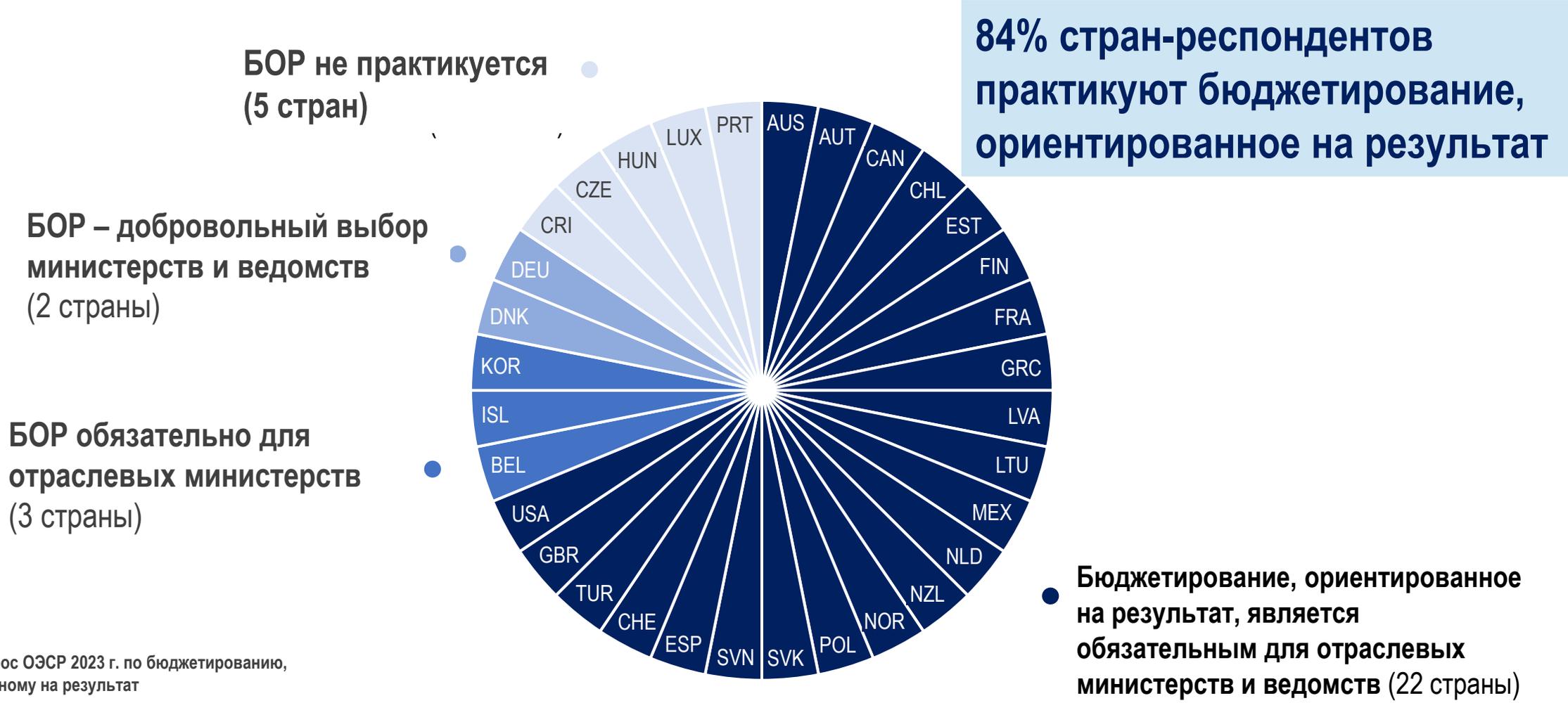




## Определение бюджетирования, ориентированного на результат

- > Систематическое использование информации о результатах деятельности в качестве **фактологической основы для решений и обсуждений**, касающихся бюджета.
- > Преимущества бюджетирования, ориентированного на результат, включают в себя повышение уровня **прозрачности и подотчетности** в ходе всего бюджетного процесса
- > При таком бюджетировании акцент **с вводимых ресурсов** («сколько средств я получу?») смещается **на измеряемые результаты** («чего можно достичь с помощью полученных средств?»).
- > Успеху может **способствовать ряд факторов**, в частности, четкие, прозрачные цели и стимулы для основных заинтересованных сторон, а также практическая структура процесса.

# Бюджетирование, ориентированное на результат, широко распространено в странах ОЭСР



Источник: Опрос ОЭСР 2023 г. по бюджетированию, ориентированному на результат  
Примечание: предварительные данные, не распространять, n = 32

# Бюджетирование, ориентированное на результат, используется для повышения уровня прозрачности, эффективности и результативности государственных расходов.

## Каковы основные цели бюджетирования, ориентированного на результат, в вашей стране?





## Роли основных заинтересованных сторон

Минфин	Распорядители бюджета	Парламент
<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрабатывает систему бюджетирования, ориентированного на результат (БОР)</li><li>• Разрабатывает руководство по внедрению БОР</li><li>• Разрабатывает шаблоны для сбора информации о результатах деятельности</li><li>• Обеспечивает единообразие</li><li>• Анализирует результаты деятельности распорядителей бюджета</li><li>• Организует мероприятия по наращиванию потенциала</li><li>• Иницирует соответствующие обновления ИТ-систем</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Согласовывают с бюджетным ведомством разработку программ и их целей, разработку показателей эффективности и целевых показателей.</li><li>• Обеспечивают операционное исполнение БОР (т.е. мониторинг, отчетность)-Устанавливают значимые и актуальные показатели, отражающие приоритеты правительства</li><li>• Обеспечивают утверждение информации о результатах деятельности на высоком уровне для обеспечения политической актуальности.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Осуществляет надзор и обеспечивает подотчетность</li><li>• Проводит анализ бюджета</li><li>• Использует информацию о результатах деятельности для принятия решений и обсуждения распределения ресурсов</li><li>• Использует информацию о результатах деятельности для обеспечения ответственности распорядителей бюджета</li><li>• Проводит дискуссии с заинтересованными сторонами для улучшения информации, предоставляемой в бюджете</li></ul>

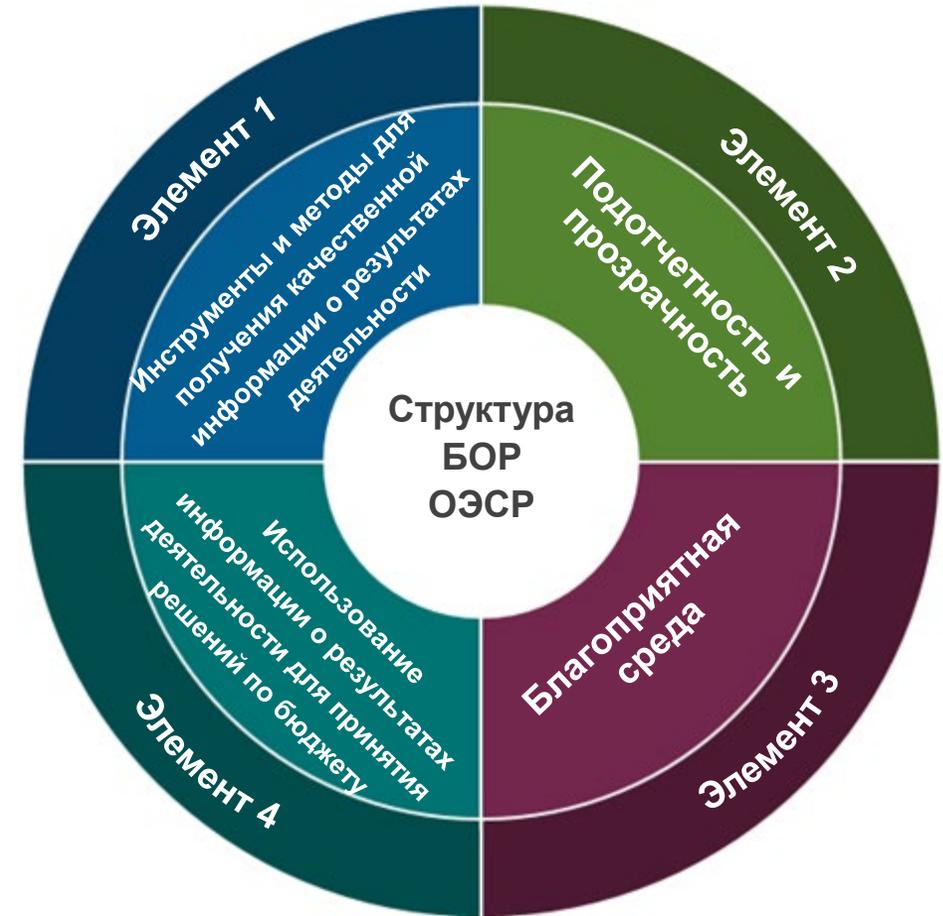
# Структура бюджетирования, ориентированного на результат, используемая в ОЭСР





# Структура бюджетирования, ориентированного на результат, используемая в ОЭСР

- Структура БОР, используемый в ОЭСР, содержит структурные элементы, которыми могут руководствоваться страны при **разработке и укреплении** своего подхода к бюджетированию, ориентированному на результат.
- В структуре используются четыре элемента:
  - Инструменты и методы для получения качественной информации о результатах деятельности
  - Подотчетность и прозрачность
  - Благоприятная среда
  - Использование информации о результатах деятельности для принятия решений по бюджету





# Структурный элемент 1: Инструменты и методы для получения качественной информации о результатах деятельности

## > Выстраивание последовательности информации о результатах

- > Информация о результатах должна иметь четкую структуру и быть соотнесена с целями высокого уровня, отражающими приоритеты правительства

## > Критерии разработки информации о результатах

- > Наличие четких и конкретных критериев для информации о результатах способствует ориентации на конечный результат и обеспечивает полезность информации о результатах деятельности

## > Обеспечение качества информации о результатах

- > Важно иметь некую систему обеспечения качества производимой информации, предусматривающую предоставление рекомендаций и проведение проверок качества, чтобы гарантировать высокое качество и единообразие информации по всем организациям.





## Структурный элемент 2: Подотчетность и прозрачность

### > Механизмы подотчетности

- > Распорядители бюджета должны устанавливать амбициозные целевые показатели эффективности и быть готовыми к обсуждению и объяснению, если эти показатели не будут достигнуты

### > Четкие роли и обязанности

- > Необходимо четко определить роли и обязанности, при этом бюджетные ведомства будут играть ключевую роль в координации бюджетирования, ориентированного на результат, и предоставлении рекомендаций, а распорядители бюджета будут нести ответственность за информацию, которую они разрабатывают

### > Обеспечение прозрачности

- > Необходимо разработать четкие инструкции и шаблоны и сообщать о любых изменениях в информации о результатах деятельности или общей концепции

### > Доступ к информации о результатах

- > Информация о результатах должна быть доступной, следует использовать интерактивные информационные панели





## Структурный элемент 3: благоприятная среда

### > Бюджет структурирован по программам

- > Структура программы способствует бюджетированию, ориентированному на результат, когда цели эффективности устанавливаются на уровне программы под четкую ответственность

### > Централизованно изданные методические рекомендации и шаблоны

- > Методические рекомендации и стандартизированные шаблоны обеспечивают соблюдение всеми подразделениями единых принципов

### > Усилия по наращиванию потенциала

- > Наращивание потенциала должно проводиться на регулярной основе в рамках формирования нового менталитета и культуры эффективности

### > Благоприятная ИТ-среда

- > Хорошо продуманные ИТ-системы могут стать центральным инструментом поддержки и должны объединять как финансовую информацию, так и информацию о результатах, обеспечивая при этом возможность отслеживания по времени

### > Механизмы стимулирования

- > Необходимо создать механизмы стимулирования, побуждающие подразделения адаптировать бюджетирование, ориентированное на результат, ставить амбициозные цели и отчитываться

за достигнутые результаты





# Структурный элемент 4: Использование информации о результатах для принятия решений по бюджету

## > Взаимодействие с парламентом

- > Вовлечение парламента в бюджетирование, ориентированное на результат, имеет решающее значение, учитывая основополагающую роль парламента в бюджетном процессе и бюджетном надзоре
- > Эффективное взаимодействие с парламентом, парламентскими бюджетными управлениями и профильными комитетами может повысить результативность бюджетирования
- > Отраслевые комитеты играют важную роль в тщательной проверке информации о результатах

## > Представление актуальной информации в бюджетной документации

- > Информация о результатах деятельности, включаемая в бюджет, должна в ясной и понятной форме сопутствовать финансовой информации
- > Различные заинтересованные стороны получают информацию с разными уровнями детализации, при этом в бюджете отражается только актуальная информация, а более подробная информация о результатах хранится для внутренних целей и предоставляется по запросу



## Ключевые факторы успеха и «подводные камни», которых следует избегать



# Страны ОЭСР сталкиваются с одинаковыми проблемами





## Факторы, способствующие успешному внедрению бюджетирования, ориентированного на результат

- > Четко определенная структура программы, отражающая ключевые цели правительства
- > Качественная и актуальная информация о результатах
- > Четкое представление информации о результатах в бюджетной документации и других профильных отчетах
- > Сильная координация и руководство со стороны Министерства финансов
- > Подотчетность и ответственность в отраслевых министерствах
- > Эффективная практика отчетности и строгий надзор



## Подводные камни, которых следует избегать при внедрении бюджетирования, ориентированного на результат

- > Переизбыток информации
- > Изолированная инициатива
- > Работа «для галочки»
- > Слишком частые изменения в информации о результатах
- > Отсутствие привязки данных о результатах к приоритетам правительства
- > Отсутствие политической приверженности
- > Отсутствие механизмов мониторинга и отчетности

# Вопросы и ответы

