

Практическое содержание и информирование о результатах деятельности

Концепция и план отчетов

Айвор Бизли – декабрь 2025 г.

Цели

- Предоставить подробные рекомендации относительно того, как должна выглядеть информация об эффективности в основных государственных отчетах, т.е. относительно их структуры, описательной части, показателей, визуализации
- Предоставить типовые шаблоны базовых отчетов, составляемых на разных этапах бюджетного цикла, включая форматы, отвечающие потребностям различных сообществ пользователей
- Проиллюстрировать и подкрепить свои рекомендации примерами из опыта стран с передовой практикой
- Описать ключевые шаги, необходимые для создания отчетов, такие как организация данных и разработка ИТ-решений

Содержание исследования – основные отчеты

Руководство по представлению информации об эффективности в основных общегосударственных бюджетных отчетах, включая

- Заявление о бюджетной политике (например, среднесрочная бюджетная стратегия)
- Годовой бюджет или связанный с ним годовой план обеспечения эффективности
- Консолидированный финансовый отчет по итогам года или соответствующий годовой отчет об эффективности

Не включены отчеты о результатах деятельности, составляемые отдельными государственными министерствами и ведомствами, за исключением стандартизированных материалов для подготовки централизованных отчетов.

Содержание исследования - условия успеха

В этой части отчета рассматриваются ключевые условия, которые должны присутствовать, и/или дальнейшие шаги, которые необходимо предпринять для создания надежной системы отчетности о результатах деятельности. Сюда относится:

- Учет потребностей различных пользователей отчетности (общественность, СМИ, парламент).
- Упорядочение и структурирование данных для аналитического использования
- Эффективное использование ИТ (БА, «озера данных», хранилища данных и т.д.)
- Экспертные знания в области коммуникаций и дизайна/оформления
- Сотрудничество между ключевыми учреждениями

Подход - методология

Кабинетное рецензирование общедоступных материалов, первичных материалов с правительственных сайтов, научных статей и исследований, а также руководств, подготовленных международными организациями (МВФ, ОЭСР, Всемирным банком).

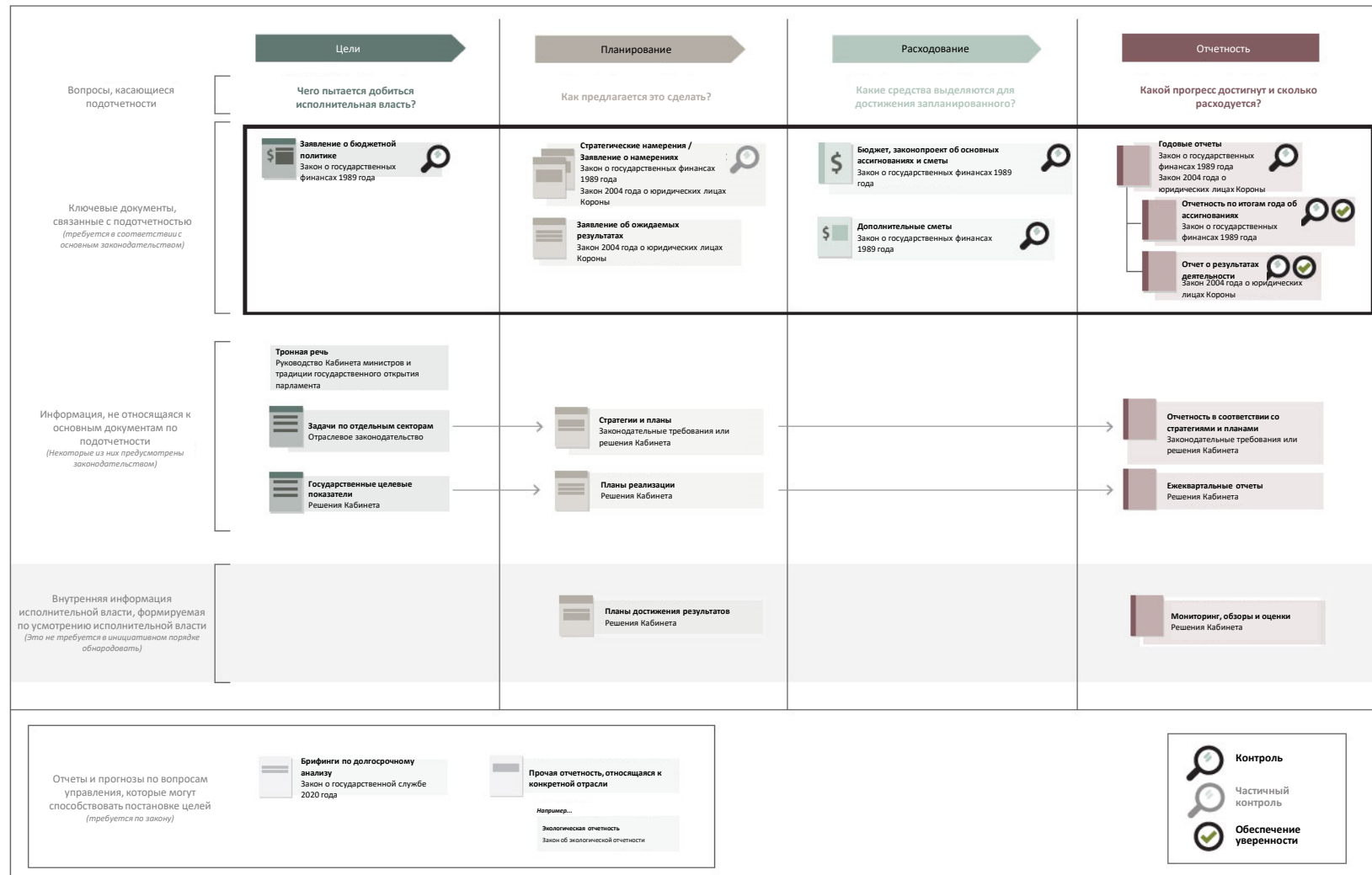
Анализ конкретных примеров в 2-3 странах на основе непосредственного обмена мнениями с высокопоставленными должностными лицами

- Эстония (подтверждено)
- Австрия (подтверждено)
- Великобритания или Новая Зеландия (не подтверждены).

Основные и неосновные отчеты – пример Новой Зеландии

Рис. 1.

Ключевой аспект отчетности органов исполнительной власти о результатах своей деятельности



Отчеты о бюджетном планировании

Новая Зеландия – заявление об ожидаемых результатах

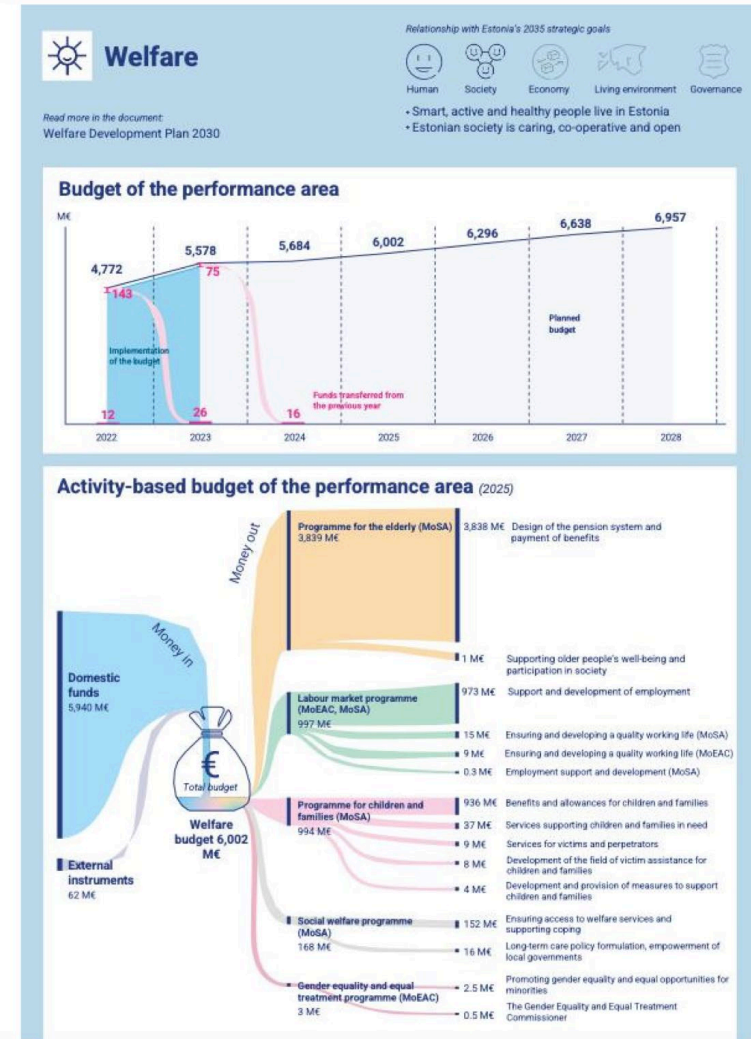
Expected revenue and proposed expenditure	2023/24	2024/25
	Estimated Actual \$ million	Budget \$ million*
Operating revenue		
Revenue – Crown	486	533
Other revenue	0	0
Total operating revenue	486	533
Total operating expense	705**	533
Surplus/(deficit)	(219)	0

*Note includes \$56M funding and expenditure for COVID-19.
**Note includes COVID-19 stock consumed or written-off of \$203M.

Performance measure	Link	2022/23 baseline	2023/24 actual	2023/24 target	2024/25 target (overall target)
Percentage of children fully immunised at 24 months of age	HT VH	New measure ¹	New measure	New measure	84% (95%)
Percentage of children fully immunised at 8 months of age	VH	Māori 69.4% Pacific 82.4% Euro/Other 89.8% Total 83.8%	Māori 66.8% Pacific 80.7% Total 82.7%	95%	95%
Percentage of children fully immunised at 5 years of age	VH	Māori 70.7% Pacific 79.7% Euro/Other 85.1% Total 80.8%	Māori 60.7% Pacific 79% Total 80.5%	95%	95%
Percentage of males and females aged 9-26 years fully immunised for HPV	VH	Māori 32% Pacific 33% Asian 33% Euro/Other 36% Total 35% (Q1 2023/24)	Māori 30.4% Pacific 35.3% Total 38.3%	75%	75%
Percentage of people aged at least 65 years who have completed at least one influenza vaccination	VH	Māori 54% Pacific 52% Asian 53% Euro/Other 65% Total 62%	Māori 57% Pacific 57% Total 64.3%	75%	75%
Percentage of women aged 45-69 years who have a breast cancer screen in the last 2 years	GPS	Māori 59.4% Pacific 62.3% Asian 59.6% Euro/Other 67.8% Total 65.3%	Māori 62.3% Pacific 67.6% Asian 61.7% Euro/Other 72.2% Total 69.1%	70%	70%

¹ The denominator of this measure has changed to the Aotearoa Immunisation Register (AIR) which is derived from the National Health Identifier (NH) database and therefore is treated as a new measure.

Эстония – стратегия государственного бюджета

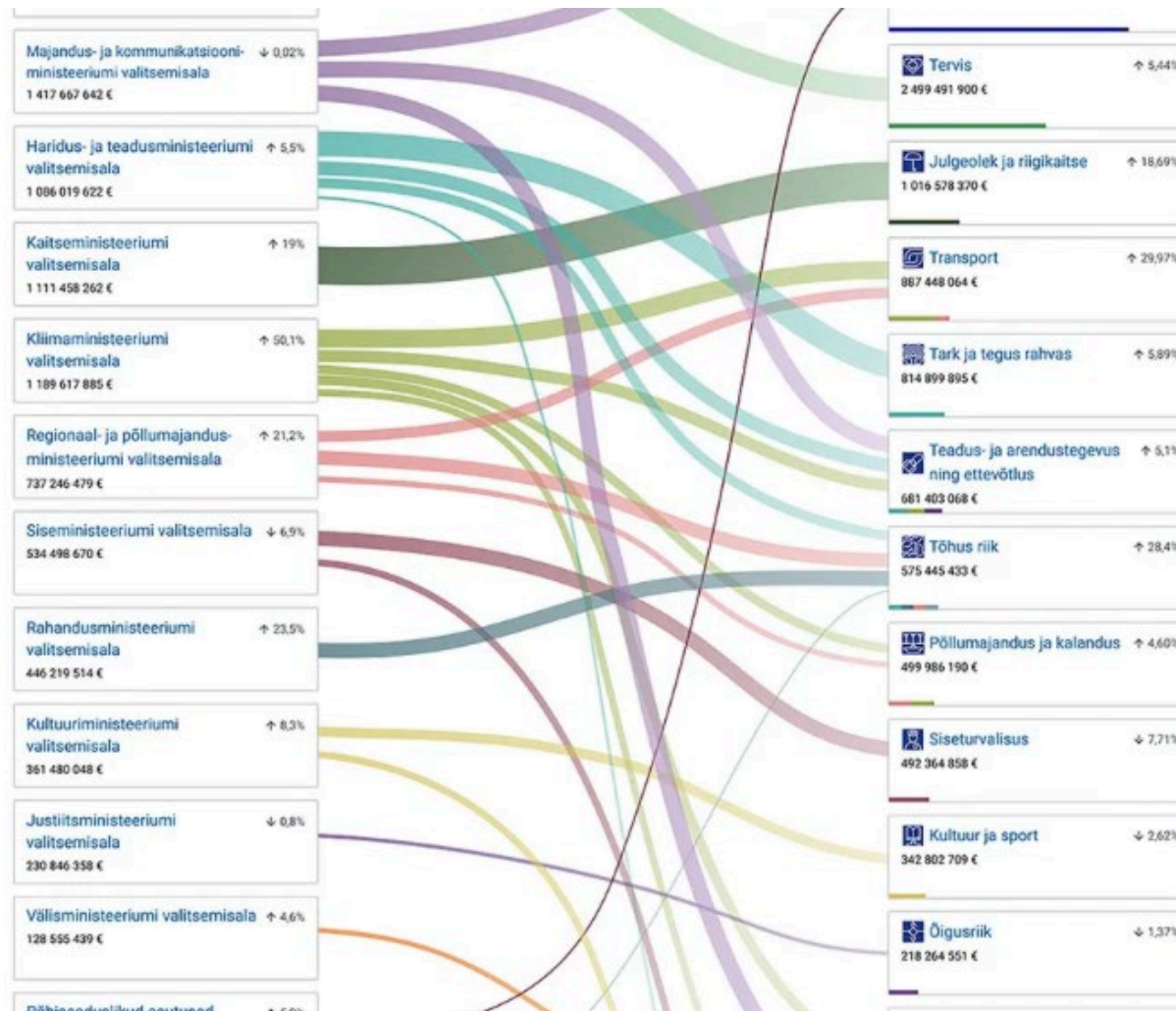
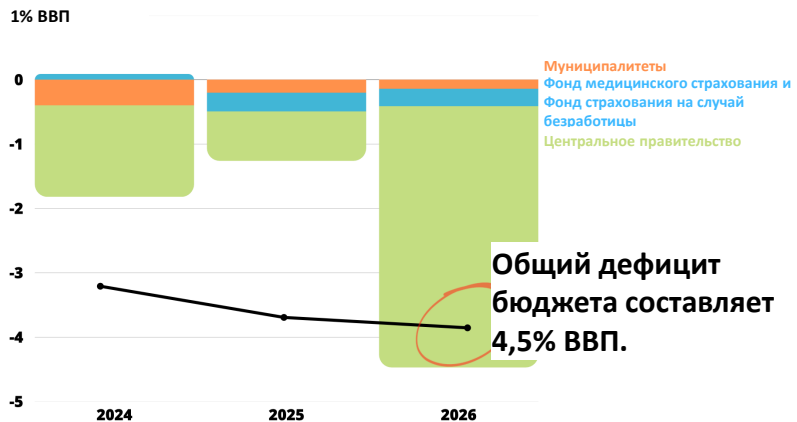
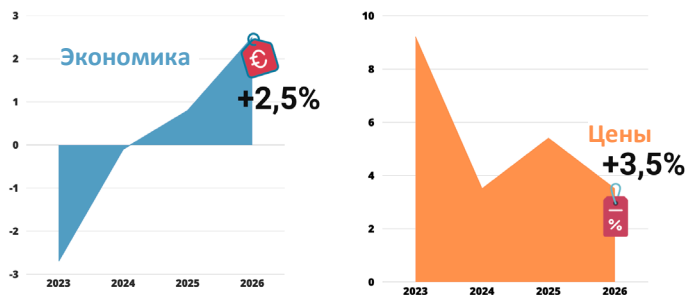


Эстония – годовой бюджет и план результатов

Панель управления бюджетом

Гражданский бюджет

Экономическая среда, определяющая государственный бюджет



Годовые отчеты о результатах деятельности

Пример Эстонии

Консолидированные годовые отчеты государства

Министерство финансов отвечает за правильность Сводного годового отчета государства и его своевременное представление. Отчет охватывает все государственные ведомства и всесторонне оценивает их финансовое положение и результаты деятельности за прошедший год.



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Консолидированные годовые
отчеты государства

Сводный отчет описывает финансовое положение государственного сектора и эффективность государственных планов действий, а также содержит оценку внутреннего контроля.

Сводный доклад государства состоит из двух частей:

- ❖ Отчет руководства, в котором описывается экономическое развитие государства, включая развитие публичного и государственного сектора, достижение целей, установленных в планах действий государства, и результаты деятельности. В отчете дается заключение о системах внутреннего контроля государства и организации внутреннего аудита;
- ❖ Консолидированная и неконсолидированная годовая отчетность государства, которая описывает финансовые результаты и финансовое состояние государства, в т.ч. финансовые данные исполнения государственного бюджета;
- ❖ Также представлена сводная информация о финансовых результатах деятельности и финансовом положении органов местного самоуправления, публичного и государственного сектора.

Ежегодно Министерство финансов до 31 августа представляет сводный отчет правительству и Рийгикогу. Правильность отчета и его соответствие закону оценивает Национальное управление аудита, которое представляет свои позиции и предложения, после чего отчет утверждает Рийгикогу.

1 Отчет руководства

1.1 Финансовый обзор сектора государственного управления

1.1.1 Основные экономические и финансовые показатели в 2023 году

Таблица 1. Основные экономические и финансовые показатели

	2023	2022
Ежегодный рост реального ВВП	-3,0%	-0,5%
Безработица	6,4%	5,6%
Инфляция	9,2%	19,4%
Рост заработной платы	11,5%	11,6%
Доходы сектора государственного управления	14,734 млн евро	13,699 млн евро
Расходы сектора государственного управления	15,130 млн евро	13,256 млрд евро
Результаты бухгалтерского учета в секторе государственного управления	-397 млн евро	443 млн евро
Номинальная бюджетная позиция сектора государственного управления	-3,4% ВВП	-1,0% ВВП
Структурная бюджетная позиция сектора государственного управления	-1,3% ВВП	-1,1% ВВП
Долговая нагрузка сектора государственного управления	19,6% ВВП	18,5% ВВП
Консолидированные финансовые резервы сектора государственного управления	9,3% ВВП	11,1% ВВП

Источник: Статистическое управление Эстонии; Сводный годовой отчет государства за 2023 год Статистическое управление Эстонии регулярно пересматривает и ретроспективно обновляет экономические и финансовые показатели, поэтому детали могут меняться.

Образец шаблона отчета

Модель отчетности об эффективности отдельных программ. – Пример: Социальное обеспечение

Обзор программы

- Цель этого раздела: Краткое описание цели программы, стратегического контекста, целевых групп и правовой базы. Это дает читателям ориентацию и обеспечивает единообразие в работе министерств. Включает в себя:
- Название программы
- Ответственное министерство / ведомство
- Правовая база (например, Закон о социальном обеспечении, правительственная программа)
- Цель программы – одна чёткая формулировка
- Целевые группы — кто и каким образом получает выгоды
- Связь с национальной стратегией — код + область политики
- Контекстуальные изменения в отчетном году (например, демографические тенденции, экономические ограничения, изменения в законодательстве).

Пример изложения: «Программа социального обеспечения направлена на обеспечение адекватной защиты доходов уязвимых домохозяйств и предоставление доступных социальных услуг. В 2023 году на программу повлиял повышенный спрос на экстренную помощь из-за роста стоимости жизни».

Основные события в течение года

Цель: Краткое изложение основных событий, влияющих на результативность программ. Включите:

- Новые законы или реформы
- Внешние факторы, влияющие на результаты (например, приток мигрантов, инфляция)
- Кризисы/сбои (напр., пандемия, забастовки)
- Проекты реорганизации или цифровизации

Как формулировать изложение: Опишите, почему произошли изменения, и как они повлияли на полученные результаты/эффективность.

Выполненные мероприятия программы

Цель: Показать, что было сделано фактически, с привязкой к непосредственным результатам. Структура (рекомендуется):

Как формулировать изложение: Описать основные инициативы и мероприятия, а не подробности операционной деятельности. Объяснять отклонения от плана, например, задержки, ускорения, масштабирование.

Показатели эффективности

Показатели конечных результатов

Цель: Оцените, обеспечивает ли программа достижение своих долгосрочных общественных целей. Этот раздел должен включать:

- Определения показателей
- Исходное значение
- Целевое значение на год
- Фактический результат
- Оценка (выполнено / частично достигнуто / не достигнуто)
- Пояснительная часть

Показатель конечного результата	Исходный уровень	Целевое значение (год)	Фактически	Статус	Пояснения
Уровень бедности среди взрослых инвалидов	32%	2023: 28%	30%		
Мероприятие	Описание		Достигнутые результаты	Комментарии	
A1	Например, предоставление социальных субсидий		Обработано 425 тыс. заявлений	Увеличение числа заявок, представленных в электронном виде	
A2	Предоставление услуг по уходу на местном уровне		12 400 получателей		

Рекомендуемая графика: График тренда для ключевых показателей результатов за последние 5–10 лет. Демонстрирует улучшение, стагнацию или ухудшение.

Образец шаблона отчета – продолжение

Финансовые результаты

Цель: Дайте информацию по уровням исполнения бюджета и причинам отклонений.

Таблица исполнения бюджета

Категория	Утвержденный бюджет	Фактические расходы	Исполнение (%)	Объяснение расхождений
Операционные расходы	120 млн	118 млн	98%	Более низкое, чем ожидалось, потребление услуг
Трансферты (пособия)	310 млн	332 млн		

Рекомендуемая графика. Гистограмма: запланированные и фактические результаты по категориям затрат. Диаграмма с областями: тенденции многолетних расходов. Круговая диаграмма: доля расходов в ключевых компонентах

Как сформулировать изложение: Отрадите эффективность, влияние роста затрат, экономию средств или причины исключительных расходов.

Оценка эффективности программ

Цель: Дать всестороннюю текстовую оценку эффективности программы в целом. Включить описание:

- Основных достижений
- Недостатков и препятствий
- Внешних факторов, влияющих на эффективность
- Оценки полезности, эффективности, актуальности
- Сравнения с предыдущими годами
- Общесистемных проблем, влияющих на результаты деятельности (например, ИКТ, кадровое обеспечение, правовые ограничения)

Пример повествования: «Благодаря программе удалось расширить охват услугами по уходу на местном уровне, но ограничивающими факторами для дальнейшего прогресса в деле сокращения масштабов бедности стали состояние экономики и стагнация на рынке труда».

Перспективные действия и рекомендации

Цель: Определить улучшения, которые можно внести в следующий цикл. Они могут включать в себя:

- Планируемые реформы
- Необходимые изменения в законодательстве
- Необходимые корректировки бюджета
- Меры по наращиванию потенциала или цифровизации

Учет точек зрения разных категорий пользователей

Этот раздел посвящен различным типам отчетов, которые предназначены для разных сообществ пользователей. Будут рассмотрены три основные группы.

- Широкая общественность и средства массовой информации
- Органы правового надзора, включая парламент, высший орган аудита и любой независимый фискальный институт.
- Экспертное сообщество – университеты, аналитические центры и т.д.

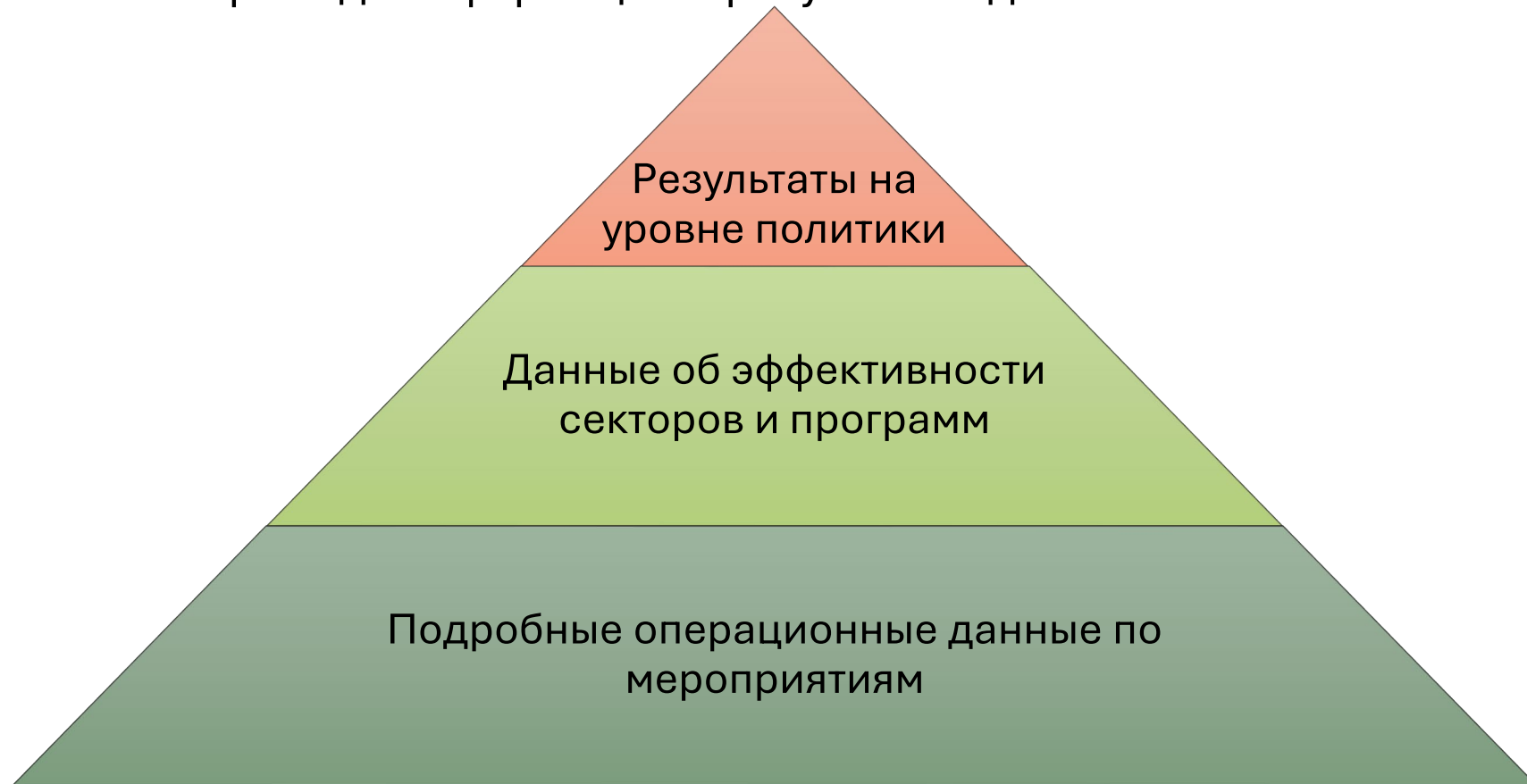
Доклад не будет посвящен внутреннему использованию государственными служащими. Потребности внутренних пользователей весьма различны (например, министерство, отвечающее за политику, по сравнению с теми, кто курирует инфраструктуру или предоставление услуг), а также меняются, так что общие шаблоны не будут полезны.

Анализ потребностей пользователей

Аудитория	Потребности	Основные продукты
Парламент и комитеты	Подробное описание, графики и таблицы, показатели эффективности, анализ рисков.	Многолетние бюджетные сметы и обязательства по исполнению, годовой бюджет и обязательства по исполнению, отчет о результатах по итогам года.
Экспертное сообщество – МФО, ВОА и исследовательские организации	Открытые данные, анализ, историческая информация и прогнозы	Портал данных с возможностью поиска, пояснительные технические примечания, детализированный доступ к исходным наборам данных
Широкая общественность, средства массовой информации	Краткие, простые пояснения, наглядное оформление, цитаты	Гражданский бюджет, карточки в социальных сетях, анимация

Организация данных

Многоуровневая пирамида информации о результатах деятельности.



Пример из опыта Эстонии: структурирование программной информации



Эстония – структурирование данных и связь с услугами

2. Государственные услуги
100% бюджетных затрат
связаны с
предоставлением услуг



1. Программно-целевой бюджет
Упорядоченное стратегическое
планирование и бюджетирование во
всех сферах деятельности государства и
всех государственных ведомствах.

3. Калькуляция затрат на оказание
услуг
Учет затрат на оказание услуг в
министерствах и ведомствах.
Ведомства могут выбирать между
традиционным подходом и расчетом
затрат по видам деятельности.

Единая система планирования результатов и бюджетирования – информационная
система управления финансами и программное обеспечение для расчета затрат
доступны всем ведомствам.

Использование информационных технологий

Сбор и преобразование данных

В процессе извлечения, преобразования и загрузки (ETL) или аналогичных процессов выполняется сбор структурированных и неструктурированных данных из внутренних баз данных, электронных таблиц и внешних каналов. Озеро данных.

Очистка и организация данных

Гармонизация, очистка и хранение данных оптимизированы для аналитических запросов, а не обработки транзакций, зачастую в хранилище данных.

Моделирование данных

Модели данных или кубы позволяют проводить быстрый многомерный анализ. Обычно это достигается с помощью программного обеспечения для бизнес-аналитики (БА).

Анализ и интеллектуальный анализ данных:

К данным применяются расширенная аналитика, включая статистический анализ, интеллектуальный анализ данных и машинное обучение для выявления тенденций, закономерностей и аномалий.

Визуализация и отчетность

Результаты представлены в интуитивно понятном и легком для восприятия формате, таком как интерактивные информационные панели, диаграммы, графики и карты.

Функции и обязанности

«Центр правительства» – лидерство в вопросах политики относительно результатов деятельности и лидерство в вопросах законодательства об эффективности

Минфин – руководство разработкой отчетов, обеспечением качества данных и ИТ-систем, методические рекомендации для министерств

Сотрудничество между ключевыми действующими лицами – кто и что должен делать?

Парламент/ВОА – повышение качества отчетности о результатах деятельности

ЕС – наднациональные стандарты отчетности о результатах деятельности (Европейский семестр)

Спасибо за внимание!

ivorbeazley@icloud.com