

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ · СТРАНОВОЙ ОПЫТ

Управление эффективностью бюджетных программ в Южной Корее

20-летняя реформа в Южной Корее: от законодательных требований к цифровой ИСУГФ и экспертной оценке эффективности

31 марта 2026 г.

Сангук (Пол) Нам / Старший советник по УГФ в Корейской службе бюджетной информации

01	Система управления эффективностью в Южной Корее Иерархия целей в области эффективности и цикл управления	02	Система управления эффективностью бюджетных программ Управление целями в области эффективности · Оценка бюджетных программ · Инфраструктура управления эффективностью
03	Правовые основы управления эффективностью Закон о национальных финансах (NFA) · Основные статьи и требования	04	Цифровая инфраструктура управления эффективностью в Южной Корее Интегрированная ИСУГФ dBrain+ · Управление эффективностью · Портал открытых бюджетных данных · KODAS · KORAHIS
05	Как развивалась система управления эффективностью в Южной Корее (2003–2026 гг.) Этап 1: Период становления и метаоценки (2003–2018 гг.) Этап 2: Переходный период и полномасштабная реформа (2019–2026 гг.)	06	Уроки, которые легли в основу модели 2026 года Уроки · Основные особенности модели 2026 года
07	Чему ваша страна может научиться у Южной Кореи? Практическое руководство по переходу: Начните сейчас → Потребность в инвестициях → Долгосрочное развитие	08	Заключение Южная Корея в четырех цифрах Опыт Южной Кореи – краткий обзор

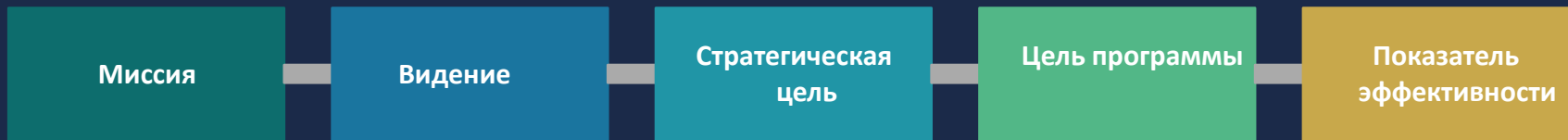
Система управления эффективностью в Ю. Корее

FIS

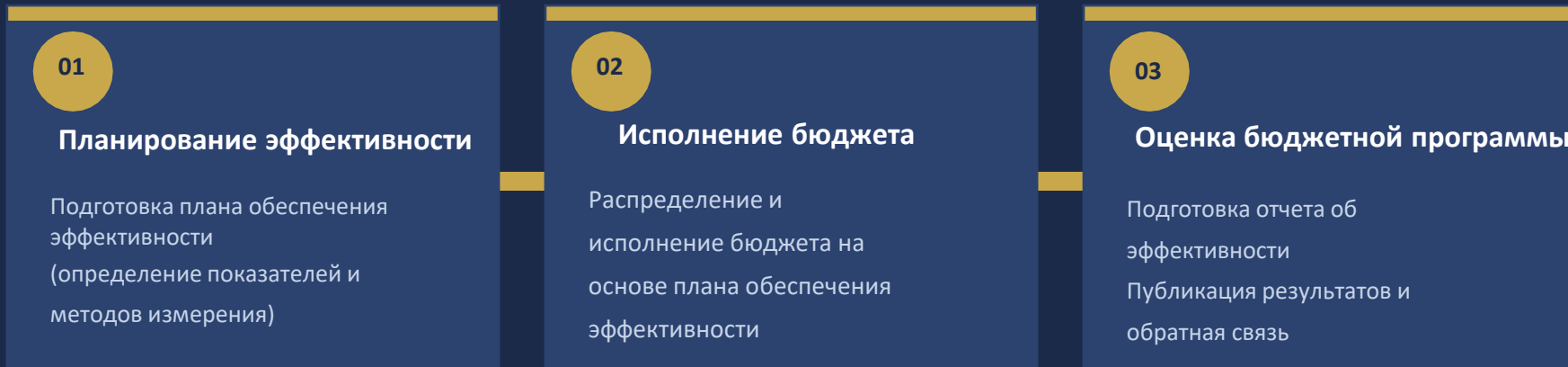
Корейская служба
бюджетной
информации

Источник: Министерство планирования и бюджета (МПБ)· Корейская служба бюджетной информации (2025), Информация об управлении эффективностью бюджетных программ

□ Иерархия целей в области эффективности (миссия → показатель эффективности)



□ Цикл управления эффективностью



Источник: Министерство планирования и бюджета (МПБ)— План управления эффективностью бюджетных программ на 2026 г. (январь 2026 г.)

Управление эффективностью бюджетных программ

Управление целями в области эффективности

А. План обеспечения эффективности

Определение показателей эффективности и целевых значений на уровне программы на следующий год

** Представляется в Национальное собрание в качестве приложения к проекту закона о бюджете.*

В. Отчет об эффективности

Содержит информацию о результатах исполнения бюджета за прошлый год в сравнении с целевыми показателями – степень достижения и причины недостаточной эффективности

** Представляется в составе итогового отчета; направляется в Кабинет министров до предоставления в Национальное собрание*

Основной цикл

План обеспечения эффективности (целевые показатели на следующий год) представляется вместе с проектом закона о бюджете в сентябре. Отчет об эффективности (результаты предыдущего года) представляется вместе с итоговым отчетом в мае.

Оба этих документа являются обязательными приложениями для всех 60 ведомств центрального правительства в соответствии со ст. 85-7 NFA.

Оценка бюджетных программ

А. Комплексная бюджетная программа

Замена двойной системы (самооценка министерства + обзор МПБ) на единую оценку, проводимую при ведущей роли экспертов. Группа из ~150 внешних экспертов, включая ~10% представителей гражданского общества, проводит объективную оценку программ, а результаты оценки напрямую используются при распределении бюджета

В. Секторальные оценки, проводимые при ведущей роли министерств

Лотерейный фонд, НИОКР, безопасность при стихийных бедствиях, региональный баланс, занятость, МСП — проводятся при ведущей роли ответственного министерства

С. Обзор программ субсидий на предмет продления

Ранее только 1/3 программ субсидий проверялась на ежегодной основе; сейчас ежегодно проверяются ВСЕ программы субсидий (реформа 2026 года). Результаты представляются в Национальное собрание вместе с проектом закона о бюджете

Д. Углубленная оценка

Детальная объективная проверка результатов (с 2005 г.)

Е. Оценка фондов

Анализ деятельности и перспективности фондов (с 2000 года)

** Представляется в Кабинет; подается вместе с итоговым отчетом*

Инфраструктура управления эффективностью

А. Управление эффективностью с использованием ИИ

В. Расширенное раскрытие информации об эффективности

Правовые основы управления эффективностью

Закон о национальных финансах (NFA) Южной Кореи определяет основные законодательные требования в отношении планирования и отчетности об эффективности во всех учреждениях центрального правительства.

Закон о национальных финансах (NFA)

Устанавливает ориентированный на эффективность подход к управлению бюджетными проектами, охватывая вопросы планирования и обеспечения эффективности, а также представления отчетности об эффективности.

Ст. 7

5-летний национальный план по управлению бюджетом

МПБ готовит план на срок от 5 лет и представляет его в Национальное собрание.

Ст. 85-4

Генеральный план управления эффективностью

5-летний план: основные направления, использование результатов и раскрытие информации. Годового плана реализации представляется в Национальное собрание.

Ст. 85-5

Система реализации

Руководители ведомств создают системы; назначают ответственных должностных лиц. МПБ разрабатывает показатели эффективности и доводит их до сведения соответствующих сторон.

Ст. 85-7

Представление планов и отчетов

Министерства представляют планы обеспечения эффективности (на следующий год) и отчеты (за предыдущий год) вместе с бюджетными заявками в Ассамблею.

Ст. 85-8

Полномочия на проведение оценки

Министр может поручить проведение оценки эффективности бюджетных проектов (указ Президента). С 2026 года на основании этих полномочий функционирует новая интегрированная система оценки, реализуемая при ведущей роли внешних групп экспертов. Также охватывает углубленные оценки (с 2005 года) и секторальные оценки.

Ст. 85-10

Представление результатов

МПБ представляет результаты Национальному собранию. Ведомства могут увязывать результаты с вопросами бюджетирования, персонала и оплаты труда.

Ст. 85-11

Наращивание потенциала

Ведомства наращивают внутренний потенциал: учебные программы для должностных лиц, отвечающих за управление эффективностью.

Цифровая инфраструктура управления эффективностью в Ю. Корее

dBrain+ – это интегрированная основная ИСУГФ; ее подсистемами являются система управления эффективностью, портал открытых бюджетных данных, KODAS и KORANS

ИНТЕГРИРОВАННАЯ ИСУГФ · ОСНОВНАЯ СИСТЕМА

dBrain+

Интегрированная информационная система управления государственными финансами – охватывает средства в объеме 728 трлн вон в 60 центральных ведомствах. Увязка бюджетных кодов, планов обеспечения эффективности, данных об исполнении и результатов оценки.

В системе dBrain+ функционируют четыре подсистемы.

4 ПОДСИСТЕМЫ

ОХВАТ

728 трлн вон

60 центральных ведомств · 534 показателя эффективности

СИСТЕМА ДАННЫХ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Система управления эффективностью

Собирает данные самооценок министерств, хранит значения показателей эффективности и направляет отчеты об эффективности в Национальное собрание. Слой основных данных dBrain+.

ПУБЛИЧНАЯ ПЛАТФОРМА ПРОЗРАЧНОСТИ

Портал открытых бюджетных данных

Публичный портал, на котором размещены все планы обеспечения эффективности, отчеты, результаты самооценок и оценки фондов. Поддерживает парламентский и гражданский надзор.

МЕЖВЕДОМСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА

KOFIS

Платформа аналитики данных в системе dBrain+. Поддерживает межведомственное сравнение показателей эффективности и поддерживает анализ бюджета для принятия решений о реструктуризации расходов.

МОНИТОРИНГ РИСКОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ

KORANS

Отслеживает более 8 000 бюджетных и стратегических показателей в режиме реального времени. Сообщает об аномалиях до того, как они станут проблемой. Предполагает наличие зрелой инфраструктуры данных — долгосрочное развитие в рамках dBrain+.

Этап 1 – Период становления и метаоценки (2003–2018)

Начало 2000-х

- Начало применения бюджетирования, ориентированного на результат (2003 г.): программа среднесрочных расходов · бюджетирование «сверху вниз» · внедрение управления эффективностью в виде единого пакета
- МПБ играет ведущую роль в метаоценке: увязка расходов с результатами

2004–2010

- Система метаоценки функционирует в полном объеме
- Начало проведения самооценок (2005 г.): на основе PART (система рейтинговой оценки программ); результаты учитываются при принятии решений о выделении бюджетных средств
- Запуск dBrain (2007 г.): бюджет · исполнение · эффективность объединены в одну ИСУГФ

2011–2017

- Бремя метаоценки растет: высокая рабочая нагрузка, ограниченное воздействие
- Министерства искажают показатели, чтобы избежать сокращений бюджета, что приводит к ослаблению доверия
- Необходима реформа: переход от соблюдения процедур к конечным результатам

Реформа 2018 года

- Метаоценка упразднена: министерства получают полную автономию
- МПБ непосредственно проводит оценку ~80 высокоприоритетных основных программ
- Индивидуальные показатели и прозрачность: публикация результатов, контроль исполнения

Этап 2 – Переходный период и полномасштабная реформа (2019–2026)

2019–2020

- МПБ издает единые методические рекомендации по самооценке; расширена интеграция dBrain
- Обзор качества показателей: начало перехода от КПЭ, ориентированных на непосредственные результаты, к КПЭ, ориентированным на итоговые результаты

2021–2022

- Результаты оценки учитываются при принятии решений о выделении бюджетных средств
- Изменения в NFA (2022 г.): введение обязательного 5-летнего генерального плана управления эффективностью
- Апробирование политики «1 программа – 1 показатель»; приоритетные направления на 2022-2026 гг.: (1) административное время (2) обратная связь по бюджету (3) раскрытие информации

2023–2024

- Начато осуществление 12 основных бюджетных проектов; 1 программа – 1 КПЭ (в среднем 2,2 → 1,1)
- Использовано 534 показателя; степень достижения 81,9% – впервые все 60 агентств превысили уровень в 80%
- Показатели итоговых результатов – 71%; информация о «лучших» и «худших» программах доводится до сведения Национального собрания

2025–2026

- 4-уровневая типология: Нормальный · Улучшение · Сокращение · Отмена/объединение (неудовлетворительный → сокращение / отличный → увеличение + освобождение)
- Обзор субсидий: углубленная оценка ВСЕХ программ на ежегодной основе (ранее – 1/3 программ): охват нескольких министерств · переменные циклы · обязательный контроль исполнения · Оценка фондов: теперь с участием общественности
- Портал открытых бюджетных данных: отчеты по итогам оценки · документирование реструктуризаций · добавлены объяснения несоответствий
- Управление эффективностью с использованием ИИ: пилотный проект во втором полугодии 2026 г. · Полное развертывание в 2027 г.

Уроки, которые легли в основу модели 2026 года

Ресурсоемкий надзор

Метаоценка создавала значительную административную нагрузку на министерства, не давая измеримых преимуществ в области бюджетной подотчетности.

Искаженные самооценки

Министерства манипулировали показателями самооценки, чтобы избежать сокращения бюджета, что подрывало доверие к результатам.

Единые руководящие принципы не оправдали ожиданий

Универсальные критерии оценки не могли отразить разнообразие и сложность отдельных государственных программ.

Ограниченная внешняя проверка

Результаты самостоятельной оценки, без независимой проверки, вызывали лишь ограниченное доверие со стороны внешних заинтересованных сторон. Это структурная проблема, общая для многих систем самооценки.

Основные особенности модели 2026 года

Источник: Министерство планирования и бюджета (МПБ) – План управления эффективностью бюджетных программ на 2026 г. (январь 2026 г.)

427,1 трлн вон

Бюджет, ориентированный на результаты, на 2026 год (58,8% от общих расходов: 728,0 трлн вон)

534 показателя

Показатели эффективности на 2026 год
(60 ведомств, 192 стратегические цели)

81,9%*¹

Степень достижения целей в области эффективности в 2024 г. (впервые превысило 80% у всех 60 ведомств)

01

Управление эффективностью с использованием ИИ

02

Комплексная оценка при ведущей роли экспертов

03

Усиление углубленной оценки

04

Повышение прозрачности и улучшение раскрытия информации об эффективности

05

Контроль выполнения

* Примечание 1: собственные результаты модели 2026 года можно будет измерить только в 2027 году после завершения полного цикла оценки.

«Дорожная карта» обеспечения готовности к реформам – начните с существующего уровня



Корейская служба
бюджетной
информации

Каждый уровень является независимым – начните с вашего текущего уровня потенциала, а не с того, на котором Южная Корея находится сегодня

УРОВЕНЬ 1 – НАЧНИТЕ СЕЙЧАС

Этап становления

Правовые и стратегические рычаги

Законодательные требования

Закрепление планирования эффективности в бюджетном законодательстве. В Ю. Корее ст. 85 NFA обязывает все министерства разрабатывать годовые планы обеспечения эффективности.

1 программа – 1 КПЭ

От каждого министерства требуется установить 1 показатель итогового результата для каждой программы. В Ю. Корее среднее количество показателей сократилось с 2,2 до 1,1.

Контрольный список самооценки

Обязанность ежегодно проводить оценку 1/3 программ с использованием критериев актуальности/эффективности/результативности.

Требуется: Только внутренний потенциал · Инвестиции в ИТ не требуются

УРОВЕНЬ 2 – ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ

Этап развития

Данные и системы

Интегрированная платформа данных

Центральное хранилище, связывающее бюджетные коды с данными об эффективности. Разработка системы dVrain+ в Ю. Корее заняла ~3 года. Следует начать с 5–10 пилотных проектов.

Обратная связь между бюджетом и эффективностью

Формальные правила, связывающие рейтинговые оценки с бюджетными заявками. В Ю. Корее существует требование о сокращении бюджета ведомств, которые систематически недовыполняют цели (более 2

Публичное раскрытие бюджетных данных

Публикация всех отчетов об эффективности на одном портале (Ю. Корея: портал открытых бюджетных данных). Укрепляет общественное доверие и парламентский надзор.

Требуется: Соглашение между Минфином и отраслевыми министерствами · Бюджетные ассигнования на ИТ

УРОВЕНЬ 3 – ДОЛГОСРОЧНОЕ РАЗВИТИЕ

Этап устойчивости

Полная интеграция и подотчетность

Полная интеграция ИСУГФ

Информационные панели в режиме реального времени на основе данных об исполнении бюджета. Система dVrain+ в Ю. Корее охватывает средства в объеме 728 трлн вон в 60 ведомствах.

Мониторинг рисков с использованием ИИ

Система KORAHNS в Ю. Корее отслеживает более 8 000 показателей в режиме реального времени. Предполагает наличие зрелой инфраструктуры данных.

Культура подотчетности

Министерства конкурируют между собой по показателям эффективности. На формирование такой культуры уходят десятилетия – одной единственной меры политики недостаточно.

Требуется: Устойчивые инвестиции в ИТ · Межведомственные стандарты данных · Изменение культуры

Южная Корея в четырех цифрах – что принесли 20 лет реформ

81,9%

Степень достижения целей в области эффективности в 2024 году – впервые все 60 ведомств превысили 80%

**427
трлн
вон**

58,8% от общих расходов в 2026 году под управлением, ориентированным на эффективность

534

Количество показателей эффективности в 2024 году в 60 ведомствах; 192 стратегические цели (2026 г.)

20+

Количество лет последовательных реформ с момента внедрения бюджетирования, ориентированного на результат (2003 г.)

Опыт Южной Кореи – краткий обзор

«Система управления эффективностью бюджета в Южной Корее развивалась в течение 20 лет – от общей метаоценки до законодательно закрепленной модели, реализуемой при ведущей роли экспертов, которая интегрирует ИСУГФ dBrain+, расширяет возможности внешних экспертов и гражданского общества и напрямую увязывает бюджетные результаты с бюджетными решениями и национальной подотчетностью».