



**СОВЕТНИК МВФ ПО ВОПРОСАМ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ**

**Дирк ян Краан**

**СОВЕТНИК МВФ ПО  
ВОПРОСАМ УГФ В ЮГО-  
ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ**

тел: +386 1 369 6186

факс: +386 1 369 6242

[dkraan@imf.org](mailto:dkraan@imf.org)

# **Бюджетирование, ориентированное на результат**

**Практикующее сообщество по бюджету  
сети РЕМРАЛ**

**Тирана, 26 февраля 2013 г.**



# Содержание презентации

- Три периода реформирования системы государственного управления;
- Проблемы функционирования системы бюджетирования, ориентированного на результат
- Новые тенденции:
  1. Подотчетность отраслевых министров;
  2. Прозрачность бюджета;
  3. Пересмотр затрат;
  4. Анализ расходов.



# Три периода реформирования системы государственного управления

- Сокращение роли правительства (1980 – 1990)
- Новая система гос. управления (1990 – 2005)
- Правительство, выполняющее базовые функции (2005 – по настоящий момент)



## Сокращение роли правительства “Правительство – проблема, а не решение”

- Приватизация;
- Отмена регулирования;
- Децентрализация;
- Снижение налоговой нагрузки;
- Консолидация расходов.



## Новая система гос. управления “Дайте возможность управляющим управлять”

- Отделение процесса исполнения политики от процесса ее разработки;
- Менее жесткие стандарты управления на операционном уровне;
- Руководство и контроль над исполнительными агентствами исходя из их итоговых результатов;
- Бюджетирование, отталкивающееся от итоговых результатов (бюджетирование, ориентированное на результат);
- Передача промежуточного производства на волю рынка



## Правительство, выполняющее базовые функции “Больше теплых рук и меньше холодных”

- Вертикальное интегрирование;
- Совместное использование услуг поддержки;
- Единые отделения управления общими процессами;
- Интегрирование регулирующих и контрольных органов;
- Повышение стандартов операционного управления;
- Концентрация стандартов операционного управления;
- Отделение финансирования агентств от управления ими;
- Отделение бюджетирования от разработки политики по секторам;
- Более связный процесс распределения обязанностей между различными уровнями правительства;
- Индивидуальность услуг, исходя из потребностей;
- Контроль и обеспечение выполнения на основе анализа рисков.



## Проблемы функционирования системы бюджетирования, ориентированной на результат

- Итоговые результаты не находятся под контролем правительства, объем конечных продуктов с трудом поддается количественному измерению;
- Определения терминов «итоговые результаты» и «конечные продукты» политизированы и неустойчивы;
- Бюджетирование должно быть направлено на удовлетворение потребностей, а не на производство конечных продуктов или услуг;
- Система стимулов подрывает надежность информации о результативности деятельности



## Новые тенденции I: Подотчетность отраслевых министров

Отраслевые министры несут ответственность за:

- Определение и реализацию итоговых результатов и конечных продуктов;
- Оценку политики;
- Регулярное обновление исходных параметров (необходимость которой вызвана ростом себестоимости, изменениями спроса, новым содержательным законодательством)
- Выполнение потолков бюджетных расходов, при необходимости посредством компенсационного механизма





## Новые тенденции II:

### Прозрачность бюджета

- Классификация программ;
- Разделение бюджетов отдельно по программам и отдельно по их администрированию;
- Ограниченное число статей расхода (не более 200);
- Разъяснение затрат по программам и их администрированию в бюджетной документации;
- Горизонтальные и вертикальные разъяснения статей расходов



## Новые тенденции III:

### Пересмотр затрат

- Финансирование на основе нормативных затрат по мере возможности;
- Сильные финансовые управления в отраслевых министерствах, обладающие прямым доступом к министру;
- Оценка набора исходных ресурсов;
- Гибкость набора исходных ресурсов;
- Отдел поддержки финансирования агентств в министерстве финансов



## Новые тенденции IV: Анализ расходов

- Бюджетный процесс ассиметричен;
- Разработка предложений по экономии средств требует наличия отдельной процедуры;
- В рамках анализа расходов должна существовать возможность установления потолков расходов;
- Отраслевые министерства должны выполнять значительную часть работы, но при этом не монополизировать процесс анализа расходов