



Ministry of Finance

Национальная академия финансов и экономики



***Бюджетирование,
ориентированное на результат
(БОР): проблемы, удачные и
неудачные подходы***

7 декабря 2021

ВИД Ретра

*Манфред ван Кестерен/
Вим Коой*



История внедрения БОР в Нидерландах

начало
1970х-
2001

- **Ранние попытки внедрить элементы эффективности**
- *Постатейные бюджеты с малым количеством информации об эффективности; развитие практики обзоров бюджетных расходов*

2002-
2012

- **Амбициозная бюджетная реформа (VBTV): 1е поколение БОР**
- *Программно-целевой бюджет с целью повысить прозрачность и эффективность, акцент – на доступности показателей эффективности*

2012 –
настоящее
время

- **Подотчетное бюджетирование (VB): 2е поколение БОР**
- *Программно-целевой бюджет с более детальной финансовой информацией, избирательное включение информации об эффективности, больше внимания оценке политики*



БОР 1-го поколения: критика и проблемы

- Слишком много внимания соблюдению норм и нормативному закреплению политики
- Большой объём и сложность доступа
- Часто использовался сложный жаргон/ненужная информация
- Ограниченная польза показателей для бюджетирования и подотчётности
- Значительное административное бремя для системы) государственной службы (слишком много показателей)
- Низкая политическая заинтересованность

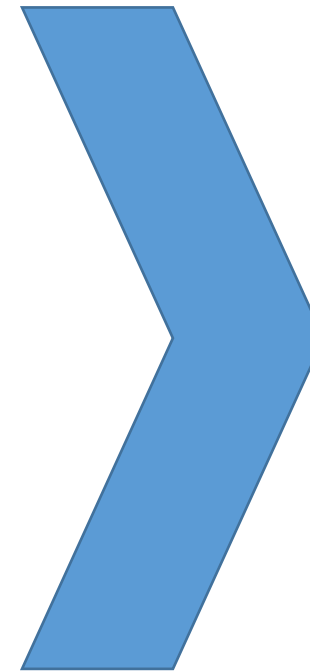


"Когда показатель становится хорошим целевым значением, то он перестаёт быть хорошим показателем" (закон Гудхарта)



Уроки из опыта сложного процесса

- Информация об эффективности редко принимается в расчёт при распределении ресурсов политиками
- Бюджет не может быть всеобъемлющим и объективным «источником всех стратегических документов»
- Гармонизированный подход к информации об эффективности не всегда является единообразным
- Привязка результатов к расходам на ежегодной основе часто нереалистична



Для оценки результативности следует анализировать политику по истечении нескольких лет, ретроспективно,

вместо

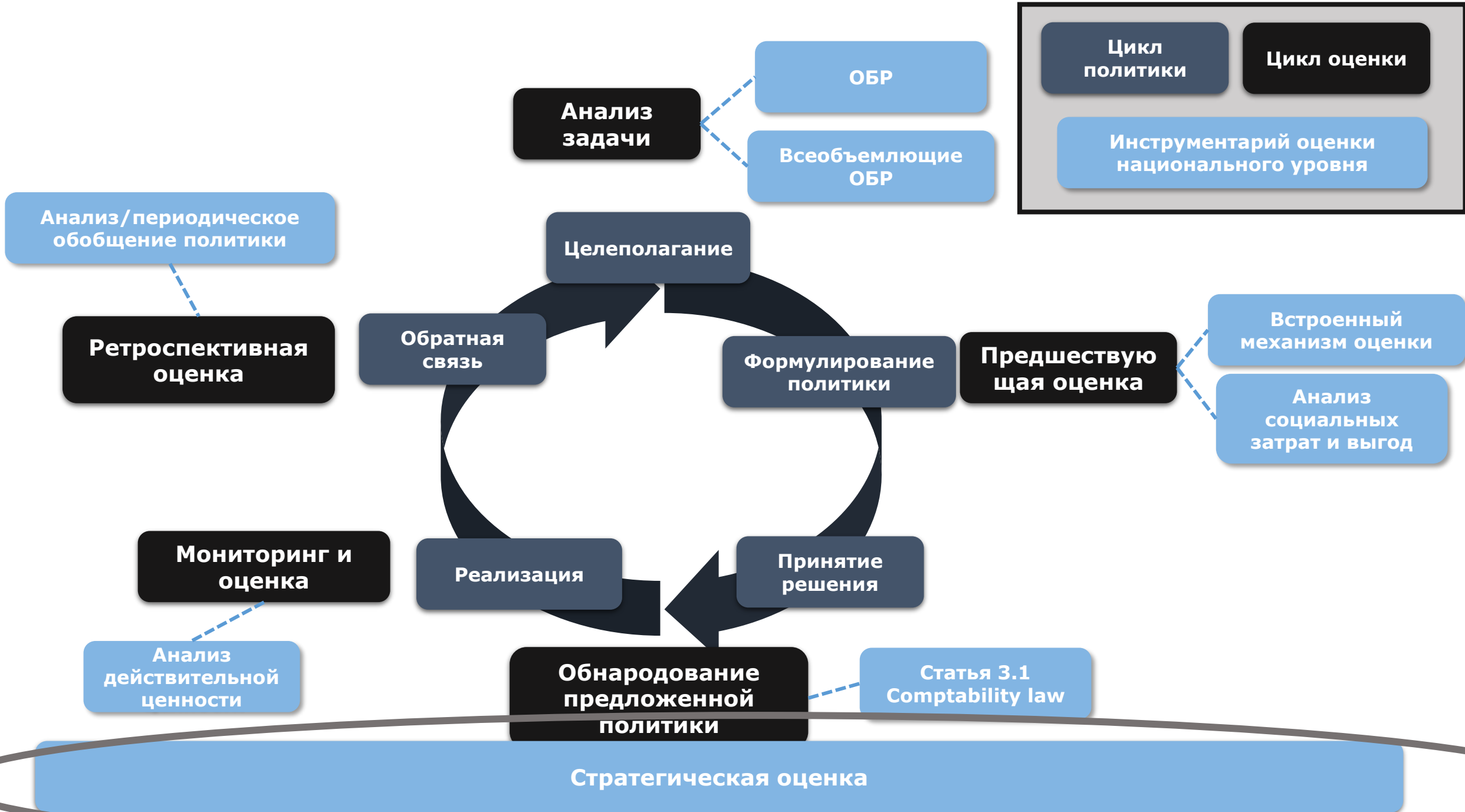
использования (только) показателей эффективности в годовом бюджетном цикле

Не перегружайте процесс работы с годовым бюджетом!

Проблемы с потенциалом:

- Бюрократическая нагрузка
- Аналитические возможности
- Доступность документации







Функции и обязанности в части мониторинга и контроля



Ключевые обязанности в части мониторинга:

- Первая линия: основная обязанность
- Вторая линия: FEAD's: контролер + мониторинг КПЭ + оценка политики
- Третья линия: внутренний аудит: широкий спектр, включая эффективность
- Четвертая линия: Счетная палата: «глаза и уши» парламента (контроль отчетности)
- Министерство финансов: обзоры бюджетных расходов + оценки



Обсуждение улучшений в цепочке эффективности

В ходе реализации присутствуют (или должны присутствовать):

- A) Больше внимания непосредственным результатам и итогам, а не ресурсам
- B) Прозрачная информация
- C) Более качественное управление и четко обозначенные обязанности
- D) Стремление к повышению качества процессов и регулирования
- E) Выше соответствие информации её достоверность
- F) Учет информации об эффективности при обсуждении бюджета
- G) Прочее