

# ВОЗМОЖНЫЕ ОБЛАСТИ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ И ВНУТРЕННИМ АУДИТОМ: некоторые соображения БС

Пленарное заседание СВА РЕМОРPAL 2023 , 17 октября 2023 г., Ташкент, Узбекистан

Айнура Бакайбаева, эксперт, старший экономист в Департаменте государственного бюджета,  
Министерство экономики и финансов Узбекистана,  
Председатель исполкома Бюджетного сообщества (БС) РЕМОРPAL

# План выступления



- I. Основные концептуальные точки синергии: какую пользу могут принести друг другу бюджетирование и внутренний аудит (ВА)
- II. Возможные области сотрудничества на разных этапах бюджетирования:  
1. стратегическое планирование 2. бюджетное планирование 3. исполнение бюджета 4. анализ по итогам исполнения
- III. СПРАВОЧНО: ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О БС



*Бюджетное сообщество (БС) РЕМРАЛ, ежегодное пленарное заседание в Любляне (Словения), март 2023 г.*

# ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О БС



**Общая цель – совершенствование бюджетной методологии, планирования и прозрачности в странах-участницах**

**21 страна-участница из региона ЕЦА. Члены – должностные лица среднего и высокого уровня, отвечающие за бюджетное планирование, или работающие в подразделениях бюджетного планирования или бюджетной методологии/политики**

Планы деятельности БС: очные обучающие мероприятия, виртуальные заседания, ознакомительные визиты, разработка «продуктов знаний» (информационно-аналитических материалов)

Планы деятельности формируются с учетом интересов членов Сообщества, и призваны помочь в рассмотрении ключевых приоритетов в рамках реформ системы бюджетирования в странах-участницах; эти приоритеты определяются посредством ежегодного опроса

**Приоритетные сферы: i) бюджетная грамотность, прозрачность в налогово-бюджетной сфере и участие общественности, а также ii) программно-целевое бюджетирование и бюджетирование, ориентированное на результат; созданы две постоянные Рабочие группы по соответствующей тематике.**

# ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О БС



## «Продукты знаний» БС доступны на вебсайте PEMPAL:

[Performance Budgeting and Spending Reviews in PEMPAL Countries: Current Practices, Challenges, and Recommendations](#)

[Public Participation in Fiscal Policy and the Budget Process – Establishing and/or Strengthening Mechanisms in PEMPAL Countries](#)

[Conducting a Rapid Spending Review to Identify Measures for Budget Balancing](#)

[Mechanisms for the National MoFs to Facilitate Participatory Budgeting at Subnational Level and Design Initiatives at the National Level](#)

[Participatory Budgeting for Youth](#)

[Spending Reviews in the Netherlands](#)

[Improving Budget Documentation Clarity and Accessibility](#)

[Trends in Spending Reviews in PEMPAL Countries Benchmarked to Trends in OECD Countries](#)

[Modernization of Budgeting: Current Directions and Tips](#)

[Trends in Program Budgeting, Budget Openness, Climate Change Responsive PFM, and Health Sector PFM](#)

# Основные концептуальные точки синергии:

## Каким образом подходы в области бюджетирования могут помочь ВА?



**Бюджетные процессы – самый важный и ценный источник данных** о деятельности любого учреждения, и эти данные могут использоваться во внутреннем аудите.

- Бюджет учреждения является кульминацией всех процессов институционального планирования. Бюджет - это не расплывчатая цель в масштабах всего учреждения, а конкретные денежные показатели (особенно в части детальных расходов), отражающие как подразумеваемые, так и явные оперативные цели всех департаментов/подразделений учреждения (согласно поговорке *«если этого нет в бюджете, то это не произойдет»*)

**Программно-целевое бюджетирование (ПЦБ) и бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) – основной фактор, обуславливающий реформирование системы внутреннего аудита**, поскольку они ориентированы на повышение эффективности работы организации и подотчетности руководства на системном уровне. Наиболее тесная связь между бюджетированием и ВА осуществляется через ПЦБ/БОР

- ПЦБ/БОР - это систематическое использование информации о результатах деятельности (итоги, результаты) для обоснования бюджетных решений и обеспечения большей прозрачности и подотчетности в рамках бюджетного процесса путем предоставления законодателям и общественности информации о целях расходования средств и достигнутых результатах (определение ОЭСР).
- Неотъемлемой частью ПЦБ/БОР является возложение управленческой подотчетности за результаты расходования средств, что лежит в основе ВА.



# Основные концептуальные точки синергии:

## Какой вклад может внести ВА в процессы бюджетирования?



**ВА может быть полезным на разных этапах/для разных процессов, важных в бюджетировании**, во всех учреждениях (отраслевых министерствах/РБС, которые подают бюджетные заявки).

- **Благодаря ему можно повысить эффективность планирования распределения ресурсов учреждения (т.е. бюджетного планирования)**, усовершенствовав организационные действия и контрольные структуры в учреждении.
- **Кроме того, ВА может помочь в повышении результативности бюджетных расходов**, обеспечив указанную выше синергию между ПЦБ/БОР и управленческой подотчетностью, улучшенной благодаря ВА.

В целом **аналитические возможности ВА и знакомство с внутренними процессами учреждения могут быть полезными при оказании консультационных услуг и консультировании руководства учреждения**, что, в свою очередь, может способствовать более эффективному корпоративному управлению и подотчетности на этапах бюджетирования.

# Возможное сотрудничество в рамках стратегического планирования



**ВА может быть полезным в процессе стратегического планирования (что впоследствии следует должным образом учесть в бюджетном планировании), оказывая содействие/консультируя руководство учреждения по следующим аспектам:**

- 1. Определение стратегических приоритетов высокого уровня в стратегических документах** (в том числе - вклад учреждения в национальные и отраслевые стратегии, а также собственные стратегические планы/планы работы учреждения) для содействия улучшению управления и эффективности учреждения, включая определение показателей эффективности высокого уровня (показатели воздействия, показатели результатов высшего уровня), актуальных для учреждения
- 2. Разработка планов действий/мер по реализации положений стратегических документов**, чтобы обеспечить адекватные механизмы управления учреждением и планирование ресурсов
- 3. Выявление рисков** для достижения стратегических приоритетов и предложение **стратегий по снижению риска**

# Возможное сотрудничество в рамках бюджетного планирования



В процессе подготовки бюджетной заявки учреждения (которую оно подает в Министерство финансов) содействие/консультирование руководства учреждения со стороны ВА может касаться следующих аспектов:

1. **Координация и консолидация по всем подразделениям/департаментам учреждения запросов/сведений, которые включаются в бюджетную заявку,** чтобы обеспечить оптимальное распределение людских и финансовых ресурсов
2. **Установление значений показателей эффективности высокого уровня,** отраженных в стратегических документах
3. **Определение дополнительных показателей эффективности более низкого уровня** для бюджетных программ учреждения и установление их целевых значений
4. **Выявление рисков** для исполнения бюджета и предложение **стратегий по снижению риска**



# Возможное сотрудничество в рамках исполнения бюджета



**В ходе контроля за исполнением бюджета учреждения содействие/консультирование руководства учреждения со стороны ВА может касаться следующих аспектов:**

- 1. Координация и консолидация действий всех подразделений/департаментов учреждения в интересах регулярного контроля за осуществлением запланированных мероприятий, имеющих стратегический приоритет, и мер по снижению риска, а также предложение мер по корректировке подходов, если таковые необходимы.**
- 2. Проверка достигнутых значений показателей эффективности, по которым отчитываются подразделения/департаменты, и консолидация информации на уровне учреждения (где это необходимо).**
- 3. Участие в подготовке (или анализ/комментарии) отчетов учреждения об исполнении бюджета (квартальных, полугодовых, годовых) в части внедрения мер для снижения риска и общих значений показателей эффективности, которых достигло учреждение, с пояснениями в случае отклонений.**

# Возможное сотрудничество на этапе анализа по итогам исполнения бюджета



**ВА также может быть полезным в следующем:**

- 1. проведение аудитов эффективности**
- 2. содействие в проведении обзоров бюджетных расходов**
- 3. содействие в проведении оценки воздействия и оценки эффективности соответствующих бюджетных программ/мер политики**

budget

БС

spending



ОТКРЫТОСТЬ

КАЧЕСТВО



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**  
<https://www.pempal.org/>  
[bcop@pempal.org](mailto:bcop@pempal.org)