



# ПРОГРАММНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

## Методология Бюджетирование, ориентированное на результат

Октябрь 2011 г.

Франц Радман, М.А.  
Министерство финансов  
[franc.radman@mf-rs.si](mailto:franc.radman@mf-rs.si)

# Структура презентации

**А. Методическая основа  
Программного бюджетирования**

**В. Бюджетирование,  
ориентированное на результат  
(Рамки применения и опыт Словении)**

# А. Методическая основа 1

## Программное бюджетирование

Сочетается с функциональным бюджетированием, но требует определенных предпосылок:

- Надежность управления (т.е. прозрачность, подотчетность, предсказуемость и участие)
- Изменения традиционных методов управления бюджетом (повышенная гибкость расходования средств наряду с увеличенным давлением / стимулированием для повышения производительности)

# А. Методическая основа 1

## Программное бюджетирование

Программное бюджетирование служит задачам управления государственными расходами:

- (Общей финансовой дисциплины)
- Эффективности распределения средств  
(Пере)распределение средств согласно государственной политике и программным целям
- Операционной эффективности  
Учреждения должны приносить эффективные результаты

# А. Методическая основа 1

## Программное бюджетирование

Элементы программного бюджетирования:

- Установление программных целей и их привязка к стратегическим/отраслевым приоритетам.
- Классификация расходов по видам услуг и задачам, в отличие от ориентации на поступления.
- Подготовка информации о результатах программы в целях мониторинга и оценки этих результатов для составления общей оценки эффективности.
- Необходимость привязки информации о результатах к данным о затратах для возможности оценки эффективности.
- Подготовка и исполнение бюджета должны основываться на программах.

# А. Методическая основа 2

## Программное бюджетирование

- Стратегические рамки
- Структура бюджетной классификации – Классификация программ
- Система расходов
- Функциональное бюджетирование

# А. Методическая основа 2

## Программное бюджетирование в стратегической перспективе

Стратегическое планирование

Бюджетный процесс



# А. Методическая основа 2

## Программное бюджетирование

### Среднесрочные рамки бюджетирования

- Среднесрочная финансовая перспектива
  - Общая сумма (доходы, расходы), фискальная политика
- Среднесрочная бюджетная перспектива
  - Максимальные предполагаемые/прогнозные суммы и стратегии по отраслям/программам
  - Повышение соответствия политики расходов и доходов фискальной политике
- Программное / функциональное бюджетирование
  - По министерствам, программам, расходам, соотношению затрат и результатов
  - Оценка эффективности



## А. Методическая основа 2

# Программное бюджетирование

- Стратегическое планирование позволяет Правительству структурировать бюджет на основе задач и целей (программ), а не пытаться интегрировать планирование политики в бюджетный процесс.

“Однако, чем больше стратегический план влияет на бюджет, тем меньше вероятность достижения стратегических результатов” (Аллен Шик: Имеет ли бюджетирование будущее? OECD, 2001).

# А. Методическая основа 2

## Классификация программ

### Общие руководящие принципы составления программ:

- Программа должна касаться только одной функции.
- Программы должны структурироваться по иерархическому принципу.
- Программы должны поддерживать принятие решений и приоритизацию (политическую и управленческую).
- Программа должна включать все виды деятельности и проекты, помогающие достижению ее результатов.
- Ответственность за реализацию программы должна распределяться по административным единицам или возлагаться на одну структуру в случае межведомственных программ (например, по совместным вопросам).
- Подпрограммы должны при возможности подпадать под ответственность одной административной единицы (министерства/ведомства).

## А. Методическая основа 2

### Классификация программ

Классификация программ по расходам, как элемент принятия решений:

- Должна быть связана с итогами и результатами.
- Должны учитываться все расходы.
- Должна включать систему бухгалтерского учета, позволяющую учет расходов по программе (по видам деятельности и проектам).

## А. Методическая основа 2

### Система учета себестоимости

Использование информации о расходах на программу и ее результатах (на целевой основе) по категориям расходов для их приоритизации и (пере)распределения :

- На уровне программ для принятия решений правительством
- На уровне подпрограмм для принятия решений ведомствами

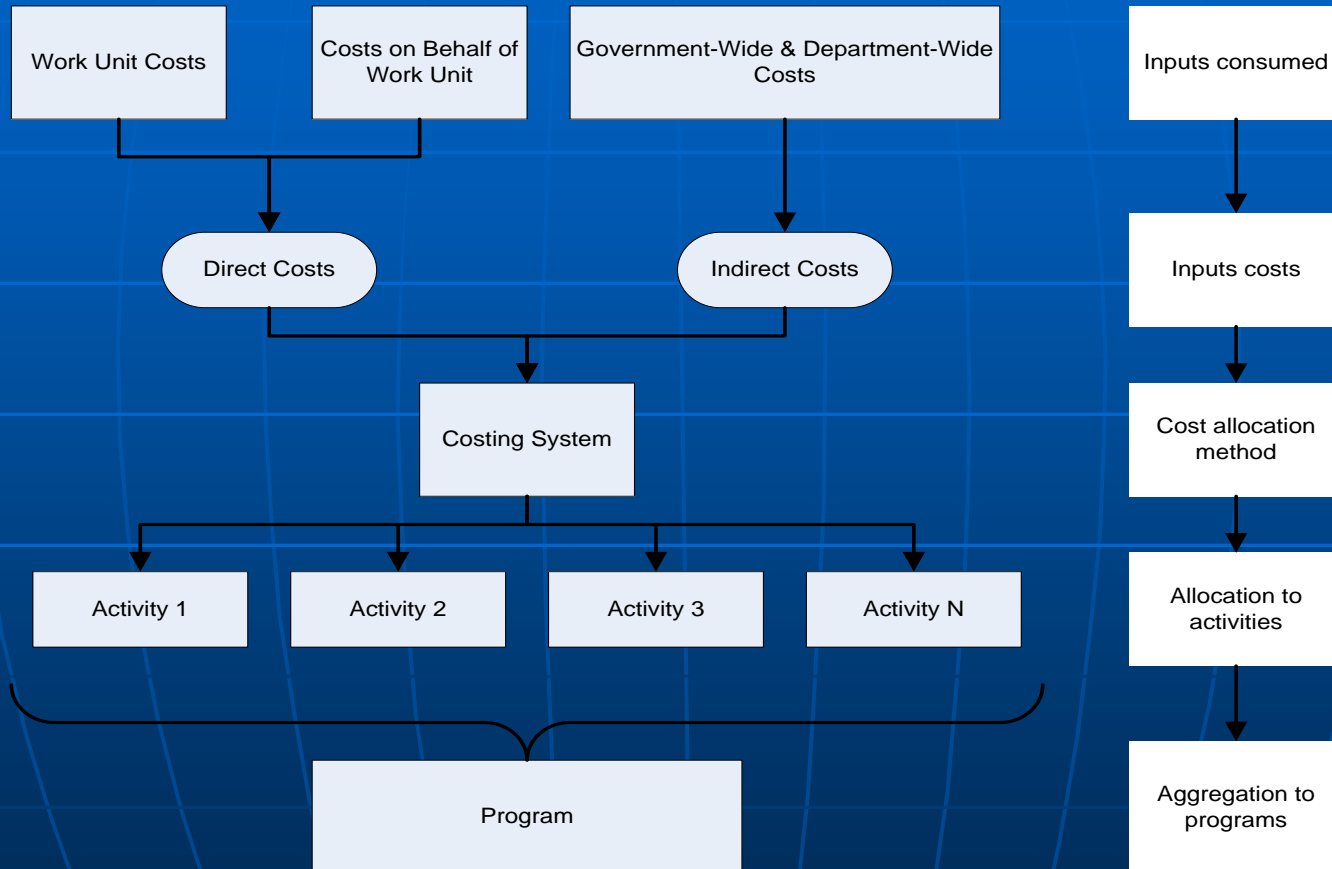
# А. Методическая основа 2

## Система учета себестоимости

- Расходование доходов распределяется в соответствии с целями использования таких доходов (программная классификация)
- Разбивка программы по видам деятельности и определение объектов затрат (рабочего органа, центра расходования средств, результатов, проектов)
- Определение всех используемых источников и их стоимости для объекта затрат
- Распределение прямых и косвенных расходов по отдельным объектам затрат на основе согласованной методики расходов

# A. Методическая основа 2

## Система учета себестоимости



# А. Методическая основа 2

## Система учета себестоимости

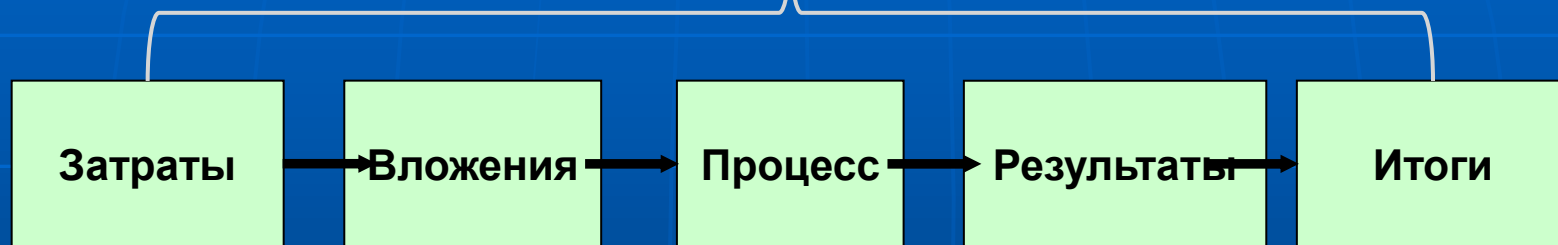
- Информация о расходах должна быть достаточна для принятия решений.
- Расходы должны быть четко направлены на определенные виды деятельности для предотвращения перекрестного субсидирования.
- Важна сбалансированность между точностью и расходами на информацию о затратах в создании системы учета себестоимости.
- Как показывает опыт, сложные системы учета по принципу АБВ являются слишком дорогими и требуют обобщения с использованием правительственных бюджетных программ.
- Интеграция системы учета и системы оценки эффективности (категории, по которым проводится оценка эффективности, должны соответствовать категориям, по которым собирается учетная информация).

# А. Методическая основа 2

## Функциональное бюджетирование

### Результаты

Соотношение цены  
и качества



Экономия

Результативность

Эффективность

Прямые и  
косвенные  
затраты

Человеческие  
и  
материальные  
ресурсы

Как работает  
министерство

Товары и  
услуги как  
результат  
реализации  
программы

Промежуточная:  
преимущества и  
изменения по  
результатам  
Итоговая:  
Окончательные/  
долгосрочные  
последствия



## А. Методическая основа 2

### Функциональное бюджетирование

Соотношение между затратами, вложениями, результатами и итогами для принятия решений:

- Соотношение между фактическими (осуществленными, такими как конкуренция поставщиков, цели перераспределения, обучение и учет)
- Соотношение между фактическими и прогнозными (осуществленными, такими как установление целей, определение эффективности и оценка)
- Соотношение между прогнозными (ожидаемыми, такими как анализ и оценка политики/программы в целях планирования)

## А. Методическая основа 2

### Функциональное бюджетирование

Система информации о деятельности, влияющая на бюджетирование:

- Риск информационной перегрузки (вместо необходимых видов данных);
- Затраты по сбору и обработке бюджетной информации;
- Доступность информации (ниже более высокого уровня принятия решений), знания и время по ее обработке;
- Важность распределения затрат (изменения расходов – изменения в результатах);

## А. Методическая основа 2

### Функциональное бюджетирование

Использование информации о деятельности в бюджетном процессе по достигнутым результатам и средствам достижения этих результатов для:

- Учета

Предметного функционального бюджетирования

- Планирования

Бюджетирования на основе информации о результатах

- Распределения средств

прямого/на основе формулы функционального бюджетирования

**Информация о деятельности должна использоваться, чтобы быть полезной!**

## В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

### Использование информации о деятельности

- Бюджетные согласования:
  - Переговоры между Минфином и министерствами
  - Управление в рамках министерства
- Ежегодные инструкции министерствам
  - Распределение средств (увязка запланированных/фактических результатов с финансированием, прямое/по формуле финансирование)
  - Спецификация требуемых результатов
- Ежегодные отчеты
  - Финансовые данные и данные о результатах
  - Проверка Счетной палатой и/или Парламентом

## А. Методическая основа 3

### Рассмотрение при формировании программного/функционального бюджета

- Эффективная программная система бюджетирования не может быть разработана лишь с централизованным участием одного Минфина.
- Программы должны находиться в рамках министерств с целью учета и во избежание потока ненужной информации.
- Концепция программы должна включать текущий и капитальный бюджеты и прямые расходы, необходимые для осуществления программ.
- Правительство должно осознавать предполагаемые результаты до составления бюджета, ориентированного на результат.

# А. Методическая основа 3

## Рассмотрение при формировании программного/функционального бюджета

- Создание среды, поддерживающей и выдвигающей требования к работе до осуществления функционального или итогового бюджетирования (поощрения, санкции).
- Контроль за вложениями до попытки контроля за результатами.
- Внедрение внешних видов контроля до введения внутреннего контроля, и внутреннего контроля до введения системы управленческой подотчетности.
- Наличие эффективного финансового аудита перед переходом к аудиту работы.

# А. Методическая основа 3

## Рассмотрение при формировании программного/функционального бюджета

- Эксплуатация надежной системы учета до внедрения интегрированной системы управления финансами.
- Составление и принятие предсказуемых бюджетов до начала требования от руководителей эффективного использования вверенных им ресурсов.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 1 Наработки Словении

Установлены основные правовые рамки и введена классификация (1999-2009 гг.):

- Закон о государственном бюджете
- Изменены процедуры подготовки бюджета с направления "снизу вверх" на направление "сверху вниз"
- Двухлетний бюджет
- Соответствующий Регламент Процедур программной классификации (подпрограммы) бюджета Национальной Ассамблеи является основой для принятия решений.
- Экономическая (учетная классификация, GFS),  
Функциональная COFOG, Программная и  
институциональная классификация
- "Классификация по источнику финансирования"



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 1 Наработки Словении

**Закон о государственном бюджете(1999) устанавливает основу для создания программ и исполнения:**

1. **Представление целей, стратегий и программ по отдельным сферам;**
2. Правовые и иные основы на которых базируются запланированные стратегии и программы;
3. **Корректировка целей, стратегий и программ для планов долгосрочного развития и бюджетного меморандума;**
4. Принципы и параметры на которых основываются расчеты и прогнозы относительно необходимых ресурсов;
5. Другие разъяснения, облегчающие понимание предлагаемых стратегий и программ; а также
6. Отчет о достигнутых целях и результатах реализуемых стратегий и программ прямым распорядителем средств за первое полугодие текущего года.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 1

## Программное/функциональное

### бюджетирование в 1999-2009 гг.

Есть правовая основа, пилотные проекты и функциональный контроль, однако:

- В бюджетном процессе мало используется систематическая рабочая информации.
- Функциональное бюджетирование не соответствует функциональному управлению.
- Бюджетный процесс, ориентированный на контроль за расходами.
- Недостаток поддержки "сверху".
- Нежелание отраслевых министерств тесно сотрудничать с Минфином. Необходимость обзора их внутренних процедур и организационных структур.
- Ограниченность потенциала (специализированных сотрудников Минфина, ИТ систем).

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 1

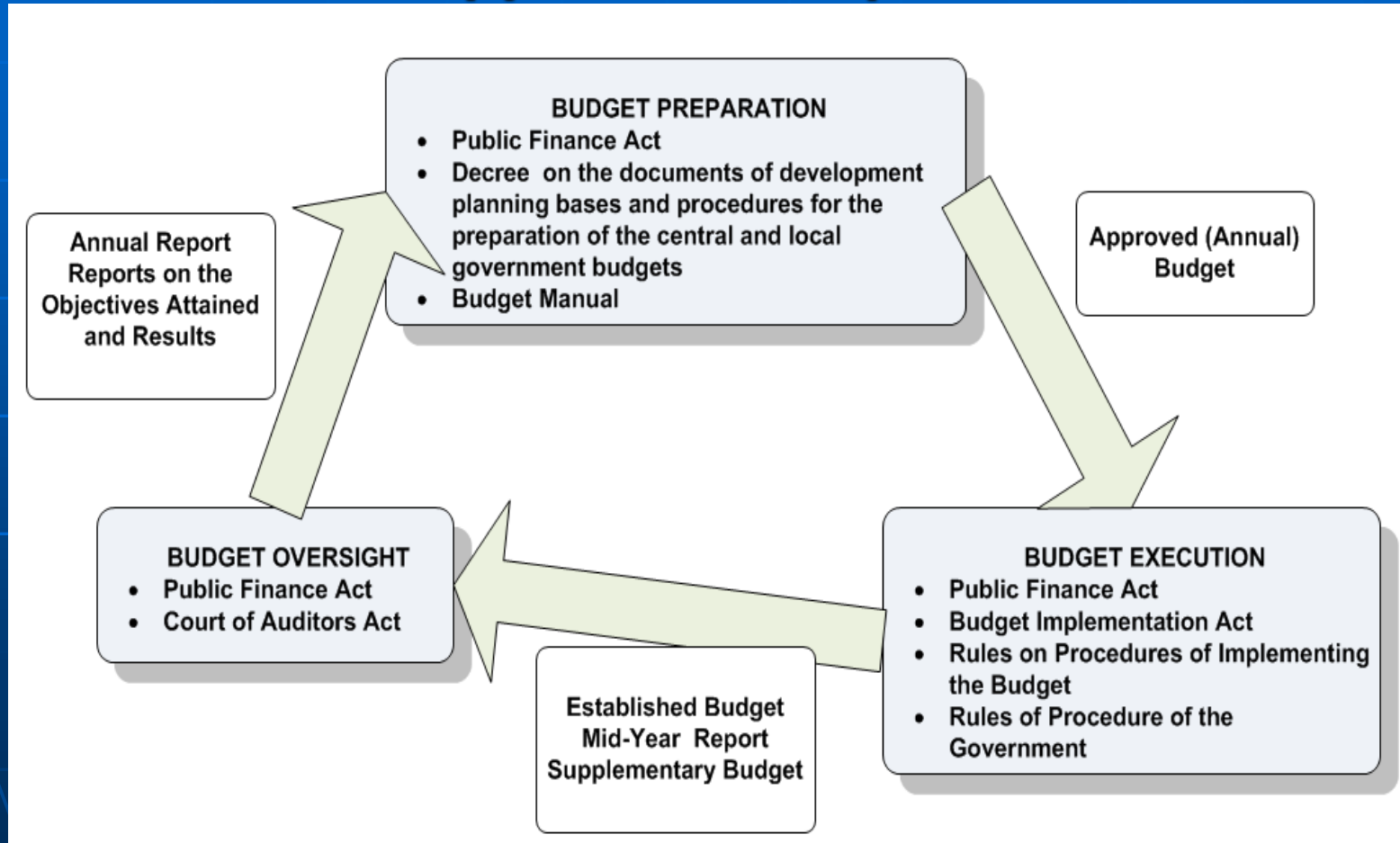
## Программное/функциональное бюджетирование в 2007-2009/11 гг.

Декрет о документах по основам планирования развития и процедурам подготовки государственного и местных бюджетов (2007 г., с изменениями 2010 г.):

- Потолки расходов в МТБФ также по программной классификации.
- Четкие рамки результатов для подготовки индивидуальных бюджетных планов.
- Требование по количественным показателям на всех уровнях.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Бюджетный цикл



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

Установливается межведомственное сотрудничество для определения приоритетов и задач, мониторинга результатов и предварительной подготовки бюджета (рабочие группы по политике):

- Вводится сотрудничество между различными правительственными организациями,
- Устанавливаются цели и задачи по программам и подпрограммам,
- Готовятся бюджетные предложения по программам, подпрограммам и распорядителям средств в соответствии с правительственными лимитами по расходам, которые отражают приоритеты правительства.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

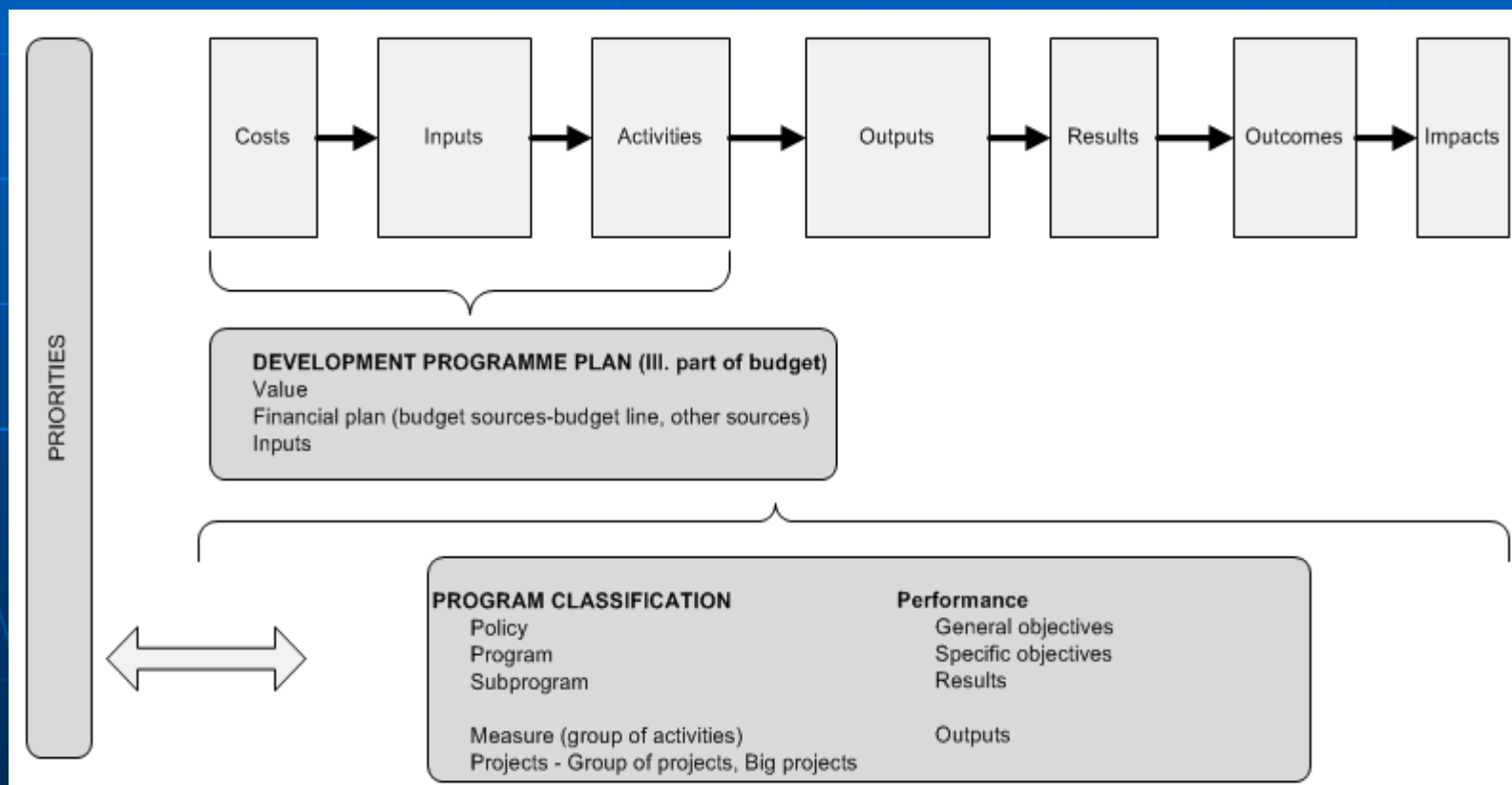
## Подготовка бюджета

- Централизованная техническая помощь в составлении бюджета:
  - Объединяет финансовые планы с ожидаемыми результатами
  - Требуется установления целей/задач на уровне реализации,
  - Требуется параметров оценки задач и ожидаемых результатов на каждом уровне программы,
  - Требуется установления предпочтительности задач.
- Основная часть информации о работе в бюджетных документах сосредоточена на проектных группах/рабочих группах/подпрограммах

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

### Программная логика в системе подготовки бюджета



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

Министерство финансов готовит **Бюджетное руководство**, содержащее основные элементы (согласно решению Правительства и МТBF):

- Бюджетные ограничения по программе, институциональная классификация и классификация по источнику финансирования;
- Подготовку ежегодных финансовых (бизнес) планов отдельных бюджетных распорядителей (планирование вложений, итоговая методология проекта);
- Бюджетирование, ориентированное на результат.

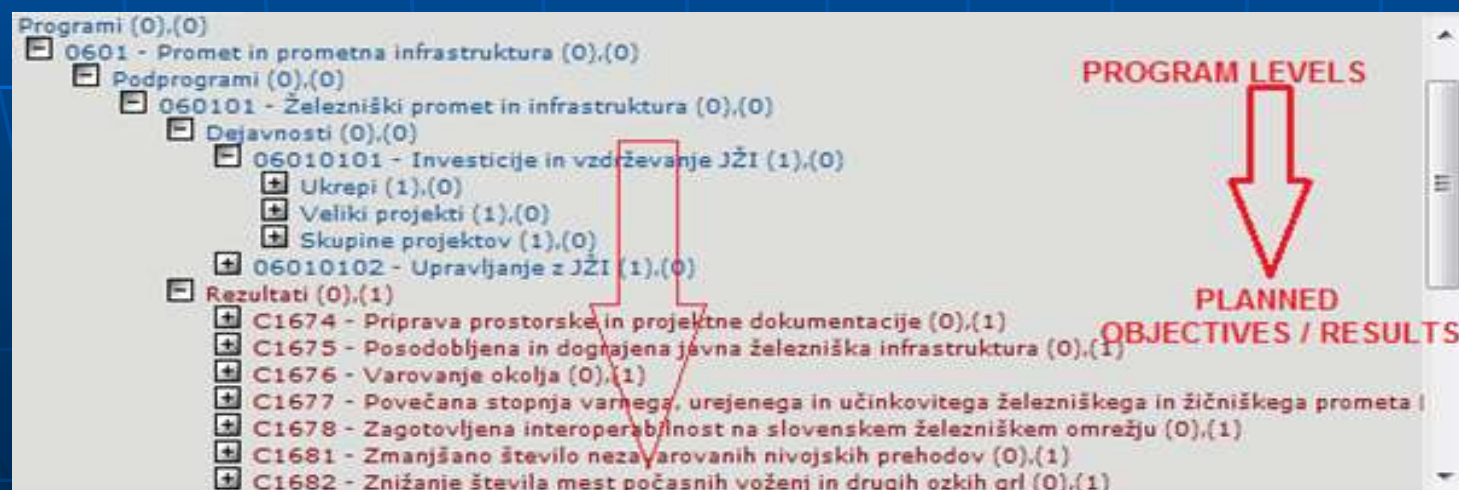
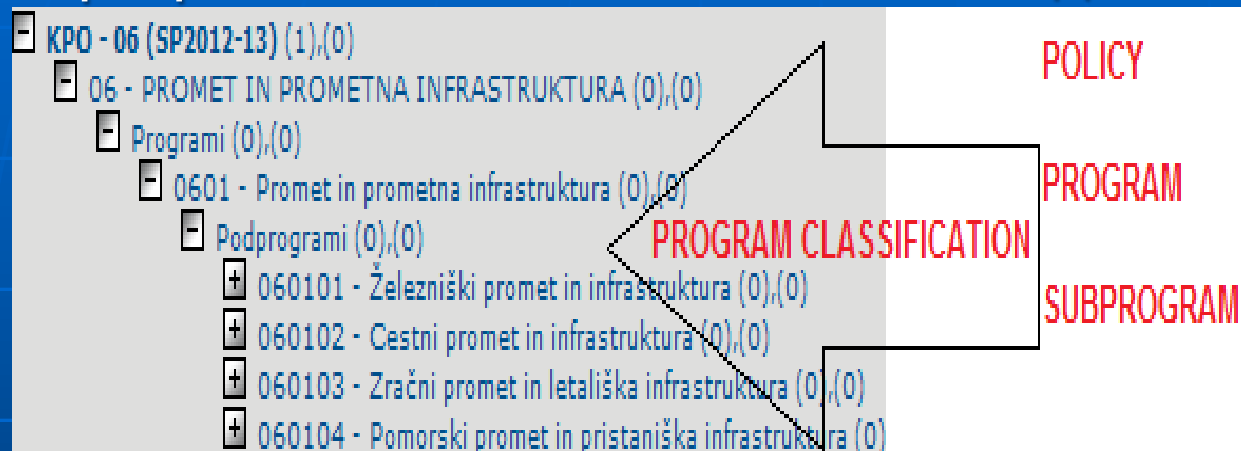
Департамент Правительства по развитию и европейским делам координирует взаимосвязь между бюджетными и стратегическими целями/приоритетами.



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

### Программная логика в системе подготовки бюджета



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат

2

## Подготовка бюджета

### Программная логика и финансовое планирование

The screenshot displays a budgeting software interface. The top part shows a hierarchical tree of projects under the heading "2411-07-0007". The selected project is "2411-07-0007 - Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš". Below the tree is a detailed budget table for this project.

Projekt: 2411-07-0007 Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš, stopnja: 250		project Reconstruction of railway line Pragersko - Hodoš		
	2010 O	7534	420802	1.972,80
	2010 O	7534	420899	115.549,44
	2010 O	9636	420800	6.790,00
	2010 O	9636	420801	9.504,00
	2010 O	9636	420802	64.046,88
	2010 O	9636	420804	20.323,20
	2010 O	9636	420899	76.069,90
	2011 O	9418	420402	3.029.452,13
	2011 O	9636	420600	1.427.303,53
	2011 O	9636	420801	728.657,63
	2011 O	9774	420402	534.609,20
	2011 O	9776	420402	2.000.000,00
	2011 O	9776	420600	1.779.977,84
	2011 O	9776	420801	1.000.000,00
	2012 O	9418	420402	7.704.800,00
	2012 O	9774	420402	1.355.670,59
	2012 O	9776	420402	10.000.000,00
	2012 O	9776	420600	11.687.301,00
	2012 O	9776	420801	6.112.695,41

Annotations in the image:

- A red box highlights the project name "2411-07-0007 - Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš" in the tree view.
- A red box highlights the project name "Projekt: 2411-07-0007 Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš, stopnja: 250" and the first two columns of the budget table.
- Red arrows point to "Budget Year" (2011 O), "Budget item" (9776), "Economic classification" (9776), and "Financial plan" (420402) in the budget table.

# **В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2**

## **Подготовка бюджета**

**Основным предложением является попытаться  
(в СОТРУДНИЧЕСТВЕ С БЮДЖЕТНЫМИ  
РАСПОРЯДИТЕЛЯМИ - МИНИСТЕРСТВАМИ !!):**

**Установить иерархию задач:**

общие – специфические – на результаты – на общий  
итог (операционные/институциональные)

**и**

**Ответить при определении целей и параметров:**

Кто что для кого делает и почему?

- КАК? Ресурсы–Деятельность-Итоги
- КТО? ГДЕ? Целевые группы- Заинтересованные стороны
- ЧТО мы хотим? ПОЧЕМУ? Результаты (итоги, влияние)

...

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

Поддержка **SMART** принципа при определении задач:

- **Специфика:** должно быть ясно то, чего вы пытаетесь достичь;
- **Измеряемость:** должна быть ясная и прозрачная мера измерения успеха;
- **Достижимость:** необходимость широкого применения и отражения Правительственных амбиций к повышению стандартов государственных услуг. Необходимо доказательство того, что можно сделать.
- **Соответствие:** должно быть отражение того, что программа/организация пытается достичь, а не просто то, что легко измеримо.
- **Временные рамки** – должно быть ясно, к какому сроку<sup>36</sup> должна быть выполнена задача.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

### Программная логика системы подготовки бюджета

The screenshot displays a budgeting system interface. At the top, a tree view shows the hierarchy: PROGRAM (0),(0) -> SUBPROGRAM 0601 - Promet in prometna infrastruktura (0),(0) -> 060101 - Železniški promet in infrastruktura (0),(0) -> Dejavnosti (0),(0) -> 06010101 - Investicije in vzdrževanje JŽI (1),(0) -> Veliki projekti (1),(0) -> 2411-07-0007 Reconstruction of railwayline Pragersko Hodoš. A red box highlights this project name, with a red arrow pointing to the 'PROJECT GOAL INDICATOR' label. Below the tree, a table shows 'Opis kazalca' (Indicator Description) and 'Druge lastnosti kazalca' (Other indicator properties). The table includes columns for 'Šifra' (Code), 'Oznaka' (Label), and 'Naziv' (Name). The 'Naziv' column contains 'Zgrajene vozne mreže' (Constructed network) and 'Constructed network'. Below the table, there are fields for 'Perioda merjenja: Leto' (Measurement period: Year), 'Izhodiščno leto: 2009' (Baseline year: 2009), and 'Izhodiščna vrednost: 0' (Baseline value: 0). A table of 'Ciljne vrednosti' (Target values) is shown, with columns for 'Leto' (Year), 'Cilj. Vrednost' (Target value), 'Ref. Vrednost' (Reference value), and 'Dos. vrednost' (Actual value). The table shows target values for years 2011 to 2015. A red box highlights the 'Cilj. Vrednost' column, with a red arrow pointing to the 'TARGET VALUES' label.

**PROGRAM**

**SUBPROGRAM**

**PROJECT GOAL INDICATOR**

**Reconstruction of railwayline Pragersko Hodoš**

**106477 - Zgrajene vozne mreže (0),(0)**

**Opis kazalca** **Druge lastnosti kazalca**

Šifra	Oznaka	Naziv
106477	106476	Zgrajene vozne mreže <b>Constructed network</b>

Perioda merjenja: Leto Izhodiščno leto: 2009 **Baseline Year** Izhodiščna vrednost: 0 **Baseline Value**

**Ciljne vrednosti:**

Leto	Cilj. Vrednost	Ref. Vrednost	Dos. vrednost
2011	2,00	2,00	0,00
2012	0,00	0,00	0,00
2013	40,30	0,00	0,00
2014	38,50	68,00	0,00
2015	28,70		0,00

**TARGET VALUES**

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Подготовка бюджета

Усовершенствование определения результатов работы в сотрудничестве с распорядителями бюджета:

- **Успех определения результатов зависит от полноты и точности сбора и анализа данных.**
- **Методы анализа данных**
  - По долгосрочной перспективе и тенденциям
  - По целям и стандартам
  - При возможности, по подразделениям (внутреннее сопоставление)
  - Внешнее сопоставление (результаты других ведомств, передового опыта, совершенствование процессов)

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

- **Принятие решений по исполнению изначально основывается на программной классификации.**
- **Проекты/Виды деятельности (связь с программной классификацией) наряду с Бюджетной линией (связь с институциональной, экономической классификациями, а также по источнику финансирования) формируют базовую единицу бюджетного исполнения.**
- **Гибкость исполнения бюджета обеспечивается широким кругом механизмов, позволяющих исполнителю корректировать расходы в течение года без обращения в парламент и дополнена обширной отчетностью на протяжении года от Министерства финансов.**
- **Бухгалтерское обслуживание сосредоточено в Минфине для всех органов госуправления (за исключением Минобороны и МВД). Бухгалтерия использует унифицированное ПО.**

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

Закон о государственном бюджете и Закон об исполнении бюджета создали **инструменты исполнения бюджета**:

1. Дискреционное перераспределение ассигнований при определенных условиях:
  - Прямые распорядители могут перераспределять бюджетные ассигнования по одной и той же подпрограмме,
  - Кабмин – среди разных подпрограмм,
  - Управляющий орган – по единой политике ассигнований ЕС между разными направлениями;
2. Обязательное перераспределение ассигнований в случае превышения ассигнований обязательствами по пенсионным выплатам, обслуживанию госдолга, финансированию проектов ЕС и проектов, финансируемых за счет целевых фондов ЕС;



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

- ...инструменты исполнения бюджета:
4. Временные лимиты наличности для компенсации новых обязательств или при изменившихся экономических обстоятельствах (если бюджетный баланс не восстановлен в течение 45 дней после изначального наблюдения перерасхода, должен быть предложен дополнительный бюджет);
  5. Пропорциональное сокращение ассигнований при доходах ниже прогнозных порогов;
  6. Использование бюджетных резервов на непредвиденные расходы; а также
  7. Перенос определенных ассигнований на следующий бюджетный год.

Перерасход не должен допускаться без предварительного согласования дополнительного бюджета. За последние годы дополнительные бюджеты подавались не часто.

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

### Программная логика системы исполнения бюджета

2411-07-0007

**PROJECT VALUE**

Šifra: 2411-07-0007 **PROJECT CODE i.e Budget user - Year - Sequence No.** Vrednost (EUR): Skupaj viri (EUR):

Naziv: Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš **PROJECT NAME** Izhodiščna: 173.656.385,32 100,00%

Angleški naziv: **Reconstruction of railwayline Pragersko-Hodoš** Sprejeta: 176.562.001,00 101,67% 204.602.626,11

Vodja: Maksimiljan Dolinšek Telefon: 02 234 14 60 Veljavna: 173.656.385,32 100,00% 173.656.385,32

Dolg naziv: Rekonstrukcija, elektrifikacija proge Pragersko - Hodoš

Dolg angleški naziv:

**Uvrstitev** | Atributi | Planirani izdatki | Proračunski viri | Ostali viri | NRP občine | Povračila EU | Teritorialne enote | Dostop | Dokumenti

Element NRP: Projekt Potrdi organ upravljanja: Da (Tip PP) Povračilo EU

Skrbnik: 2411 MINISTRSTVO ZA PROMET

Nosilec / Investitor: 2411 MINISTRSTVO ZA PROMET

Vrsta: Investicijsko vzdrževanje z gradnjo

Tip: 0713KohSkl EU 07-13 Kohezijski sklad

Podtip: MOP13.3.1.1 Železniška infrastruktura

Dejavnost: 06010101 Investicije in vzdrževanje JŽI **PROGRAM CLASSIFICATION LEVEL**

Prednik (evid.proj.): Investment and maintenance of Public Railway Infrastructure

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

### Программная логика системы исполнения бюджета

Šifra: 2411-07-0007		Naziv: Rekonstrukcija proge Pragersko-Hodoš		Vrednost (EUR): Izhodiščna: 173.656.385,32 100,00%		Skupaj viri (EUR):								
Angleški naziv:		Vodja: Maksimiljan Dolinšek		Sprejeta: 176.562.001,00 101,67%		204.602.626,11								
Dolg naziv: Rekonstrukcija, elektrifikacija proge Pragersko - Hodoš		Telefon: 02 234 14 60		Veljavna: 173.656.385,32 100,00%		173.656.385,32								
Dolg angleški naziv:				COMMITMENTS										
BUDGET USER				PAYMENTS										
Uvrstitev: Atibiti   Planirani izdatki   Proračunski viri   Ostali viri   NRP občine   Povračila EU   Teritorialne enote   Dostop   Dokumenti				ORDERS OF PAYMENTS										
VS: [Vsi]   Leto: 2011   PU: [Vsi]   PP: [Vse]   K4: [Vsi]   KG: [Vsi]   TPP: [Vsi]				Veljavni plan enak realizaciji pred: 01.01.2011										
VS	Leto	PU	PP	Konto	Podkonto	Tip PP	Val.	Sprejeti plan	Veljavni plan	Veljavni pror. (N3)	Pokritje	Predobremenitve (NF1)	Podpisane odredbe (NO1)	Izplačila (NR10)
<b>Proračunski viri - 1099 Državni proračun RS</b>								<b>EUR</b>	<b>11.940.296,00</b>	<b>11.940.296,00</b>		<b>8.130.099,30</b>	<b>5.087.935,36</b>	<b>4.886.741,76</b>
☑	2011	2411	9776	4204	420402	9	EUR	0,00	3.874.703,00	3.759.029,92	-115.673,08	3.885.011,98	1.119.043,91	1.119.043,91
☑	2011	2411	9776	4206	420600	9	EUR	0,00	3.638.289,47	2.245.182,32	-1.393.107,15	1.352.084,47	1.320.206,91	1.279.146,11
☑	2011	2411	9776	4208	420800	9	EUR	0,00	2.271.342,37	1.943.022,13	-328.320,24	737.041,69	492.723,38	332.590,58
☑	2011	2411	9776	4208	420802	9	EUR	0,00	2.271.342,37					182.511,84
☑	2011	2411	9776	4208	420804	9	EUR	0,00	0,00					49.080,00
☑	2011	2411	9776	4208	420899	9	EUR	0,00	0,00					100.998,74
☑	2011	2423	9636	4204	420402	9	EUR	3.874.703,00	0,00	APPROPRIATIONS	0,00	0,00	0,00	0,00
☑	2011	2423	9636	4206	420600	9	EUR	5.065.593,00	1.427.303,53	1.427.303,53	0,00	1.427.303,53	1.427.303,53	1.427.303,53
☑	2011	2423	9636	4208	420800	9	EUR	3.000.000,00	728.657,63	728.657,63	0,00	728.657,63	728.657,63	728.657,63
☑	2011	2423	9636	4208	420802	9	EUR	0,00	6.328,96					6.328,96
☑	2011	2423	9636	4208	420801	9	EUR	1.000.000,00	4.752,00					4.752,00
☑	2011	2423	9636	4208	420802	9	EUR	0,00	413.455,68					413.455,68
☑	2011	2423	9636	4208	420804	9	EUR	0,00	102.164,39					102.164,39
<b>APPROVED / ACTUAL FINANCIAL PLAN</b>														
Skupaj: <b>ECONOMIC CLASSIFICATION</b>								EUR	11.940.296,00	11.940.296,00		8.130.099,30	5.087.935,36	4.886.741,76

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Исполнение бюджета

Принятие решения на правительственном уровне при внесении различных предложений.

Программный фокус (проекты/виды деятельности) обязателен при (пере)распределении средств для достижения предлагаемых правительственных решений.

I. Estimates of financial consequences not planned in approved budget				
	Current year t	t+1	t+2	t+3
Expected increase / reduction of central budget revenue				
Expected increase / reduction of local government budget revenues				
Expected increase / reduction of central government budget expenditure				
Expected increase / reduction of local government budget expenditure				
Expected changes of other general government funds				
II. Financial consequences for central government budget				
II.a. Appropriations for proposed solutions are planned:				
Budget User	Project / Group of activities	Budget item	Current year t	t+1
TOTAL:				
II.b. Missing appropriations are going to be secured with reallocation from:				
Budget User	Project / Group of activities	Budget item	Current year t	t+1
TOTAL:				
II.c. Planned compensation of reduced revenue or increased expenditure:				
New revenue		Current year t	t+1	

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Отчет по окончании года

Инструкции по подготовке итоговых счетов (2001) устанавливают методологию подготовки отчета по достигнутым целям и результатам принятым во внимание. Отчет должен содержать:

1. Законодательные и иные правовые основы, разъясняющие сферу действий прямого распорядителя;
2. Долгосрочные цели прямого распорядителя, исходящие из отраслевых стратегий и национальных программ; для национального бюджета цели отраслевых стратегий и национальных программ должны быть представлены с точки зрения области бюджетных расходов;
3. **Ежегодные цели** прямого распорядителя установлены в разъяснении к проекту финансового плана прямого распорядителя; ежегодные цели прямого распорядителя национального бюджета должны быть представлены в рамках основных программ, подпрограмм, проектов и деятельности;

# **В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2**

## **Отчет по окончанию года**

### **Инструкции по подготовке итоговых счетов ...**

- 4. Оценку успехов в достижении поставленных целей, с учетом физических, финансовых и наглядных показателей, содержащуюся в разъяснении к проекту финансового плана прямого распорядителя (программе действий), подаваемом на рассмотрение;**
- 5. Возникновение каких-либо недопустимых или непредвиденных последствий в ходе реализации программы действий;**
- 6. Оценку успехов в достижении поставленных целей в сравнении с целями, установленными в отчете(ах) предыдущего(их) года (лет);**

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

## Отчет по окончании года

### Инструкции по подготовке итоговых счетов ...

7. **Оценку рентабельности и эффективности операций прямого распорядителя в отношении предписанных стандартов и критериев** установленных соответствующими министерствами или другими государственными органами или мэрами, а также меры по повышению эффективности и качества деятельности прямого распорядителя;
8. **Оценку функционирования системы внутреннего финансового контроля;**
9. **Объяснение причин не достижения поставленных целей по тем областям, где они не были достигнуты.** Объяснение должно содержать список мер и срок достижения поставленных целей и предложения по новым целям или мерам, если целевые показатели не представляется возможным выполнить;
10. **Оценку эффекта операций прямого распорядителя на другие сферы, в частности, в области экономики, социальной сферы, защиты окружающей среды, региональном развитии и планировании.**

## В. Бюджетирование, ориентированное на результат 2

### Отчет по бюджетным программам

Прозрачность отчетности по поддержке правительственных программ как условие возможности учета и предсказуемости требует:

- Детальных цепочек результатов, установленных для всех правительственных программ (логическую схему)
- Многоуровневой и понятной отчетности
- Ясного определения задач и количественных показателей
- Установления мер по повышению эффективности и результативности, а также оценку качества
- Стандартных процедур мониторинга и отчета о результатах



# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 3

## Открытые вопросы

- Интегрированная работа по исполнению бюджета
- Роль Минфина (организация – финансовый/исполнительный, какой уровень контролировать)
- Количество и качество информации
- Внедрение постоянной и систематической системы мониторинга (Минфин или министерства)
- Отчеты об исполнении бюджета (Модели обзора расходов)
- Гибкость министерств в использовании средств для достижения приоритетных целей (переносы, целевые фонды)
- Инструменты для мотивации работы и обеспечения учета (подготовка бюджета, исполнение)?

# В. Бюджетирование, ориентированное на результат 3

## Открытые вопросы

- Система расходов (объекты затрат: центр расходов или деятельность или проект)
- Распределение накладных/дополнительных расходов (до какой степени для центрального администрирования?)
- “Стоимость” реализации (что отслеживать \ оценивать, в целом или выборочно, ограничения потенциала)

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**