

**Бюджетирование,  
ориентированное на результат (БОР),  
основные инструменты бюджетирования,  
перспективы развития в условиях  
бюджетной реформы**

Основная цель бюджетной реформы – переход от «затратной» модели бюджетирования к БОР

## Затратная модель (постатейное бюджетирование):

### Детальное планирование расходов

465468031,13 564684651 06546 88670546  
46564068 646406 646013210 6484646561  
46498013 646019 60646 6 04 654 06 46464  
5406 64606 64604646 121 6421 5 6460521

«Идеальный» вариант –  
100 % выполнение плана

## Модель БОР:

### Планирование результатов

- результат 1
- результат 2
- результат 3

Цель –  
лучший результат при  
меньших затратах  
ресурсов

# КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ БОР (1)

- ❖ Государственные расходы применяются для достижения тех общественных результатов, которые не могут быть эффективно достигнуты силами частного сектора (ограничение роли государственных расходов после 80х гг.)
- ❖ Бюджетные расходы оправданы, если они действительно обеспечивают *конечные результаты* и являются *экономически эффективными* (первые попытки внедрения этого принципа в 40-е –50-е гг. В США)
- ❖ Результаты должны измеряться в *доступных и прозрачных показателях*, показывающих связь между *непосредственными* (продукты, услуги) и *конечными* (эффект для населения, предприятий, общества в целом) результатами
- ❖ Решения по общему объему расходов и его распределению между агрегированными разделами, стратегическим направлениями, министерствами, программами учитывают *сравнительную и абсолютную результативность и эффективность* расходования средств

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ БОР (2)

- ❖ Результаты должны быть увязаны с соответствующими затратами в рамках *программ* (внедрение принципов программного бюджетирования начиная с 50х гг.)
- ❖ Для этого деятельность распределяется по *стратегическим целям, тактическим целям*, соответствующим программам и подпрограммам. Цели характеризуются показателями результатов.
- ❖ В ходе исполнения бюджета проводятся *мониторинг и оценка* результативности и экономической эффективности реализации программ
- ❖ Управление, ориентированное на результаты, требует *разделения функций* государственного управления (министерства) и непосредственного оказания бюджетных услуг (агентства, учреждения)
- ❖ Управление, ориентированное на результаты, требует создания *стимулов повышения эффективности* для органов власти и руководства (в т.ч. разделение политических и административных функций)

# Основные элементы бюджетирования, ориентированного на результат

---

## Финансовый аспект:

- Среднесрочное финансовое/бюджетное планирование
- Реестр расходных обязательств (раздельное планирование действующих и принимаемых обязательств)

## Отраслевой аспект:

- Бюджетное послание Президента РФ, Губернатора
- Государственные программы
- Обоснования бюджетных ассигнований

## Реформирование бюджетной сети:

- Перевод бюджетных учреждений в автономные учреждения
- Планирование ассигнований и бюджетный учет в разрезе услуг
- Государственные (муниципальные) задания

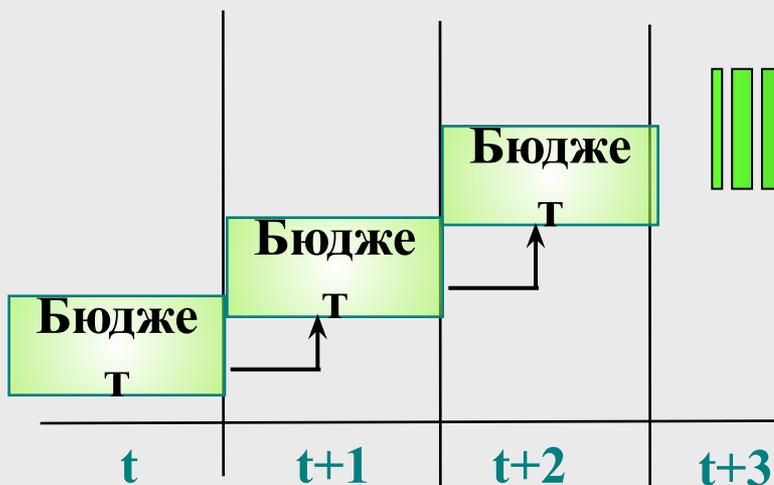
**Условия  
для внедрения БОР  
в системе управления  
общественными финансами**

# «Скольльзящая трехлетка»

## среднесрочного финансового планирования

### Среднесрочное финансовое планирование

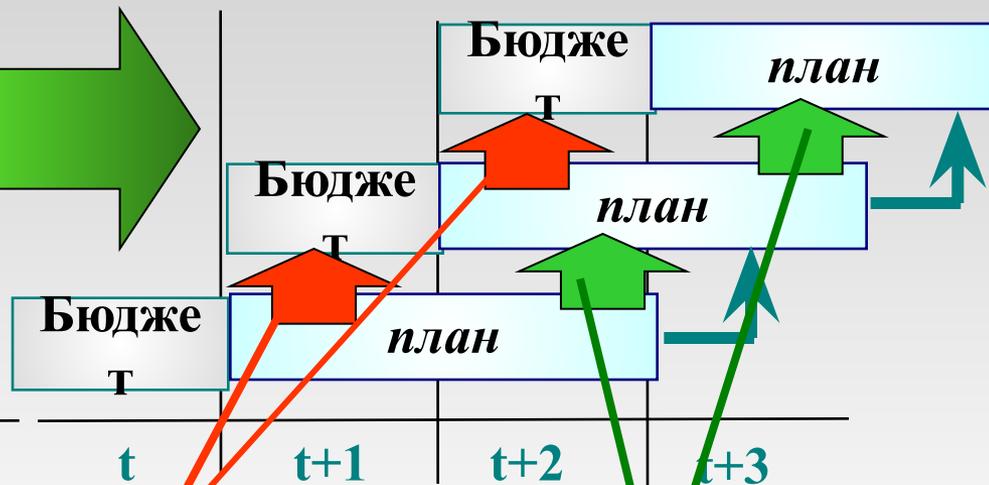
Определение общей суммы расходов осуществляется на следующий финансовый год



+ среднесрочный финансовый план

### Среднесрочное бюджетное планирование

- Переход к формированию бюджета на три года
- Последовательная («скользящая») корректировка будущих периодов



корректировка

разработка

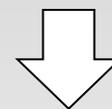
# Бюджет действующих и принимаемых обязательств

БДО (90-95% доходов)

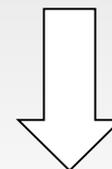
- трансферты населению (прямой счет)
- обслуживание долга (график)
- содержание сети (индексация)
- действующие программы (план)

БПО (5-10% доходов)

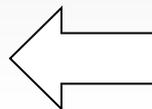
- новые законы
- новые программы



принятие



включение в бюджет



# **Методология внедрения БОР в бюджетный процесс**

# Внедрение принципов БОР в бюджетное планирование

- **Цель**  
Каких результатов (изменений) мы хотим добиться?
- **Задача**  
Каким образом (путём) мы хотим этого добиться?
- **Программы и мероприятия**  
Какие работы необходимо выполнить, чтобы решить задачи и достичь цели?
- **Прогноз расходов / калькуляция затрат**  
Сколько нам это будет стоить?

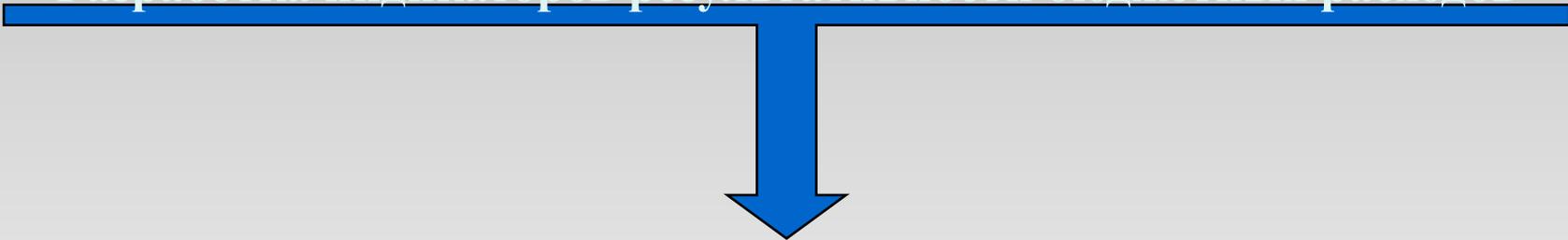
# Формирование целей, задач и программ бюджетной политики



# Мониторинг результативности бюджетных расходов

- Для внедрения БОР необходима организация мониторинга результативности бюджетных расходов
- Особенность мониторинга результативности бюджетных расходов в том, что по его результатам будут приниматься решения, связанные с распределением бюджетных средств

Разработка индикаторов результативности бюджетных расходов



- Индикаторы не должны быть элементом отчетности, которые навязывается сверху
- Индикаторы разрабатываются ведомствами, ответственными за предоставление государственных и муниципальных услуг, с привлечением к этой работе всех заинтересованных лиц

# **Система показателей (индикаторов), характеризующих количество и качество бюджетных услуг**

## **Основные группы показателей:**

- 1. Расходы**
- 2. Продукты деятельности**
- 3. Степень исполнения запланированных продуктов деятельности**
- 4. Показатели эффективности (экономичности)**
- 5. Показатели качества бюджетных услуг**
- 6. Результаты деятельности**
- 7. Степень достижения запланированных результатов деятельности**

# Продукты и результаты

Продукт	Результат
То, что ПРОИЗВОДИТСЯ деятельностью	То, что МЕНЯЕТСЯ деятельностью
Подростки-правонарушители, прошедшие социальную реабилитацию	Подростки-правонарушители, прошедшие социальную реабилитацию <u>и не совершающие повторных правонарушений</u>

# Критерии выбора показателей результативности и эффективности

- уместность использования показателя по отношению к целям и задачам деятельности или сферы услуг;
- четкая формулировка показателя;
- простота для понимания и использования как внутренними, так и внешними пользователями;
- сопоставимость;
- возможность проверки;
- эффективность затрат;
- прозрачность;
- статистическая обоснованность;
- своевременность и регулярность.

# Примеры индикаторов результативности и эффективности бюджетных расходов

Программа / услуга	Показатель <u>продукта</u> (прямого результата)	Показатель конечного (социального) <u>результата</u>	Показатель <u>экономической эффективности</u>
<b>Обучение в техническом училище</b>	Количество лиц, прошедших обучение	Процент выпускников, устроившихся после окончания училища на работу по специальности	Сравнительная стоимость обучения 1 студента
<b>Детская вакцинация</b>	Количество детей, прошедших вакцинацию	Снижение количества случаев заболеваний у детей	Сравнительные издержки на 1 вакцинацию
<b>Благоустройство территории</b>	Объем работ по озеленению и благоустройству	Процент потребителей, удовлетворенных услугами	Сравнительные расходы на сокращение на 1% количества жителей, не удовлетворенных качеством услуг

# Мониторинг и оценка программ

<b>Основные параметры</b>	<b>Мониторинг</b>	<b>Оценка</b>
<b>Миссия</b>	Правильно ли реализуется проект?	Правильный ли проект реализуется?
<b>Процесс</b>	Проводится непрерывно	Проводится на ключевых этапах реализации программы
<b>Идеология программы</b>	Принимается без изменений	Подвергается анализу
<b>Анализ</b>	Фактич. данные сравни-ся с плановыми	Анализ-ся причины достижения/не достижения запланир-х результатов
<b>Полученная информация</b>	Используется для принятия оперативных решений по программе	Используется для принятия стратегических решений
<b>Уполномочен. организации</b>	Действует постоянно	Спец.акция. Контракт с независ. экспертами или специал-й компанией
<b>Предмет исследования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Мониторинг внешней среды</li> <li>•Мониторинг реализации программы</li> <li>•Календарный план</li> <li>•Финансовые показатели</li> <li>•Степень достижения результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Качество управления программой</li> <li>•Степень достижения целей программы</li> <li>•Эффективность программы</li> <li>•Причины неудач и предложения для их преодоления</li> </ul>

# Роль государственных и муниципальных услуг в системе БОР

## Государственная (муниципальная) услуга

– единица результативности деятельности органов государственной власти (органов местного самоуправления)

# Деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления включает:

**Выполнение государственных (муниципальных) функций (в том числе выполнение работ)**



- нет непосредственного потребителя результатов этой деятельности (есть посредник между органами власти и МСУ и потребителем; органы власти и МСУ «создают условия», «организуют предоставление» и т.п.)

**Примеры видов деятельности по выполнению государственных (муниципальных) функций (в том числе выполнения работ):**

- методическое обеспечение образовательного процесса
- организация работы централизованной бухгалтерии

**Оказание государственных (муниципальных) услуг**



- непосредственный потребитель услуги

- правовое основание предоставления услуги
- бюджетное финансирование услуги

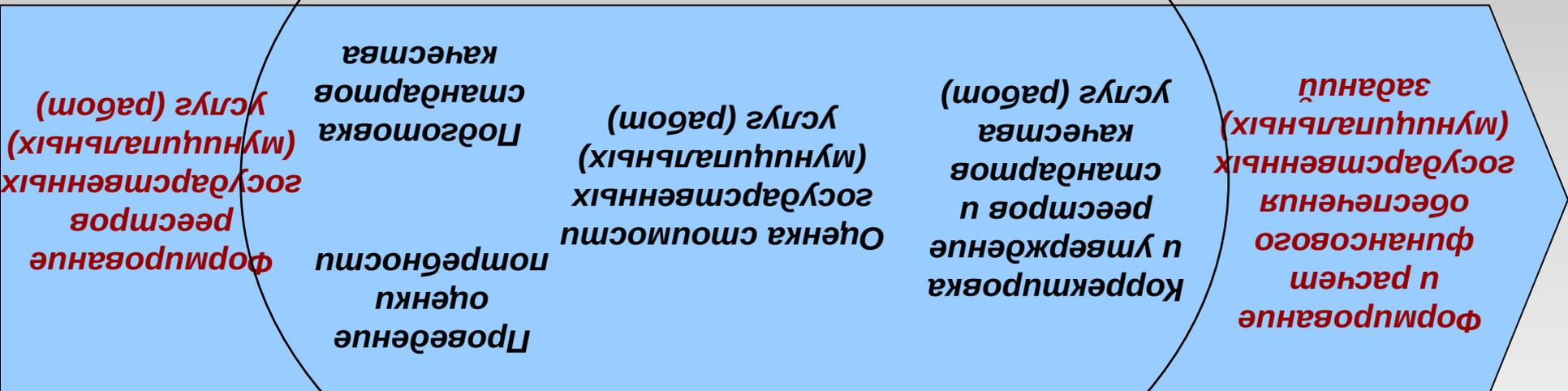
**Примеры услуг:**

- обучение детей в детском саду;
- медицинская помощь.

# Схема бюджетирования на основе услуг

Методические рекомендации по реализации программ реформирования региональных (муниципальных) финансов  
Министерства финансов Российской Федерации

Бюджетный кодекс Российской Федерации



# Инструменты БОР

## 1) Инструменты целеполагания и планирования

- Государственные программы (ГП)
- Бюджетное послание Президента РФ
- Ведомственные целевые программы (ВЦП)

## 2) Инструменты реализации установленных целей и задач (инструменты бюджетирования по услугам)

- Реестр государственных услуг
- Стандарты качества государственных услуг
- Оценка потребности в государственных услугах
- Оценка стоимости государственных услуг
- Государственное задание на оказание услуг

# Инструменты БОР:

Государственные и ведомственные  
целевые программы

# Основы применения бюджетных государственных программ

**Программно-целевой метод управления** – метод, при котором цели управления увязаны с ресурсами и механизмами их достижения.

**Целевая программа** – комплекс взаимосвязанных по целям, задачам, ресурсам, исполнителям, срокам мероприятий, обеспечивающих решение сформулированных проблем или задач

# Государственные и ведомственные целевые программы

**ГП**

*ст. 179 БК РФ*

**решение проблем  
системного характера**

- возможность перераспределения ресурсов между мероприятиями и главными распорядителями бюджетных средств
- ежегодная оценка эффективности реализации
- возможность получения субсидий

**Порядок разработки, утверждения и реализации  
целевых программ утверждается исполнительным  
органом муниципального образования**

**ВЦП**

*ст. 179.3 БК РФ*

**решение конкретных  
отраслевых задач**

- При перераспределении средств расходы остаются действующими обязательствами главного распорядителя бюджетных средств

# Показатели реализации мероприятий и показатели результативности

## Показатели реализации мероприятий

- *Указываются по каждому мероприятию и отражают его ход реализации по каждому периоду времени*
- *Как правило - показатели процесса и непосредственного результата*

– количество проведенных спортивных соревнований , ед.  
– количество детей ,  
посещавших детские  
оздоровительные лагеря, чел.

## Показатели результативности программы

- *Указываются по программе в целом и отражают общие реализации программы*
- *Как правило - показатели конечного результата, социально-экономического эффекта*

– охват детей дополнительным образованием в сфере физической культуры и спорта , %  
– доля учащихся, сдавших ЕГЭ на «хорошо» и «отлично», %

# «Бюджетные целевые программы и непрограммная деятельность»

- ✓ Приводится перечень и краткое описание действующих и предполагаемых к принятию ВЦП и ДЦП, часть мероприятий которых лежит в сфере ответственности ГРБС:

Наименование программы

Цели и задачи

Объем финансирования

Источники финансирования

Ожидаемые конечные результаты

Влияние программы на решение задач, стоящих перед ГРБС

- ✓ Краткое описание направлений непрограммной деятельности ГРБС.

# Раздел 4 «Распределение расходов по целям, задачам и программам»

## Подходы к распределению расходов по целям, задачам и программам



ДРОНД служит  
дополнительным  
документом планирования  
бюджетных расходов и  
одним из источников для  
обоснования бюджетных  
ассигнований



На основании  
уже имеющихся  
проектировок  
бюджета



## Раздел 5 «Результативность бюджетных расходов»

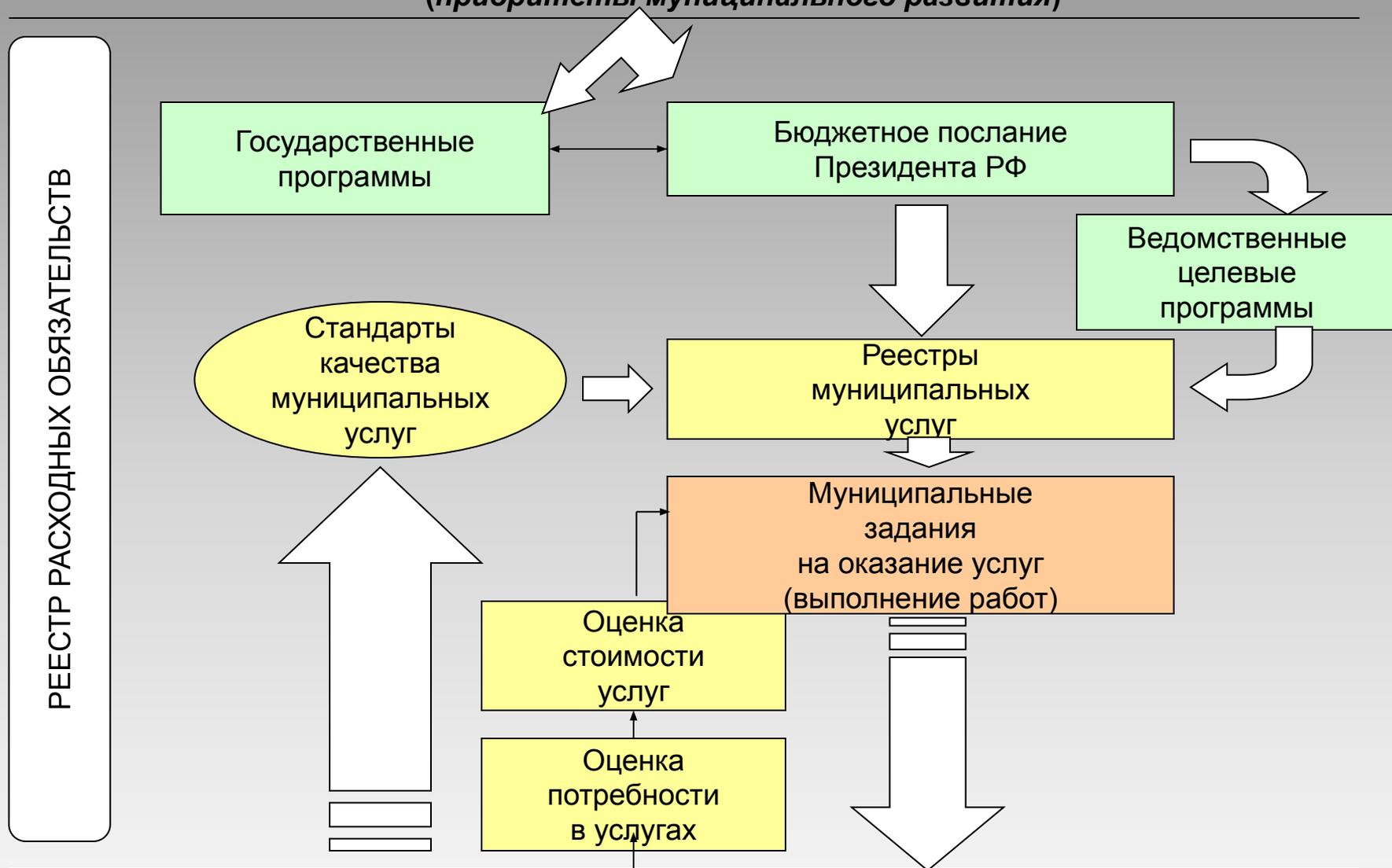
### Разработка и выбор показателей.

Непосредственный результат (Продукт)	Конечный Результат
То, что ПРОИЗВОДИТСЯ деятельностью (Количественная характеристика)	То, что МЕНЯЕТСЯ деятельностью (Качественная характеристика)
Подростки-правонарушители, прошедшие социальную реабилитацию	Подростки-правонарушители, прошедшие социальную реабилитацию <u>и не совершающие повторных правонарушений</u>

#### Оценка производится по следующим направлениям:

- 1) степень достижения целей, решения тактических задач ГРБС за отчетный период деятельности;
- 2) степень соответствия значений фактически достигнутых показателей деятельности плановым значениям показателей и обоснование причин существенных отклонений;
- 3) степень соответствия значений показателей деятельности на очередной плановый год от плановых значений показателей предыдущих лет и обоснование причин существенных отклонений;
- 4) результативность деятельности

Документы планирования и прогнозирования  
социально-экономического развития муниципального образования  
(приоритеты муниципального развития)



-  - инструменты целеполагания в системе БОР
-  - *обязательные* инструменты реализации целей и задач
-  - *рекомендательные* инструменты реализации целей и задач

# Проблемы реализации БОР на современном этапе

- показатели государственных программ не позволяют реально оценить достижение запланированных результатов;
- отсутствует необходимая строгая привязка мероприятий к целям государственных программ;
- осуществление закупок товаров работ и услуг по принципу наименьшей цены в соответствии с 44-ФЗ не всегда способствует достижению наилучшего результата;
- централизация принятия решений и сосредоточение их на федеральном уровне не способствует повышению эффективности бюджетных расходов (такой подход демонстрируется в отношении перечней государственных и муниципальных услуг.