

**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

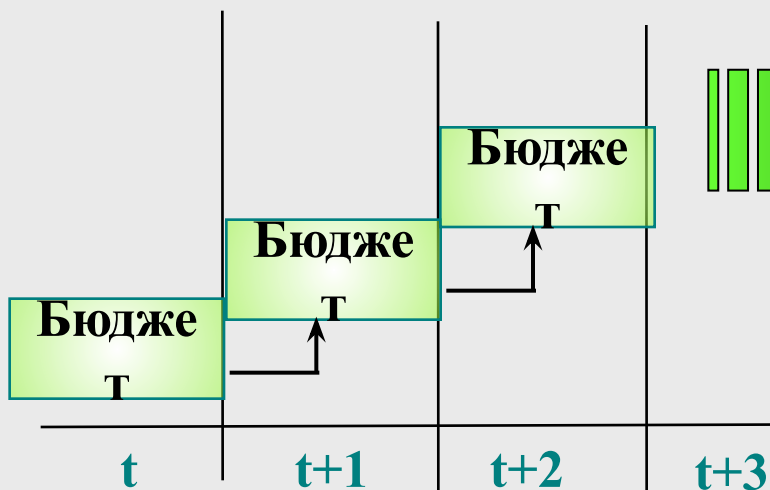
**Условия
для внедрения БОР
в системе управления
общественными финансами**

«Скольльзящая трехлетка»

среднесрочного финансового планирования

Среднесрочное финансовое планирование

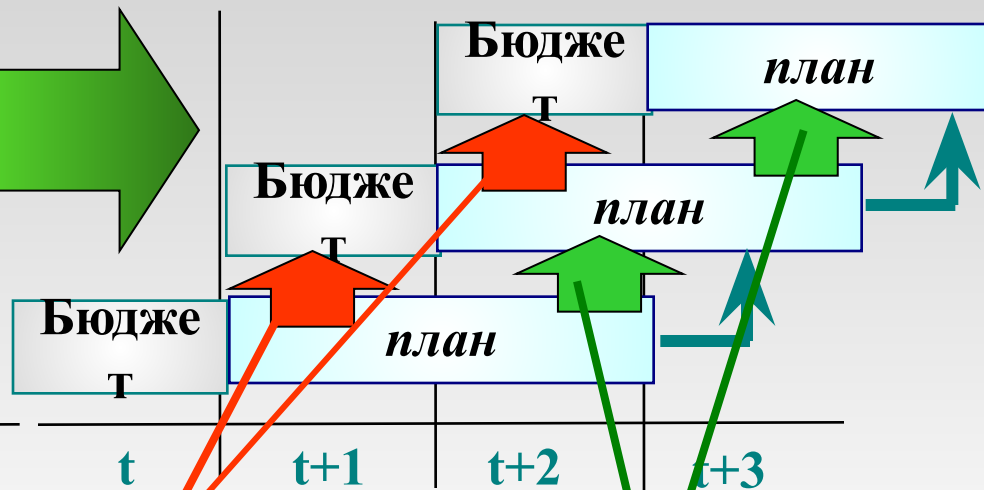
Определение общей суммы расходов осуществляется на следующий финансовый год



+ среднесрочный финансовый план

Среднесрочное бюджетное планирование

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



корректировка

разработка

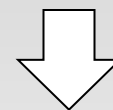
Бюджет действующих и принимаемых обязательств

БДО (90-95% доходов)

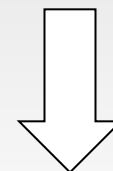
- трансферты населению (прямой счет)
- обслуживание долга (график)
- содержание сети (индексация)
- действующие программы (план)

БПО (5-10% доходов)

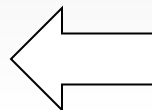
- новые законы
- новые программы



принятие



включение в бюджет

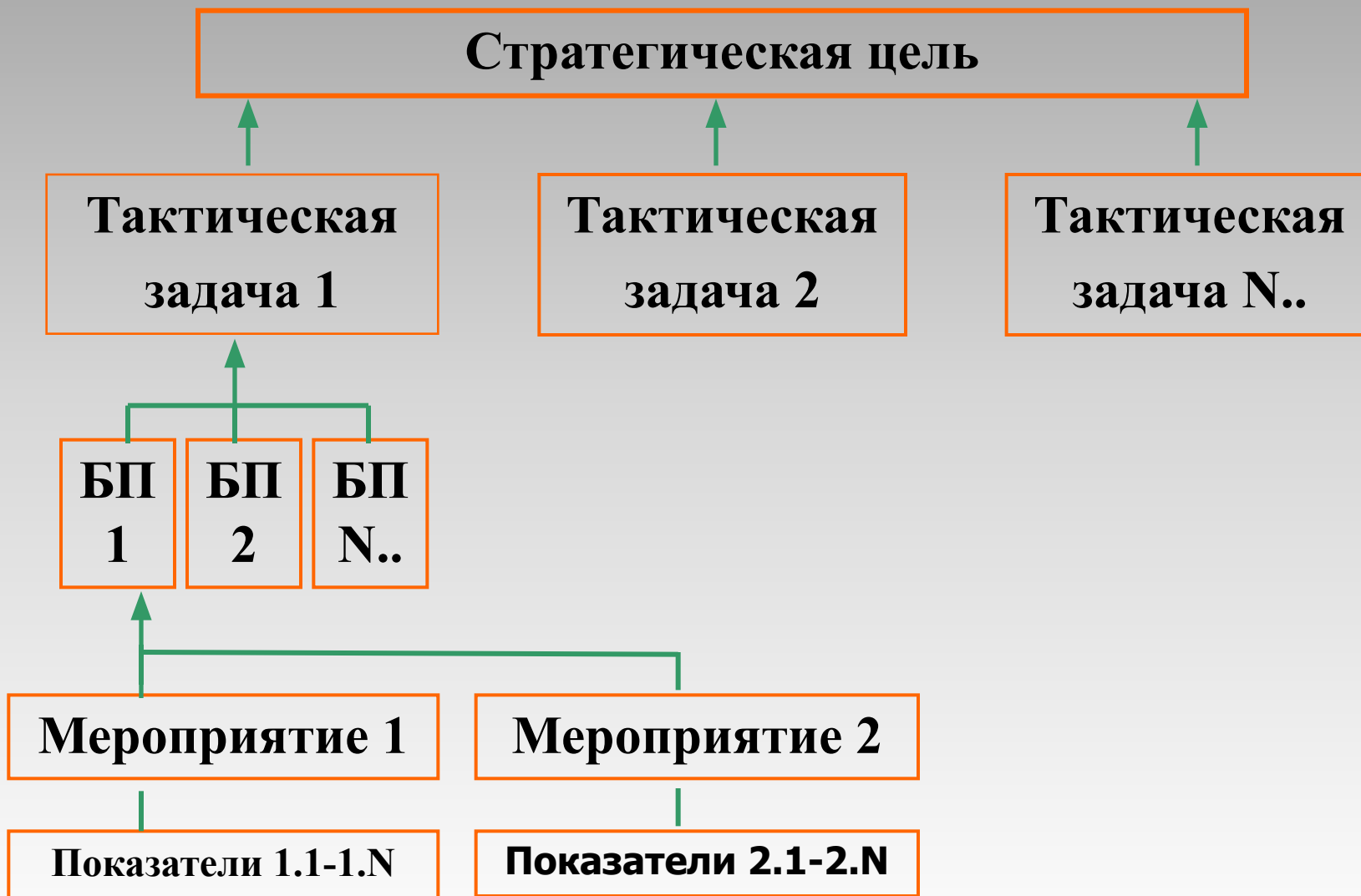


Методология внедрения БОР в бюджетный процесс

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</u> <u>совершающие</u> <u>повторных</u> <u>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>
Обучение в техническом училище	Количество лиц, прошедших обучение	Процент выпускников, устроившихся после окончания училища на работу по специальности	Сравнительная стоимость обучения 1 студента
Детская вакцинация	Количество детей, прошедших вакцинацию	Снижение количества случаев заболеваний у детей	Сравнительные издержки на 1 вакцинацию
Благоустройство территории	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

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

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

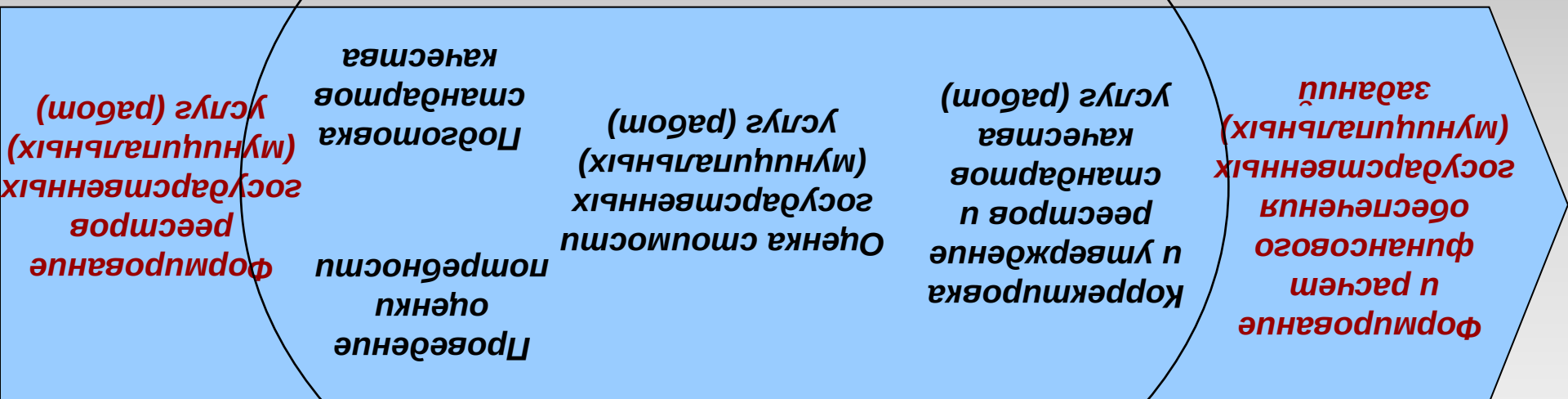
Примеры услуг:

- 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»

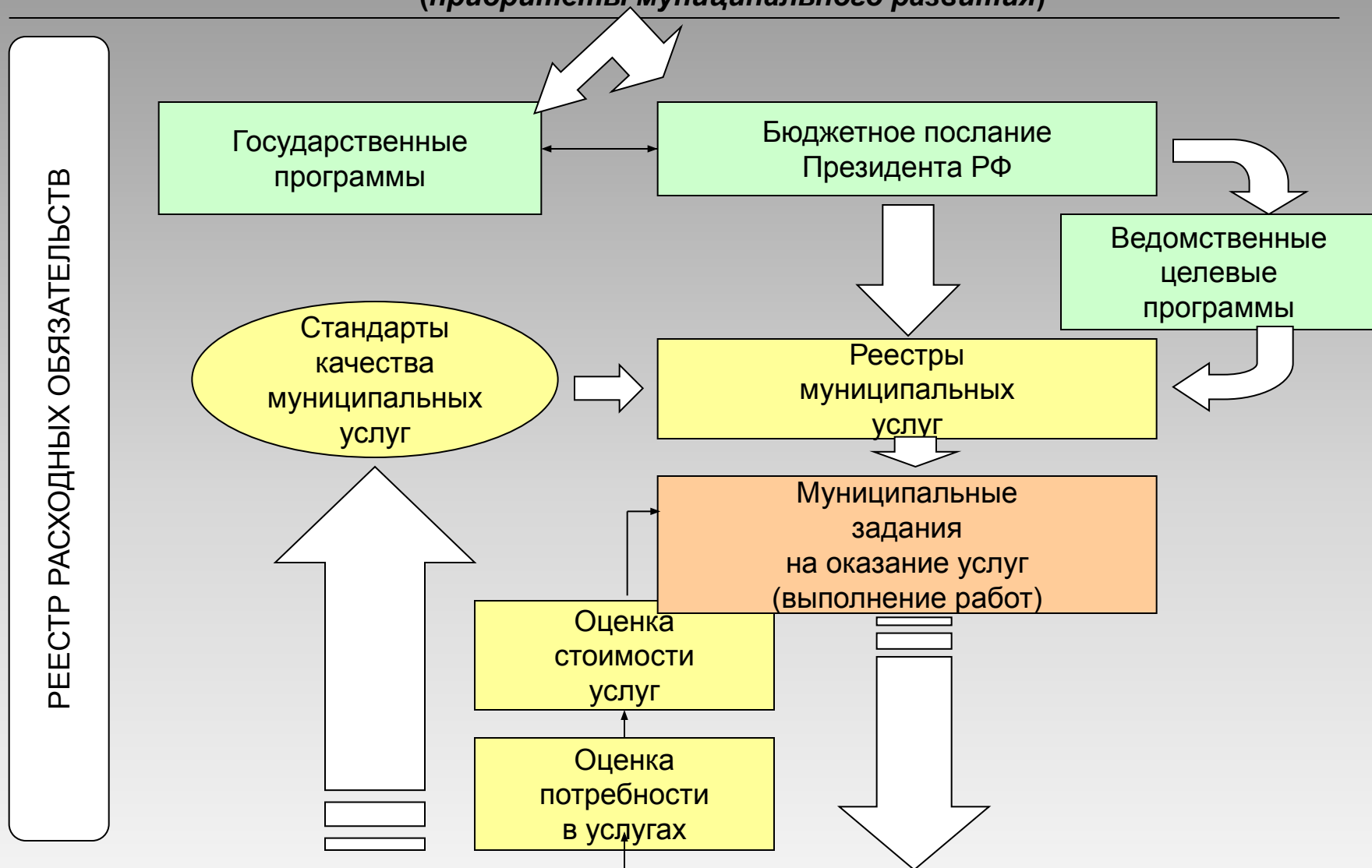
Разработка и выбор показателей.

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)



Население и потребители услуг – физические и юридические лица

-  - 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.