



OPEN SOCIETY INSTITUTE  
ASSISTANCE FOUNDATION - TAJIKISTAN



# **ПРОГРАММА «ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ В РТ»**

---

**КОМПОНЕНТ «УКРЕПЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА  
ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА РТ»**

**Модуль 3**  
Таджикистан



OPEN SOCIETY INSTITUTE  
ASSISTANCE FOUNDATION - TAJIKISTAN



The State University  
of New York



## Модуль 4: Использование мониторинга бюджета и методологии бюджетного анализа

---

### Установка для аналитической работы

**Уктам Джумаев**

# Заявление о проблемах страны

- Растет спрос в бюджете:
  - ✓ Слишком много спроса/слишком мало ресурсов
- Общество требует государственных услуг лучшего качества:
  - ✓ Следует повысить эффективность и действенность
- Решения о бюджете основываются на заданных значениях:
  - ✓ Фокус должен быть на результатах (промежуточные и конечные результаты) бюджетной деятельности
- Существует давление на доходную часть:
  - ✓ Существует потребность в сокращении налогового бремени на улучшение конкурентоспособности
  - ✓ Существует потребность в приоритезации расходов ограниченных ресурсов на самые главные приоритеты

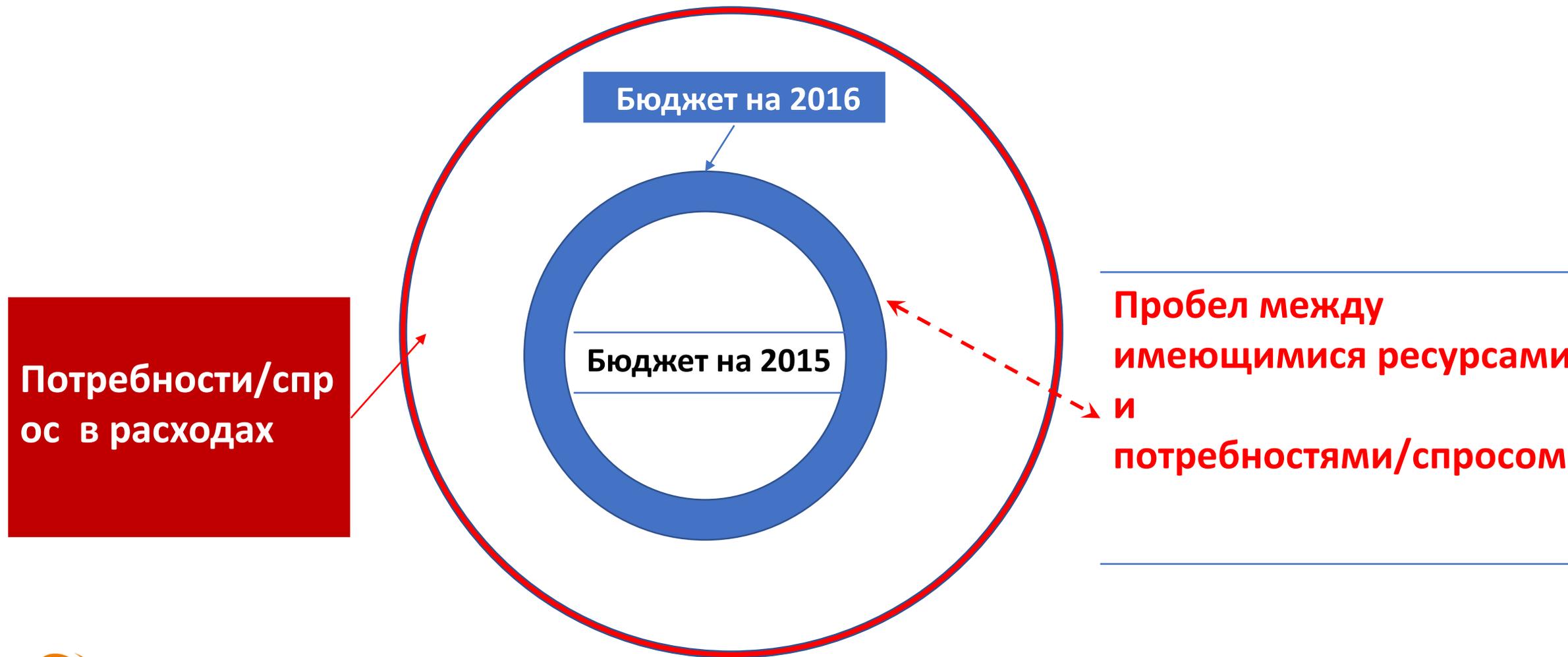


# Общие проблемы с бюджетной документацией

- Цели определены не точно
  - ✓ Основаны на прошлом опыте, нежели на хорошо разработанных секторальных стратегиях
- Распределение бюджета продолжает акцентировать внимание на затратах, нежели на действиях и их последствиях
- Не конкретизированы меры результативности
- Приоритеты расходования не установлены
- Связи с процессом принятия решения о бюджете неясные
- Эти проблемы имеют место в большинстве стран. Некоторые из них особо подчеркнуты в модулях 1 и 2 и будут далее рассмотрены в модулях 3 и 4.



# Ресурсов всегда не хватает: денег всегда мало



# Заметки выступающего:

- Данный график определяет контекст для принятия во внимание бюджетов в странах с переходной экономикой.
- Данный график пытается показать, что потребности в бюджете намного превышают возможности государственных расходов - это показано путем сравнения внутреннего круга с текущим годом с внешним кругом, который представляет потребности
  - Затем вы можете указать также, что даже при росте государственных доходов потребности следующего года будут по-прежнему намного больше, чем реальные возможности. Фактически, способность к росту будет означать, что для того, чтобы приблизить круг возможностей к кругу потребностей, потребуется много лет.
- Таким образом, задача составления бюджета в странах с переходной экономикой заключается в использовании ограниченных или недостаточных ресурсов для достижения наилучших результатов. Поэтому, учитывая это, нам нужно изменить способ управления ресурсами, чтобы попытаться сделать так, чтобы при помощи имеющихся денег мы могли добиться больших результатов.



# Заметки выступающего:

- Этот круг также удобен для того, чтобы показать пользователям бюджета, которые без исключения все говорят одно и то же Министерству финансов: «Вы не дали нам достаточно денег». Ответ на этот вопрос звучит так: потому, что денег недостаточно.
- В то время как в странах-членах ОЭСР существует меньший разрыв, все же такой разрыв существует. Всегда будет недостаточно денег, чтобы удовлетворить весь спрос на государственные деньги. Это видно из непрерывных дебатов в США о финансировании и страховании здравоохранения и во многих странах ОЭСР, которые провели бюджетирование в разрезе нескольких поколений людей, указывающее на то, что стареющее население приведет к сокращению налоговой базы, но к увеличению числа людей, которые будут зависеть от социальных пособий.



# Решение

Реформирование процесса подготовки бюджета посредством:

- Установления бюджета, который является допустимым по средствам
- Выделение ограниченных ресурсов на наиболее важные социально-экономические приоритеты мер политики
- Акцент на РЕЗУЛЬТАТАХ деятельности Правительства.



# Бюджетирование, ориентированное на РЕЗУЛЬТАТЫ. Что это такое?

Бюджетная система, которая:

- Связывает бюджетные ресурсы с результатами мер политики, которых желает достичь Правительство
- Готовит заявки на средства в соответствии с приоритетами
- Способствует выбору среди конкурирующих заявок
- Распределяет бюджетные ресурсы для достижения РЕЗУЛЬТАТОВ
- Для того, чтобы:
- Повысить прозрачность решений о бюджете и
- Улучшить подотчетность за решения, принимаемые в отношении выделения бюджета, используемые ресурсы, оказываемые услуги и достигаемые результаты.



# Ключ к успеху

“Движение в обратном порядке”: От конечных результатов к исходным затратам (а не наоборот)



# Заметка докладчика:

- Обычно бюджеты построены таким образом, что сосредоточены на затратах, т.е. на ресурсах, которые должны быть выделены, не обращая внимание на конечные результаты (результаты такого расходования средств).
- Управление или бюджетирование, ориентированное на получение результатов, требует внимания ко всей цепочке в целом. Цепочка начинается с конечных результатов, которые следует достичь и затем определить меры для промежуточных результатов, которые должны быть использованы для мониторинга надлежащего достижения прогресса. Затем цепочка описывает ключевые мероприятия, которые следует успешно выполнить для достижения промежуточных результатов и закрывается перечислением наиболее важных исходных ресурсов (затрат).



# Почему бюджетирование, ориентированное на результаты (или программно-целевое бюджетирование)?

- Бюджетирование, ориентированное на результаты (или программно-целевое бюджетирование) сосредоточено на четко обозначенных промежуточных результатах (т.е. продуктах и услугах, оказываемых пользователям или потребителям) и конечных результатах (т.е. последствия выполненной деятельности).
- Традиционные методы бюджетирования, такие как бюджетирование отдельных позиций, обычно ориентированы на использование исходных затрат (ресурсов), однако нет уверенности в том, что при этом будут достигнуты хорошие результаты.
- Вместе с дополнительными мерами, такими как инструменты мониторинга, этот подход увеличивает достижение ожидаемых конечных результатов; а также
- Оно обеспечивает гарантии качества при предоставлении государственных услуг, поскольку граждане и клиенты теперь имеют более четкие ожидания в отношении услуг, обещанных правительством.



# Ключевые компоненты рамок для бюджетирования, ориентированного на результаты:

1. Четкое указание целей государственного агентства (т.е. окончательные или конечные результаты)
2. Стратегия для достижения этих результатов
3. Определенные мероприятия или программы (т.е. что фактически нужно выполнить для достижения конечных результатов);
4. Смета расходов на выполнение данных мероприятий или программ;
5. Показатели результативности; а также
6. Система отчетности и мониторинга результативности.

С такими рамками, лицо, ответственное за выработку политики могут лучше и эффективнее контролировать процесс бюджетирования, а также выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.



# Бюджетирование, ориентированное на результаты (или программно-целевой бюджетирование)

- Достигается со временем
- Требует большой подготовки и участие лиц, отвечающих за выработку политики, руководителей, специалистов и линейных министерств, а также внешних игроков, таких как организации гражданского общества
- Должно быть адаптировано под специальные потребности и нужды каждой страны.
- Однако, даже при внедрении только лишь базовой или простой системы, она все равно может помочь развивающимся странам достигнуть значительные результаты за счет более четкого **ФОКУСА НА РЕЗУЛЬТАТАХ**.

