



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



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

---

Трансформирование бюджетов ключевых министерств в Таджикистане в бюджеты, ориентированные на результаты.

*Упражнение.*

**Уктам Джумаев**

# Упражнение в группах: цели обучения

Разработать проект модель бюджета, ориентированного на результаты для ключевых пользователей бюджетных средств:

- Министерство образования,
- Министерство здравоохранения и социальной защиты,
- Министерство энергетики и машиностроения
- Министерство науки и технологий
- Оценить процесс и извлечь уроки, которые можно в более широком масштабе применять в Таджикистане



# Ключевые элементы бюджетов, ориентированных на результаты

1. Стратегические цели (желаемые результаты и конечные результаты)
2. Программы и услуги, которые необходимо оказать
3. Деятельность для достижения программных целей
4. Показатели эффективности
5. Программные ресурсы (финансовые и людские)

**Не усложняйте процесс!**



# Шаг 1: разработка стратегических целей для назначенного министерства

- Стратегические цели: то, что пользователь бюджета пытается достичь в долгосрочной перспективе во благо Таджикистана (желаемые результаты / конечные результаты бюджетных инвестиций).
- Стратегические цели должны соответствовать приоритетам Правительства и отраслевым стратегиям.
- У линейных министерств может быть одна или несколько стратегических целей.
- Обзор и определение стратегических документов Правительства.



## Шаг 2: Определение и перечень мер (программ) линейных министерств, которые приведут к полному выполнению сформулированных стратегических целей

Мера (программа) – это всего лишь группировка схожих мероприятий или услуг, выполняемых пользователем бюджета для достижения стратегических и оперативных целей.

Количество мер/программ может в совокупности внести вклад в достижение стратегической цели.



# Шаг 3: Определение полезных показателей результативности

Показатели результативности должны:

- Измерять промежуточные и конечные результаты, а также эффективность бюджетной деятельности
- Быть непосредственно связаны со стратегическими (и / или конкретными программными целями)
- Измерять одно и то же с течением времени
- Использовать понятные термины
- Предоставлять руководителям программ полезную информацию для повышения результативности выполнения программы.



# Виды показателей результативности

- **Конечный результат**
  - Какое воздействие мы имеем?
  - Насколько эффективны мы были?
- **Промежуточный результат**
  - Что мы сделали?
  - Что было произведено или выполнено?
- **Эффективность**
  - Сколько это нам стоит (на единицу промежуточного результата)?



# Показатели конечных результатов

- Оценивают влияние и эффективность бюджетной деятельности и ее результатов
- Определяют, достигает ли программа своих целей
- Измеряют прогресс в достижении заявленных конечных результатов, например:
  - ✓ Заболеваемость предотвратимого заболевания
  - ✓ Коэффициент смертности в больницах
  - ✓ Степень, в которой выпускники средней школы поступают в высшие учебные заведения или входят на рынок труда



# Показатели промежуточных результатов

Измеряет что было сделано или оказано линейным министерством

*Примеры:*

- Количество обслуживаемых клиентов
- Количество километров отремонтированного/построенного дорожного полотна
- Количество сделанных прививок



# Показатели эффективности

- Измеряют расход на единицу промежуточного результата
- Полезны в сопоставлении альтернативных вариантов оказания услуги (к примеру, если ее заказывать у внешнего поставщика, вместо того, чтобы предоставлять самим, привлечение частного сектора итд.)

Примеры:

- Расход на одного учащегося (образование)
- Расход на одного бенифициара (пенсии)
- Расход на одного пациента больницы (здравоохранение)



# Примеры других показателей эффективности

- Своевременность
  - ✓ Процент поездок, которые поезда осуществляют строго по расписанию
  - ✓ Среднее время необходимое для обработки заявления на получение пенсионного пособия
  - ✓ Среднее кол-во времени, которое тратится больницей на конкретное заболевание
- Качество
  - ✓ Удовлетворенность клиентов



# Характеристики полезных показателей результативности

- Уместны – измеряют правильные, относящиеся к делу, аспекты
- Подаются проверки– можно проверить независимо
- Достижимы – имеются ресурсы для проведения измерения
- Обеспечивают показатели успеха/поражения
- Всесторонние – охватывают все аспекты результативности
- Определяют подотчетность – напрямую относятся к программной результативности (бюджетным пользователям)
- Являются объективными и беспристрастными



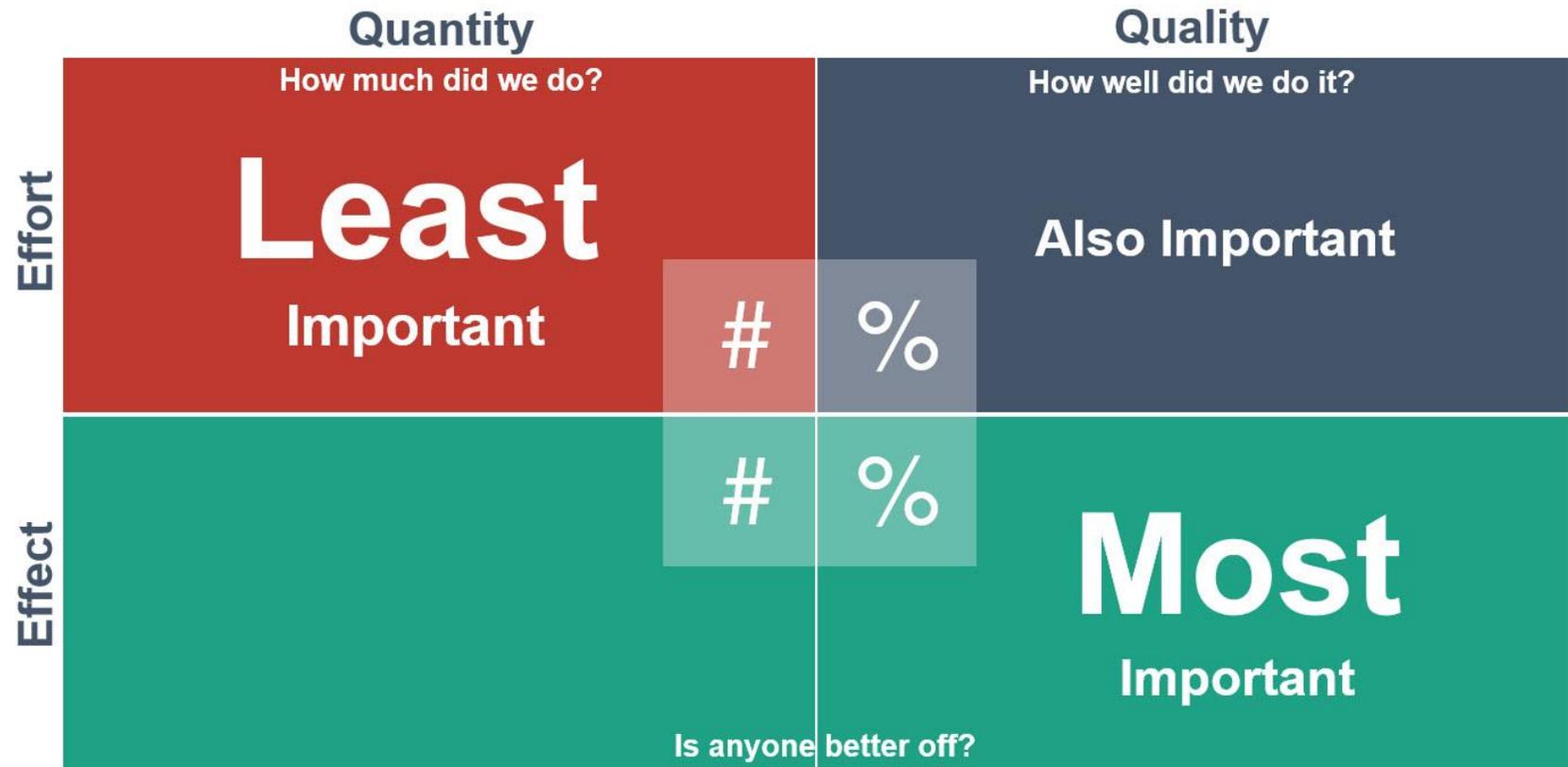
# Показатели результативности: финальные замечания

- Хороший показатель результативности дает Правительству возможность вносить изменения и следить за тем, улучшают ли эти изменения работу конкретного учреждения/ подразделения/ программы, то есть улучшают ли они качество жизни потребителей/ клиентов.
- Три универсальных показателя результативности: сколько мы сделали? Как хорошо мы это сделали? Кому-нибудь стало от этого лучше? Наиболее важными показателями эффективности являются те, которые говорят нам о том, что нашим потребителям или клиентам стало лучше в результате получения этих услуг. Вторыми наиболее важными показателями являются те, которые говорят нам о том, что услуга или деятельность выполнены хорошо. Наименее важные показатели - это показатели, которые говорят нам, что и сколько мы делаем.



# Показатели результативности: Что важно?

Наиболее важными показателями эффективности являются те, которые говорят нам о том, что наши потребители или клиенты получают больше пользы вследствие получения услуг («результаты клиентов», нижний левый и правый квадраты). Вторым наиболее важными мерами являются те, которые говорят нам о том, хорошо ли работает данная услуга или деятельность (верхний правый квадрат). Наименее важные меры - это те, которые говорят нам о том, что и как мы делаем.



# Шаг 4: Распределение ресурсов на определенные меры/программы (бюджет, принятый на 2016 год)

- Стоимость работ, выполняемых Министерством
- Ресурсы, необходимые для всех мероприятий, способствующих достижению стратегической цели линейного министерства (или конкретной программы / оперативной цели)
- Затраты должны отражать людские и финансовые ресурсы
- В разбивке по экономической классификации (не обязательно для целей данного упражнения)
- Определять штатное расписание, выделенное для каждой программы



## Модельный бюджет, ориентированный на результаты для Министерства \_\_\_\_\_

- Это простой пример для моделирования бюджета, ориентированного на результаты и для нашей работы в группах
- Всегда возвращайтесь к тем 4 простым вопросам для того, чтобы составить бюджет, ориентированный на (конечные) результаты.

### Запланированные конечные результаты:

Результат 1:

Результат 2:

### Запланированная программа (мера):

#### Расходы, связанные с данной программой:

	программная мера (деятельность)	Бюджет запланированный на 2017 (в млн.Евро)	Бюджет запланированный на 2018 (в млн.Евро)	Бюджет запланированный на 2019 (в млн.Евро)	Бюджет запланированный на 2020 (в млн.Евро)	Бюджет запланированный на 2021 (в млн.Евро)	Общие запланированные средства на протяжении всей длительности проекта
1.							
2.							
3.							
4.							
	<b>Итого годовые расходы на программу</b>						

### Цели результативности:

Конечный результат:

Промежуточный результат:



OPEN SOCIETY INSTITUTE  
ASSISTANCE FOUNDATION - TAJIKISTAN

[www.osiaf.tj](http://www.osiaf.tj)

# Какие уроки мы можем извлечь?

- Что было самым трудным при подготовке бюджета, ориентированного на результаты?
- Какой аспект был самым легким при подготовке бюджета, ориентированного на результаты?
- В чем состоят преимущества бюджетирования, ориентированного на результаты и как мы можем внедрить такую практику в Таджикистане?
  - На уровне конкретного государственного министерства
  - На уровне всей страны



# Конечная цель занятия: потенциальная точка входа для анализа бюджета и работы по продвижению и отстаиванию данных аспектов

- Создание модельного бюджета, основанного на результатах, для конкретного отраслевого министерства может служить отправной точкой для вашей работы по анализу и продвижению данных вопросов
- Это может привести к изменениям на двух уровнях:
  - ✓ Чтобы продемонстрировать Министерству финансов, что единственный адекватный способ принятия обоснованных решений о распределении бюджетных средств заключается в том, чтобы обеспечить прямую и четкую связь между решениями о расходах и ожидаемыми (желаемыми) результатами
  - ✓ Укрепить дело об перераспределении/увеличении бюджета на уровне линейного министерства (пользователя бюджета)

