

*Л.Н. Богданов*

*А.Р. Ковалевский*

**Управление по результатам и  
бюджетирование, ориентированное на  
результат,  
как инструменты реализации Стратегии  
развития города Норильска**

**Норильск**

*29 марта 2007 г.*

(495) 740 40 51

[WWW.FPCENTER.RU](http://WWW.FPCENTER.RU)

[FPCENTER@FPCENTER.ORG](mailto:FPCENTER@FPCENTER.ORG)

# Почему надо внедрять управление по результатам и бюджетирование по результатам

- Политические стимулы: Бюджетное послание Президента, рекомендации федеральных нормативных правовых актов, административная и бюджетная реформа на федеральном и региональном уровне
- Материальные стимулы: «покупка реформ» на федеральном уровне - возможность принять участие в конкурсах по распределению субсидий (Фонд реформирования региональных и муниципальных финансов, конкурс по подготовке административных регламентов исполнения государственных функций и стандартов предоставления государственных услуг)
- Управленческие и экономические стимулы: повышение качества управления, рост эффективности и результативности бюджетных расходов и повышение качества бюджетных услуг

## Управление по результатам и бюджетирование по результатам как инструменты реализации стратегии Норильска

**Связь Стратегии Норильска с финансовым планированием и муниципальным управлением обеспечивается:**

- *управление реализацией Стратегии - ответственность Сити-менеджера, нанимаемого на конкурсной основе (?)*
- *в Администрации Норильска внедряются принципы управления по результатам*
- *приоритеты Стратегии интегрируются в среднесрочный финансовый план (в перспективе -- многолетний бюджет) города*
- *эффективная работа муниципальных служащих (включая Сити-менеджера) стимулируется с помощью системы трудовых контрактов (в перспективе)*
- *контролируется качество предоставления бюджетных услуг в городе Норильске.*

# Норильск: документы стратегического планирования

- **Стратегия** развития Норильска, включающая:
  - обоснование выбора наиболее предпочтительного сценария развития;
  - основная идея (mission) развития Норильска и его перспективный облик (vision);
- **Среднесрочный план** реализации стратегии развития Норильска на среднесрочную перспективу (3-5 лет), увязанный со среднесрочным финансовым планом (в перспективе – с многолетним бюджетом).
  - План включает **дерево целей** - иерархическую систему среднесрочных стратегических целей, тактических задач, программ и мероприятий развития Норильска. Система целей и задач должна быть увязана со среднесрочным финансовым планом
- **Оперативный план** (годовой) по реализации Стратегии на очередной финансовый год, увязанный с бюджетом.

# Норильск: документы стратегического планирования

- **Механизм управления** реализацией Стратегии и среднесрочного плана, включающий:
  - организационную систему управления
  - систему мониторинга (включая систему количественных и качественных показателей), отражающих степень реализации Стратегии и среднесрочного плана
  - механизм оценки (аудита) и корректировки Стратегии и среднесрочного плана на основании системы показателей.

## Декомпозиция стратегических целей (пример Клайпеды)

- Стратегическая цель № 1. Создать новые рабочие места за счет привлечения новых инвестиций и стимулирования развития бизнеса
- Цель № 1. Создать благоприятное экономическое окружение для промышленного производства, бизнеса и инвестиций
- Задача 1.1.1. Обеспечить предоставление необходимой информации и консультаций инвесторам
- Задача № 1.1.2. Развивать рынок недвижимости
- Задача № 1.1.3. Изыскать инвестиционные средства для развития инфраструктуры
- Задача 1.1.4. Ускорить развитие IT сектора
- Задача 1.1.5. Сформировать имидж города, благоприятного для развития бизнеса

# Декомпозиция стратегических целей (продолжение)

## Задача 1.1.1. Обеспечить предоставление необходимой информации и консультаций инвесторам

Мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки	Индикаторы
<p>Распространить среди потенциальных инвесторов позитивные материалы о городе через прессу и Интернет</p> <p>Подготовить и распространить ежегодный каталог бизнес-мероприятий, провести конференции, семинары и ярмарки, которые будут способствовать формированию отношений с бизнесом</p>	<p>Департамент экономики и финансов, Агентство экономического развития</p>	<p>2001-2011</p>	<p>Предложения, сделанные инвесторам</p> <p>Обновленный вебсайт</p> <p>Каталог бизнес-проектов</p> <p>Проведенные семинары, конференции, ярмарки</p>
<p>Улучшить архитектурный облик города за счет реконструкции фасадов зданий, особенно в местах въезда в город, вдоль набережной и вокруг вокзала</p>	<p>Департамент городского планирования , бизнес</p>	<p>2001-2005 2001-2005 2005-2011</p>	<p>Площадь реконструированных районов.</p> <p>Построенные/реконструированные здания</p>
<p>Принять программу освещения города.</p> <p>Инициировать освещение городских зданий</p>	<p>Предприятие уличного освещения, бизнес</p>	<p>2003-2005</p>	<p>Освещенные улицы, площади и здания (м., кв.м., ед соответственно)</p>

## Формулировка целей и задач департаментов администрации Норильска, направленных на достижение стратегических приоритетов

- 2 вида декомпозиции
- 1) Хронологическая (система среднесрочных целей, задач и мероприятий, направленных на достижение стратегических приоритетов)
- 2) Функциональная (вклад департаментов в достижение среднесрочных приоритетов)



## Вклад органов власти в достижение стратегических приоритетов (условный пример федерального уровня – вклад Минтранса)

Цели Министерства	Стратегические цели страны, на реализацию которых направлены цели Министерства	Примечания
<p>Цель 1. Развитие современной, и эффективной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение движения потоков пассажиров и товародвижения, снижение транспортных издержек в экономике</p>	<p>Повышение доступности населению качественных и безопасных потребительских товаров и услуг.</p> <p>Обеспечение готовности к стратегическому развертыванию при переводе страны на условия военного времени</p> <p>Повышение инвестиционной привлекательности российской экономики</p> <p>Обеспечение субъектам рынка равноправного доступа к потребителям и ресурсам</p>	<p>Влияет в части сокращения времени достижения пассажирами точек потребления товаров и услуг, а также в части расширения числа поездок за указанными товарами и услугами.</p> <p>Влияет в части сокращения необходимого запаса резервов, благодаря повышению оперативности их доставки</p> <p>Влияет на рост инвестиций благодаря сокращению издержек при транспортировке продукции инвестиционного назначения</p> <p>Благодаря сокращению транспортных издержек расширяется выбор предприятий-поставщиков и рынков сбыта для многих производителей</p>

# Декомпозиция целей в Норильске – примеры (Здравоохранение)

- **ЦЕЛЬ 3. Повышение качества жизни на основе укрепления здоровья населения и профилактики.**
- Задачи и показатели:
- Задача 3.1
- Профилактика и лечение на догоспитальном этапе заболеваний
- **Показатели** – снижение уровня госпитализации
- снижение уровня смертности
- снижения уровня выхода на первичную инвалидность
- *Программы*
- Профилактика артериальной гипертензии
- Непрограммная часть: финансирование профильных отделений учреждений, развитие кабинетов профилактических осмотров на производстве
- Задача 3.2 Пропаганда здорового образа жизни
- **Показатели** - кол-во организованных кабинетов медицинской профилактики
- - кол-во рекламных выступлений в печати, радио и на телевидении

# Увязка Стратегии Норильска с приоритетами Красноярского края

- Сибирский федеральный округ распространил среди субъектов Российской Федерации, входящих в состав округа, методику стратегического планирования и в директивном порядке рекомендовал реализовывать ее в муниципалитетах, входящих в состав сибирских субъектов РФ.
- В Красноярском крае существует определенная система критериев, на основании которой принимается решение о софинансировании реализуемых на территории муниципальных образований программ (в рамках реализации стратегий) за счет средств краевого бюджета.
- Красноярский край победил в конкурсе Министерства финансов Российской Федерации по распределению субсидий из Фонда реформирования региональных и муниципальных финансов (ФРРМФ), имеет обязательства перед Минфином по внедрению бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

## Возможные инструменты БОР в Норильске

- Доклады о результатах и основных направлениях деятельности (конкурс докладов)
- Среднесрочный финансовый план
- Регламенты и стандарты публичных услуг, система мониторинга предоставления услуг
- Контракты с муниципальными служащими

# Бюджет, ориентированный на результат - инструмент реализации Стратегии

Сущность БОР - перенос в государственный и муниципальный сектор корпоративных принципов распределения ресурсов, оценки результативности и эффективности расходов:

- планирование по видам расходов заменяется на планирование социально-экономической результативности деятельности учреждений бюджетной сферы;
- распределение бюджетных средств зависит от достижения показателей социально-экономической результативности;
- бюджетные средства распределяются по бюджетным программам: программы формулируются на основе целей и задач
- получатели бюджетных средств свободны в выборе способов достижения поставленных перед ними целей и задач; их ответственность за конечный результат усиливается;
- контроль использования бюджетных средств смещается с внешнего контроля за целевым использованием средств к внутреннему контролю за эффективностью расходов.
- БОР предполагает и создаёт предпосылки для внедрения механизмов **управления по результатам**, стимулирующих заинтересованность руководителей и сотрудников бюджетных учреждений в достижении результатов.

# Управление по результатам: контрактная система

Для внедрения системы контрактов с муниципальными служащими (начиная с Сити-менеджера) предстоит осуществить следующие мероприятия:

- разработать и утвердить на базе Стратегии, среднесрочного и оперативного планов систему показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных органов, принятия и исполнения управленческих решений, общих для органов отраслевого управления и муниципальных служащих;
- определить руководителей (начиная с Сити-менеджера), ответственных за достижение конкретных показателей;
- разработать формат срочных контрактов, включающих показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности;
- разработать порядок оплаты труда муниципальных служащих в зависимости от показателей результативности их деятельности;
- определить перечень должностей муниципальной службы, по которым может устанавливаться порядок оплаты труда в зависимости от показателей результативности;
- провести конкурсы на замещение должностей муниципальной службы и заключить упомянутые срочные контракты;
- заложить в бюджет Норильска соответствующие финансовые ресурсы;
- создать систему мониторинга показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

## Повышение качества бюджетных ус

- Разработка административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг
- Разработка стандартов публичных услуг
- Разработка нормативов финансирования публичных услуг
- Разработка системы мониторинга качества предоставления публичных услуг
- Развитие системы муниципального заказа, привлечение негосударственных поставщиков к предоставлению публичных услуг