

**КОМПАНИЯ Р.О.С.Т.У.**  
РАЗВИТИЕ. ОПТИМИЗАЦИЯ. СТРАТЕГИЯ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

БЮДЖЕТНАЯ  
ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА  
**БИС-СБОР**

Практика совершенствования стратегического и  
бюджетного планирования  
в регионах



*Генеральный директор*

*Н.Меднова*

# Основные причины низкой эффективности реализации региональных/муниципальных стратегий и программ на практике



- **отсутствие** «сквозной» системы целеполагания «от стратегических целей развития региона/муниципалитета - до конкретной услуги конечному потребителю»
- **отсутствие** единого управленческого процесса, охватывающего реализацию всех стратегических целей/ программ и четко разграничивающего зоны ответственности участников на каждом этапе
- **отсутствие** полной интеграции между двумя основными процессами: стратегического планирования и формирования бюджета
- **наличие** большого количества обязательных компонентов и инструментов, используемых при экономическом и финансовом планировании – с одной стороны, и полное отсутствие их формализации и порядка взаимосвязи – с другой



# Отсутствие системы целеполагания: «от стратегических целей - до конкретной услуги конечному потребителю»



# Доведение системы целеполагания до конкретной услуги конечному потребителю

Ведомственная цель 1

Ведомственная ЦП 2

Бюджетное учреждение 2

Услуга 1 - 70 ед

Услуга 2 - 80 ед

Мероприятие 1 - 1 ед

Услуга/работа 1 - 100 ед

Услуга 2 - 200 ед

Мероприятие 1 - 2 ед

Бюджетное учреждение 2

Услуга 1 - 30 ед

Услуга 2 - 120 ед

Мероприятие 1 - 1 ед

# Отсутствие единого управленческого процесса



# Единый процесс реализации стратегий/ программ с разделением по зонам ответственности



*Пример стратегической цели*

«Повышение уровня качества и жизни населения»

*Пример тактической цели*

«Обеспечение занятости населения в регионе»

*Уровень ответственности*

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОРГАН**

Цели ведомств

Экономический орган по заданию Правительства региона и органов законодательной власти формирует в БИС-СБОР:

- систему стратегических и тактических целей развития региона
- перечень показателей реализации тактических целей со значениями показателей

Государственные услуги

*Пример показателя реализации*

«Темп снижения уровня безработицы в среднем за год»

*Значение показателя: 12%*

*Документ*

**ПСЭР**



# Единый процесс реализации стратегий/ программ с разделением по зонам ответственности



*Пример цели ведомства*

**МИНОБРНАУКИ:**

«Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда»

*Уровень ответственности*

**ВЕДОМСТВО**

*Пример показателя реализации*

«Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся»

*Значение показателя:*  
**23%**

*Документ*

**ДРОНД**

Ведомства по заданию Экономического органа региона формируют в БИС-СБОР:

- систему целей ведомств
- перечень показателей реализации целей ведомств со значениями показателей



# Единый процесс реализации стратегий/ программ с разделением по зонам ответственности



Пример ВЦП

Пример показателя реализации

«ПОДГОТОВКА  
КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ  
РАБОЧИХ КАДРОВ для  
РЫНКА ТРУДА»

Пример гос.услуги

«Профессиональная  
подготовка, повышение  
квалификации,  
переподготовка кадров»

Уровень ответственности

**ВЕДОМСТВО**

Ведомство в рамках целевой программы формирует в БИС-СБОР:

- перечень государственных услуг
- перечень показателей реализации государственных услуг со значениями показателей

...и распределяет государственные услуги по исполнителям в форме государственных заданий

«Количество преподавателей образовательных учреждений, прошедших профессиональную переподготовку»

*Значение показателя:  
5 тыс. чел.*

Документ

**ВЦП  
ГОС.ЗАДАНИЕ**



# Отсутствие взаимосвязи между процессами: стратегического планирования и формирования бюджета

ПРОЦЕСС  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ

*«Цель есть,  
а стоимость  
ее достижения  
неизвестна»*



Риск выбора  
неоптимальной  
или нереализуемой  
стратегии

ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ,  
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНА, НА ПРАКТИКЕ  
**НЕ ПЕРЕСЕКАЮТСЯ**



**НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ  
НА УРОВНЕ РЕГИОНА:**

**РОСТ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ  
НЕ ПРИВОДИТ К КАЧЕСТВЕННОМУ  
УЛУЧШЕНИЮ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ!**

ПРОЦЕСС  
ФОРМИРОВАНИЯ И  
ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

*«На что  
расходуются  
бюджетные  
средства известно,  
а результат – нет»*



Риск  
неэффективного  
распределения  
бюджетных  
средств

# Объединение двух процессов

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ  
БЮДЖЕТА

Цели и программы  
разрабатываются вместе  
с бюджетом!

~~Бюджет вносится на  
утверждение вместе с целями,  
показателями и программами!~~

Ставятся  
реалистичные  
и финансово  
обеспеченные  
цели и показатели!

В соответствии  
с формируемым  
проектом бюджета  
формируются /  
корректируются  
цели, показатели и  
программы!

**ФИНАНСОВЫЕ ЗАТРАТЫ ПРИВЯЗЫВАЮТСЯ  
К КОНЕЧНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ!**



Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

Тактическая цель №2:

**Повышение уровня удовлетворенности в образовании**

Тактическая цель №3:

**Обеспечение защиты окружающей среды от пагубных воздействий**

Тактическая цель №4:

**Сохранение жизни и здоровья человека**

Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

**1 млрд.руб.**

Тактическая цель №2:

**Повышение уровня удовлетворенности в образовании**

**450 млн.руб.**

Тактическая цель №3:

**Обеспечение защиты окружающей среды от пагубных воздействий**

**350 млн.руб.**

Тактическая цель №4:

**Сохранение жизни и здоровья человека**

**200 млн.руб.**

Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

**1 млрд.руб.**

Показатель №1:

**Темп снижения уровня безработицы в среднем за год (12%)**

Показатель №2:

**Численность незанятого населения,  
претендующего на рабочие места (10 тыс.чел.)**

Показатель №3:

**Доля трудоустроенного населения по численности  
экономически активного населения (62%)**

Тактическая цель №2:

**Повышение уровня удовлетворенности в образовании**

**450 млн.руб.**

Тактическая цель №3:

**Обеспечение защиты окружающей среды от пагубных воздействий**

**350 млн.руб.**

Тактическая цель №4:

**Сохранение жизни и здоровья человека**

**200 млн.руб.**

Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

**1 млрд.руб.**

Показатель №1:

**Темп снижения уровня безработицы в среднем за год (12%)**

Показатель №2:

**Численность незанятого населения,  
претендующего на рабочие места (10 тыс.чел.)**

Показатель №3:

**Доля трудоустроенного населения по численности  
экономически активного населения (62%)**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:

**Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда**

**300 млн.руб.**

Цель №2:

**Переподготовка кадров в соответствии с тенденциями  
регионального рынка труда**

**150 млн.руб.**

*Внепрограммные расходы*

*50 млн.руб.*

**Ведомство №2: Минздрав и соцзащиты**

**250 млн.руб.**

Цель:

**Социальная адаптация временно нетрудоспособного населения**

**Ведомство №3: Минтруда и занятости**

**250 млн.руб.**

Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

**1 млрд.руб.**

Показатель №1:

**Темп снижения уровня безработицы в среднем за год (12%)**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:

**Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда**

**300 млн.руб.**

**ВЦП: «ПОДГОТОВКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА»**

Цель №2:

**Переподготовка кадров в соответствии с тенденциями регионального рынка труда**

**150 млн.руб.**

**ВЦП: «ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ ПО РАБОЧИМ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ»**

**Внепрограммные расходы**

**50 млн.руб.**

**Ведомство №2: Минздрав и соцзащиты**

**250 млн.руб.**

**Ведомство №3: Минтруда и занятости**

**250 млн.руб.**

Стратегическая цель:

**Повышение уровня качества и жизни населения**

**2 млрд.руб.**

Тактическая цель №1:

**Обеспечение занятости населения в регионе**

**1 млрд.руб.**

Показатель №1:

**Темп снижения уровня безработицы в среднем за год (12%)**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:

**Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда**

**300 млн.руб.**

**ВЦП: «ПОДГОТОВКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА»**

Показатель №1:

**Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся (23%)**

Показатель №2:

**Численность обучающихся, принятых на очно-заочную форму обучения по рабочим профессиям (20 тыс.чел.)**

Цель №2:

**Развитие научного потенциала**

**150 млн.руб.**

**ВЦП: «ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ ПО РАБОЧИМ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ»**

**Внепрограммные расходы**

**50 млн.руб.**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:

Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда

**300 млн.руб.**

## **ВЦП: «ПОДГОТОВКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА»**

Показатель №1:

Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся **(23%)**

Показатель №2:

Численность обучающихся, принятых на очно-заочную форму обучения по рабочим профессиям **(20 ТЫС.ЧЕЛ.)**

Услуга №1:

Профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров **(5 800 чел.)**

**100 млн.руб.**

Услуга №2

Предоставление начального профессионального образования **(4 200 чел.)**

**50 млн.руб.**

Услуга №3:

Предоставление среднего профессионального образования **(3 900 чел.)**

**50 млн.руб.**

Услуга №4:

Предоставление высшего профессионального образования **(6 100 чел.)**

**100 млн.руб.**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:

Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда

**300 млн.руб.**

## **ВЦП: «ПОДГОТОВКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА»**

Показатель №1:

Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся **(23%)**

Показатель №2:

Численность обучающихся, принятых на очно-заочную форму обучения по рабочим профессиям **(20 ТЫС.ЧЕЛ.)**

Услуга №1:

Профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров **(5 800 чел.)**

**100 млн.руб.**

Показатель №1:

Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся **(23%)**

Показатель №2:

Количество преподавателей образовательных учреждений, прошедших профессиональную переподготовку **(5 ТЫС.ЧЕЛ.)**

**Ведомство №1: Минобрнауки**

**500 млн.руб.**

Цель №1:  
Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями регионального рынка труда

**300 млн.руб.**

**ВЦП: «ПОДГОТОВКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА»**

Услуга №1:  
Профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров **(5 800 чел.)**

**100 млн.руб.**

Показатель №1:  
Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся **(23%)**

Показатель №2:  
Количество преподавателей образовательных учреждений, прошедших профессиональную переподготовку **(5 тыс.чел.)**

Бюджетное учреждение №1:  
ГУ «Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров» **(3 800 чел.)**

**70 млн.руб.**

Мероприятие №1:  
Обучение и аттестация кадров **(3 000 чел.)**

**50 млн.руб.**

Мероприятие №2:  
Компьютерные курсы повышения квалификации **(800 чел.)**

**20 млн.руб.**

Бюджетное учреждение №2:  
ПТУ №3 **(2 000 чел.)**

**30 млн.руб.**

Услуга №1:

**Профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров**

**5 800 чел.**

**100 млн.руб.**

*Показатель*

*Значение*

**№1. Доля безработных граждан, прошедших обучение по рабочим профессиям по направлению центров занятости от общего числа обучающихся**

**23%**

**№2. Количество преподавателей образовательных учреждений, прошедших профессиональную переподготовку**

**5 000 чел.**

**Бюджетное учреждение №1:  
ГУ «Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров»**

**3 800 чел.**

**70 млн.руб.**

**Мероприятие №1:  
Обучение и аттестация кадров**

**3 000 чел.**

**50 млн.руб.**

## ОБОСНОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ АССИГНОВАНИЙ ПО МЕРОПРИЯТИЮ

КАБС	РзПР	КЦСР	КВР	КОСГУ	Наименование	2010	2011	2012
150	0707	5100200	825	211	Заработная плата	20 000 000	22 000 000	24 000 000
150	0707	5100200	825	213	Начисления на з/п	10 000 000	12 000 000	14 000 000
150	0707	5100200	825	226	Прочие услуги	10 000 000	12 000 000	14 000 000
150	0707	5100200	825	290	Прочие расходы	5 000 000	7 000 000	9 000 000
150	0707	5100200	825	340	Увеличение стоимости материальных запасов	5 000 000	7 000 000	9 000 000
<b>ВСЕГО</b>						<b>50 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>70 000 000</b>

# ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ...

- ✦ Видеть измеримые результаты реализации каждой цели, каждой услуги и мероприятия
- ✦ **При определении цели «видеть»** какими услугами и мероприятия они будут оборачиваться для населения региона
- ✦ **При принятии решения об изменении бюджета в сторону увеличения / уменьшения** – оценить как это повлияет на изменение показателей
- ✦ «Видеть» **социально-значимый результат**, который получает население региона от оказания конкретных услуг и мероприятий
- ✦ Оценивать **эффективность работы ведомств и учреждений** на основании анализа их расходов относительно полученных результатов
- ✦ «Видеть» по каждой поставленной цели социально-экономического развития региона реальную стоимость ее достижения, инструменты реализации и ответственных за выполнение



# БИС-СБОР ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ДВЕ ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ

РАЗРАБОТКА  
РЕЗУЛЬТАТИВНО-  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
РЕГИОНОМ

2

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ

АВТОМАТИЗАЦИЯ  
РЕЗУЛЬТАТИВНО-  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ  
УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ





**Р.О.С.Т.У.®**

Развитие Оптимизация Стратегия  
Технологии Управления

**ГРУППА КОМПАНИЙ «Р.О.С.Т.У.»**

Москва, ул. Дербеневская, д.1, стр.3

Бизнес-парк «Дербеневский»

**(495) 797 31 82/83**

[rostu@rostu-comp.ru](mailto:rostu@rostu-comp.ru)

Благодарю за  
внимание !

[www.rostu-comp.ru](http://www.rostu-comp.ru)