

2.6 Разработка программ и услуг в соответствии со стратегическими курсами и планами

Разработка программ и оценка механизмов их осуществления

ПРИНЦИПЕ: РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ.

Элемент Б-3: Разработка программ и услуг в соответствии со стратегическими курсами и планами.

Практика Б-3.1

Орган управления должен разработать программы и услуги, соответствующие стратегическим курсам и планам, а также дать оценку альтернативных механизмов их осуществления.

Логическое обоснование: Программы и услуги представляют собой средства решения органом управления тех приоритетных задач, которые поставлены в стратегических курсах и планах. Оценка альтернативных механизмов осуществления услуг и программ позволяет гарантировать выбор наилучшего метода предоставления услуги.

Результаты: Орган управления должен ввести процедуру для разработки новых программ и услуг, а также для пересмотра существующих программ и услуг в контексте соответствия их программным и операционным стратегическим курсам и планам. Все программы должны обладать измеримыми целями, соответствующими тем целям, которые намечены в более общих стратегических курсах и планах. В этот процесс должен входить анализ того, каким образом орган управления традиционно обеспечивает данную услугу. Необходимо также проанализировать, можно ли предоставлять данную услугу более эффективно или другими способами, самим ли органом управления, или же внешними по отношению к органу управления подразделениями.

Примечания: В идеале, разработка программ и услуг должна осуществляться после утверждения программных стратегических курсов и планов. Тем не менее, после завершения разработки программы, необходимо осуществлять ее периодический пересмотр, чтобы убедиться, что программа по-прежнему соответствует общим стратегическим курсам и планам органа управления. При оценке механизмов предоставления услуг, независимо от того, предоставляются ли они самим органом управления или по контракту, необходимо учитывать следующее:

- ❑ Стоимость услуги, включая краткосрочные и долгосрочные прямые затраты. Затраты на услуги по управлению и надзору. Влияние их на размер тарифов и оплату услуг, а также влияние на стоимость других услуг органа управления.
- ❑ Контроль и качество услуги, включая безопасность и надежность, способность контролировать уровни обслуживания и получателей услуги; способность органа управления проводить внутренние изменения для совершенствования своей собственной эффективности и изменять механизмы предоставления услуги в будущем; риск невыполнения контракта и неисполнения обязательств по нему.
- ❑ Вопросы, связанные с управлением, включая качество систем контроля, отчетности и оценки выполнения, общественный доступ к информации, способность создавать и поддерживать конкуренцию в предоставлении услуги.
- ❑ Финансовые вопросы, включая влияние на приемлемость непогашенного долга или субсидии. Влияние на заинтересованных участников, в том числе служащих органа управления, клиентов и налогоплательщиков.
- ❑ Вопросы, связанные с законом и регламентацией, включая влияние на юридические и нормативные требования федерального уровня и уровня штатов, а также с обязательствами.

Разработка вариантов покрытия капитальных потребностей и оценка альтернатив приобретения

Практика Б-3.2

Орган управления должен разработать конкретные варианты инвестиционных проектов для решения проблем, связанных с потребностями в финансировании основных средств и оборотного капитала, которые соответствуют финансовым, программным и капитальным стратегическим курсам. Кроме того, орган управления должен оценивать альтернативные возможности приобретения используемых основных средств.

Логическое обоснование: Планирование инвестиционных проектов необходимо для адекватного учета долгосрочных потребностей и целей, оценки потребностей в финансировании, а также возможных вариантов финансирования для достижения консенсуса в отношении реального развития сообщества. Оценка альтернативных механизмов позволяет обеспечить выбор наиболее эффективного подхода к использованию основных средств или оборудования, основанного на стратегическом курсе и целях органа управления.

Результаты: Орган управления должен разработать процесс, позволяющий определять, какие именно инвестиционные проекты необходимо осуществить для достижения целей, а также общие

временные рамки, когда могут быть востребованы эти проекты. Такая оценка должна включать анализ потребности, затрат в течение срока службы (включая эксплуатационные затраты), влияние на услуги, выгоды приобретателей проекта, вопросы финансирования и другие виды воздействия. Планы на приобретение основных средств должны быть составной частью и разрабатываться в соответствии с планами землепользования, транспортными планами и другими перспективными планами развития сообщества и территории. Необходимо провести анализ возможных вариантов приобретения для использования основных средств и оборудования. В ряде случаев процесс оценки альтернатив приобретения основных средств может быть связан с процессом оценки альтернатив в предоставлении услуг.

Примечания: Эта практика предназначена для того, чтобы помочь органу управления определить, отвечают ли предложения по инвестиционным проектам (включая изъятие капитала) стратегическим курсам и планам. При принятии решений по обслуживанию, обновлению, замене или изъятию этих средств необходимо проводить периодический пересмотр существующих проектов и средств в соответствии с перспективами достижения целей. При оценке механизмов приобретения необходимо принимать во внимание:

- ❑ Затраты, включая как капитальные, так и эксплуатационные, их влияние на тарифы и сборы, а также влияние на стоимость других услуг органа управления.
- ❑ Воздействие на услугу, включая технические и финансовые возможности субъекта -владельца имущества, способность контролировать использование имущества, а также риск невыполнения контракта и неисполнения обязательств.
- ❑ Вопросы управления, включая ведение наблюдения за имуществом и связанными с ним услугами и операциями. Влияние на экономический рост и развитие, на координацию услуг и общественный доступ к информации.
- ❑ Финансовые аспекты, включая наличие денежных средств, влияние на бюджет и на непогашенный долг, а также приемлемость субсидирования.
- ❑ Влияние на заинтересованных участников, таких как служащие органа управления, клиенты и налогоплательщики.
- ❑ Вопросы, связанные с законом и регламентацией, включая влияние на юридические и нормативные требования федерального уровня и уровня штатов, а также обязательствами.

Определение функций, программ и/или действий организационных единиц

Практика Б-3.3

Необходимо определить функции, программы и/или деятельность организационных единиц органа управления.

Логическое обоснование: Четкое определение функций, программ и/или деятельности организационных единиц дает возможность лицам, осуществляющим проверку или оценку органа управления лучше понять роль каждого организационного подразделения, а также помогает дать оценку предоставляемым им услугам. Ясное описание функций, программ и деятельности помогает самим служащим органа управления лучше понимать те задачи, за выполнение которых они несут ответственность.

Результаты: Описания цели и роли организационных единиц должны публиковаться с использованием соответствующих технологий. Эти описания должны быть известны лицам, принимающим политические решения, администрации, служащим, избирателям и заинтересованным участникам. Для подготовки и оценки такого рода документации, необходимо привлечь заинтересованных участников, что будет способствовать пониманию со стороны служащих, а также других заинтересованных участников обязанностей каждой организационной единицы и ее взаимосвязи с другими подразделениями. Аналогичным образом в бюджетном документе должны быть описаны основные задачи и роль любых организационных подразделений, на которые при составлении бюджета выделены определенные ресурсы. В описания организационных единиц должны входить их основные функциональные связи с другими организационными подразделениями.

Примечания: Определение того, что входит в круг обязанностей организационной единицы, является важной задачей органа управления. Такие описания можно подготовить в любое время и, в случае необходимости, в них можно внести изменения или дополнения.

Разработка показателей оценки (компонентная)

Практика Б-3.4

Орган управления должен разработать и использовать показатели оценки для функций, программ и/или деятельности.

Логическое обоснование: Показатели оценки используются для анализа того, насколько эффективно и результативно производится обеспечение функций, программ и операций, а также для определения того, насколько успешно идет выполнение поставленных целей.

Результаты: Показатели оценки должны быть связаны с конкретными программными целями и задачами. Показатели оценки должны быть законными, надежными и проверяемыми. По возможности, они должны иметь количественное выражение. Показатели должны фигурировать в периодических проверках функций и программ, а также при принятии решений о распределении ресурсов. Показатели должны приводиться в бюджетном документе, кроме того, их можно приводить в отдельных отчетах администрации или отчетах избирателям. Для разных категорий лиц можно делать соответствующие подборки показателей оценки.

Примечания: Существует несколько основных типов показателей оценки: ввод (ресурс), отдача, эффективность и результативность (последствия). Каждый из этих типов показателей оценки служит определенной цели, хотя о самой эффективности работы можно судить только по показателям производительности и результативности. В число источников данных по показателям оценки входят существующие отчеты, показания профессиональных наблюдателей и опросы.

Показатели оценки помогают сотрудникам администрации осуществлять руководство и управление организацией. Кроме того, они наделяют управленцев инструментом для определения наиболее приоритетных и нужных задач. Зачастую бывает удобнее сосредоточиться на достижении целей и задач, если их осуществление можно представить в количественном выражении. Нужно стараться свести к минимуму возможные проблемы, связанные с неправильной интерпретацией и направлением программы, а также дезориентацией сотрудников, осуществляющих ее. Они могут стать результатом недостаточных или неполных показателей оценки, дорогостоящего процесса сбора информации, или показателей, на которые оказывают влияние неконтролируемые факторы окружающей среды. Эффективная система показателей оценки отличается отсутствием чрезмерного множества показателей, что, как правило, приводит к перегрузке и усложнению интерпретации показателей. Орган управления должен периодически проверять свою систему показателей оценки и совершенствовать ее в отношении типов применяемых показателей, способов сбора информации, анализа и отчетности.

Разработка статистической базы для показателей оценки

Практика Б-3.4а

Оценить, насколько хорошо исполняется какая-либо функция, программа и/или операция и насколько они отвечают потребностям, помогают статистические базы показателей оценки. *Логическое обоснование:* Статистические базы показателей оценки представляют собой сравнительные стандарты качества и эффективности работы. Они задают исходные рамки для оценки качества программ и услуг и эффективности затрат на них. Эти статистические базы используются в качестве основы для сравнения показателей оценки функций, программ и операций. *Результаты:* Разработка статистических баз позволяет проводить сравнения показателей эффективности между разными организациями по предоставлению услуг, будь то в рамках одного органа управления, между различными органами управления или между частными организациями по предоставлению услуг. Для общего анализа особую ценность представляют внешние базы статистических данных (те, что дают сравнения с внешними производителями услуг), в особенности, если можно провести сравнение с производителями услуг, пользующимися наилучшей репутацией. Внутренние базы статистических показателей (сравнения с альтернативными вариантами в рамках органа управления) менее информативны, но в этом случае данные более надежны и не столь

противоречивы. При выборе статистической базы важно учитывать, насколько тесно она связана с поставленными целями для программ и услуг. Статистические базы должны постоянно пополняться новыми данными и быть измеримыми. Сравнимые статистические базы эффективности и показатели оценки должны включаться в административные отчеты и отчеты, предоставляемые заинтересованным участникам.

Примечания: Базы эффективности, вместе с сопроводительным обзором по каждому из подходов к проблеме, представленных выбранной организацией по предоставлению услуги, могут быть полезны для повышения эффективности работы. Для лиц, принимающих политические решения, управленцев и других заинтересованных участников такие сравнения дают ценную информацию, помогают понять суть проблемы и задать ориентацию направлению определенной функции, программы или операции. Статистические базы эффективности помогают также оценить заинтересованным участникам, можно ли считать деятельность органа управления на каком-либо участке приемлемой, или она нуждается в совершенствовании. Нужно с осторожностью подходить к проведению сравнений, чтобы избежать неправильной интерпретации, которая может возникнуть в результате сравнения разномасштабных функций, программ или операций; неправильной оценки окружения, в рамках которого предоставляется услуга; или неправильного подбора методов измерения. Использование сопроводительной пояснительной информации помогает избежать этих проблем.

2.7 Разработка стратегий управления

Разработка стратегий, способствующих осуществлению программных и финансовых целей

ПРИНЦИП Б: РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ.

Элемент Б-4: Разработка стратегий управления.

Практика Б-4.1

Орган управления должен разработать организационную структуру и стратегии управления, способствующие достижению программных и финансовых целей.

Логическое обоснование: Успеху в достижении целей способствуют организационные и управленческие стратегии, разработанные для поддержки эффективности и производительности труда как на уровне всей организации, так и на индивидуальном уровне.

Результаты: В функции органа управления входит разработка, пересмотр, совершенствование и внедрение стратегий, помогающих как самой организации, так и ее сотрудникам стремиться к достижению поставленных целей. Такие стратегии включают одновременно и положительные стимулы, и штрафные санкции. Сюда входят также системы поддержки: технологическая, образование и обучение. Во время разработок этих стратегий необходимо создать возможности для привлечения к этой работе тех лиц, на которых эти стратегии будут оказывать в дальнейшем влияние.

Примечания: Хотя в рамки этой практики входит создание стратегий, направленных как на поощрение, так и наказание, предполагается, что именно выделение и подчеркивание наградений и поощрительных мероприятий создаст более благоприятные условия для организации. Каждый орган управления имеет свои собственные, уникальные стратегии и подходы к достижению целей.

Разработка механизмов бюджетного соответствия

Практика Б-4.2

Орган управления должен обладать готовыми механизмами, помогающими привести в соответствие принятый бюджет.

Логическое обоснование: Эффективные процессы и системы управления позволяют органу управления своевременно выявить и исправить значительные отклонения от намеченного бюджета.

Результаты: Для выявления и корректировки отклонений от бюджета нужно иметь заранее разработанные механизмы. Такие механизмы или меры могут быть достаточно простыми. Примером может быть требование (опирающееся на соответствующую систему поощрений и штрафов), чтобы управленцы не превышали бюджет. Соблюдению соответствия бюджета способствует использование систем сбора данных и отчетности, контролирующих расход фондов, что, в свою очередь, помогает оценивать тенденции в доходах и расходах и давать финансовые прогнозы. Возможно, потребуется

предусмотреть разработку ежемесячной или ежеквартальной программы доходов и расходов, которую можно использовать для сравнения действительных результатов, а также планов действий при непредвиденных обстоятельствах, что позволит справиться со значительными отклонениями от бюджета в случае их появления. К числу таких механизмов можно также отнести предписание персоналу, занимающемуся бюджетом или финансами, проводить раз в месяц или раз в квартал обзоры тенденций реальных расходов и доходов и сравнение действительных результатов с намеченным бюджетом, что даст возможность своевременно осуществить необходимую корректировку. Орган управления должен установить процедуры, позволяющие периодически проводить пересмотр бюджета (например, ежеквартально) и принимать решения в отношении действий, позволяющих сбалансировать бюджет, если это необходимо. (См. практику, озаглавленную "Разработка политики в отношении плана действий при непредвиденных обстоятельствах").

Определение вида, способа представления и временного периода бюджета

Практика Б-4.3

Орган управления должен определить вид бюджета, способ представления бюджета и временной период, покрываемый бюджетом и в наибольшей мере соответствующий его потребностям.

Логическое обоснование: Значительное практическое влияние на подходы органа управления к методам планирования, контроля и управления программами, услугами и финансами в целом, а также на качество информации, которая предоставляется заинтересованным участникам, могут оказать вид бюджета, покрываемый им временной период и способы представления материалов в бюджетных документах.

Результаты: В результате этой практики осуществляется выбор типа бюджета (постатейный бюджет, смета расходов на программу, модифицированный бюджет на нулевой основе, другие типы, или комбинированные виды бюджета), покрываемый бюджетом временной период (годовой, двухгодичный, перспективный), физическая форма бюджета и относящихся к нему документов. Время от времени необходимо проводить официальный обзор типа бюджета, формы его презентации и бюджетного периода, чтобы убедиться в том, что бюджет продолжает соответствовать потребностям и приоритетам органа управления. Направленность такого обзора должны быть широкой и многоаспектной, в рамках этого обзора не нужно просто рассматривать формат каждой отдельной страницы.

Примечания: Основными видами бюджета являются постатейный бюджет и смета расходов на программу. Постатейный бюджет фокусирует внимание, главным образом, на приобретении вводимых ресурсов, в то время как смета расходов на программу сосредоточена на результатах и отдаче, которые должны быть достигнуты при наличии заданного уровня ресурсов. Кроме того, некоторые органы управления представляют части предлагаемого на рассмотрение бюджета в виде пакета решений, показывая варианты объемов и качества услуг, которые могут быть обеспечены за счет различных объемов ресурсов. Выбор типа бюджета и способа его презентации сказывается на характере вопросов, которые задают во время рассмотрения бюджета. Подход к способу представления бюджета может быть в какой-то степени задан правовыми и другими видами ограничений.

2.8 Разработка процесса подготовки и принятия бюджета

Составление бюджетного календаря

Принцип В: Подготовка бюджета, совместимого с подходами к достижению целей.

Элемент В-1: Разработка процесса подготовки и принятия бюджета.

Практика В-1.1

Орган управления должен опубликовать полный бюджетный календарь, определяющий сроки завершения выполнения бюджетных заданий, что, в свою очередь, определяет своевременность этих заданий.

Логическое обоснование: Заинтересованные участники должны быть поставлены в известность о том, когда осуществляются ключевые бюджетные задания, мероприятия и решения, что позволяет им планировать и принимать участие в процессе. Подготовка календаря помогает учитывать все аспекты бюджетного процесса и правильно планировать время для выполнения различных бюджетных заданий.

Результаты: Как правило, требуется создавать перспективные календари с различными уровнями детализации и с разными акцентами, отвечающими потребностям различных типов заинтересованных участников. Календарь должен перечислять все даты ключевых событий и сроки их завершения. По крайней мере, в одном из календарей необходимо дать общее описание бюджетного процесса и процесса планирования, определить роли, обязанности и задания, входящие в каждый из этих процессов. Наиболее эффективны те календари, в которых показано, когда и каким образом заинтересованные участники могут принять участие в процессе.

Примечания: Бюджетные календари представляют собой инструменты, которые дают ориентацию и не позволяют участникам сбиться с намеченного курса. Особенно необходимо выделять в бюджетном календаре последние сроки, определенные законодательством. Календарь должен демонстрировать четкую взаимосвязь между различными процессами и должен разрабатываться с учетом взаимосвязей между этими процессами. К примеру, календарь может показать взаимосвязь между процессами по бюджету капиталовложений и бюджетом текущих затрат, или процессами пересмотра прогноза доходов и выверкой бюджета. При разработке бюджетного календаря, как правило, руководствуются предельными сроками исполнения, определенными законодательством. Создавая календарь, нужно также учитывать и другие ключевые организационные даты, которые могут повлиять на участников бюджетного процесса. Практика, озаглавленная "Разработка механизмов координации подготовки и пересмотра бюджета" поясняет роль календаря в обеспечении общей координации процесса.

Разработка бюджетных ориентиров и инструкций

Практика В-1.2:

Орган управления должен определить общие ориентиры политики и разработать инструкции по подготовке бюджета для каждого бюджетного цикла.

Логическое обоснование: Бюджетные ориентиры и инструкции позволяют обеспечить подготовку бюджета в соответствии со стратегическими курсами органа управления, а также требованиями и пожеланиями администрации и законодательного органа. Инструкции нужны для того, чтобы все участники знали, какие именно действия ожидаются от них, благодаря чему минимизируется возможность непонимания и выполнения ненужной работы.

Результаты: Каждый разрабатываемый бюджет имеет свои конкретные бюджетные ориентиры, включающие соответствующие аспекты финансовой политики органа управления. Бюджетные ориентиры могут показывать финансовые ограничения и ключевые предпосылки, которые задают направление для разработки бюджета, а также направление курса. В состав инструкций, как правило, входят примерные бланки для заполнения производственными отделениями или руководителями программ. Ориентиры и инструкции подготавливаются в письменном виде, но их можно представлять и на электронных носителях или вводить во время обучения и/или устной презентации. Вовлечение, по мере возможности, заинтересованных участников в процесс разработки бюджетных ориентиров способствует привлечению их к участию в процессе бюджетного планирования.

Примечания: При разработке бюджетных ориентиров и инструкций орган управления должен учитывать роль, которую играют различные заинтересованные участники. Такие как отдельные ведомства в рамках органа управления или какие-либо другие агентства, вовлеченные в процесс подготовки. Привлечь заинтересованных участников можно путем проведения собраний, во время которых сотрудники администрации, а также отдельные внутренние и внешние заинтересованные участники помогают лицам, занятым подготовкой бюджета, в разработке элементов бюджетного процесса и обсуждении общих направлений. Если существуют какие-либо ограничения, связанные со временем или ресурсами, полный вклад заинтересованного участника может оказаться непрактичным.

Разработка механизмов координации и рассмотрения бюджета

Практика В-1.3

Орган управления должен разработать механизмы и распределить обязанности для обеспечения общей координации подготовки и рассмотрения бюджета.

Логическое обоснование: Полный бюджетный процесс включает множество уровней, ведомств, индивидов, занятых в органе управления, а также ряд отдельных процессов и различных групп заинтересованных участников. Для того, чтобы процессы шли в соответствии с намеченными планами, а также чтобы предотвратить путаницу и дезинформацию, расширить возможности вовлечения нужных заинтересованных участников, необходима координация.

Результаты: Организация единого координационного пункта, как правило, уместна в органах местного самоуправления, хотя координация отдельных элементов процесса может осуществляться различными индивидами и ведомствами. В государственных органах управления координация исполнительных и законодательных процессов может обеспечиваться отдельно. Процесс координации состоит из ряда задач: разработка календаря, определение ответственности за выполнение различных задач, обеспечение соответствующей интеграции различных частей бюджетного процесса, выполнение графика процесса, написание отчетов, определение задач и проблем, контроль за выполнением всех требований и соблюдением стандартов качества. Лица (лица), отвечающие за координацию бюджетного процесса, должны откликаться на проблемы и тревоги заинтересованных участников, возникающие в контексте бюджетного процесса.

Примечания: Распределение координационных обязанностей необязательно означает наличие общих полномочий по принятию решений. Однако, как минимум, координирующие процесс лица должны иметь непосредственный доступ к лицам, принимающим решения, поскольку перед координатором встает, как правило, много вопросов, требующих резолюции тех, кто принимает решения. Для взаимодействия между органами управления и взаимодействия между законодательной и исполнительной ветвями власти можно создать отдельные координационные механизмы.

Разработка процедур, способствующих проведению рассмотрения, обсуждения, внесения изменений и принятия бюджета

Практика В-1.4

Орган управления должен разработать и внедрить ряд процедур, помогающих провести рассмотрение, обсуждение, внесение изменений и принятие предлагаемого бюджета.

Логическое обоснование: Разработка соответствующих процедур помогает в разрешении конфликтов, способствует получению одобрения предлагаемого бюджета со стороны заинтересованных участников и позволяет своевременно утвердить бюджет.

Результаты: Для того, чтобы заинтересованные участники могли убедиться в том, что предлагаемый бюджет соответствует их требованиям, и чтобы законодательный орган смог достичь консенсуса и принять бюджет, необходимо разработать серию процедур. Обобщенная информация об этих процессах должна фигурировать в бюджетных материалах. Примерами таких процессов являются: собрания малых групп, слушания, семинары, независимый анализ, конкретные техники и процедуры принятия решений, процессы разрешения конфликтов, способы представления частей бюджета.

Примечания: Обсуждение бюджета неизбежно потребует рассмотрения различного рода компромиссных вариантов и альтернатив, на основе которых необходимо сделать выбор. Проблемы решаются более успешно, если существуют заранее разработанные четкие процессы рассмотрения вариантов и достижения компромисса, примерами которого являются практически все бюджеты. Очень важно соблюдать последовательность в отношении времени процесса рассмотрения и принятия бюджета. Не менее важно понимать, что в связи с изменениями состава администрации и законодательного органа могут потребоваться некоторые корректировки данного процесса.

Предоставление возможностей для внесения вклада в процесс составления бюджета со стороны заинтересованного участника

Практика В-1.5

Орган управления должен обеспечить возможности в рамках бюджетного процесса для того, чтобы заинтересованные участники могли внести свой вклад в этот процесс.

Логическое обоснование: По определению, заинтересованные участники оказываются в поле влияния планов органа управления в отношении распределению ресурсов, а также в поле влияния решений по программам и услугам. Заинтересованные участники должны иметь четко определенные возможности для того, чтобы внести свой вклад во все эти процессы. Это помогает выявить проблемы, имеющие приоритетную значимость для заинтересованных участников, а также способствует созданию поддержки принятого бюджета со стороны заинтересованного участника.

Результаты: Вклад со стороны заинтересованного участника можно получить разными способами, включая общественные слушания, консультативные комиссии, неформальные беседы, брифинги за круглым столом, телевизионные и видео-презентации, опросы общественного мнения, собрания местных сообществ ("соседств"), часы приема населения, рассылка писем, телефонные звонки, рассылка информации по электронной почте. В зависимости от величины и уровня органа управления эти способы и подходы будут различны. Бюджетный календарь должен определить конкретные возможности, когда граждане могут быть приняты сотрудниками органа управления для того, чтобы внести свой вклад, получить объяснения по волнующим их проблемам и альтернативам, а также получить комментарии.

Примечания: В рамках бюджетного процесса должны быть предусмотрены возможности для участия всех заинтересованных лиц. Нельзя использовать проведение общественных слушаний незадолго до принятия окончательных решений в качестве единственной возможности для заинтересованного участника высказать свое мнение, в особенности по наиболее важным вопросам. Специально разработанный процесс, дающий возможность заинтересованному участнику внести свой вклад, высказать свое мнение, должен обеспечивать возможность осуществить сбор информации, полезной для принятия решений по бюджету, своевременно и в полном объеме.

2.9 Разработка и оценка финансовых вариантов

Осуществление перспективного финансового планирования

ПРИНЦИП В: ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТА, СОВМЕСТИМОГО С ПОДХОДАМИ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ.

Элемент В-2: Разработка и оценка финансовых вариантов.

Практика В-2.1

Орган управления должен обеспечить возможности в рамках бюджетного процесса для того, чтобы заинтересованные участники могли внести свой вклад в этот процесс.

Логическое обоснование: Финансовое планирование расширяет диапазон понимания органом управления различных вариантов, потенциальных проблем и возможностей. Процесс финансового планирования позволяет определить, каким образом может сказаться в перспективе продолжение или завершение текущих программ или добавление новых программ на доходах, расходах и услугах органа управления. Процесс финансового планирования позволяет сформулировать решения и предпринять необходимые корректировочные действия до того, как проблемы приобретут достаточно серьезный характер.

Результаты: Процесс планирования завершается подготовкой финансового плана, включающего различные компоненты, такие, например, как анализ финансовых тенденций, оценка проблем или возможностей, связанных с юрисдикцией или действиями, необходимыми для решения правовых вопросов; перспективный прогноз доходов и расходов на основе использования альтернативных экономических, плановых решений и политических предположений. Финансовый план определяет ключевые предположения и варианты выбора, связанные с достижением целей. В обобщенном виде план может быть представлен в бюджетном документе или в отдельном отчете. Лица, принимающие решения, должны иметь возможность ознакомиться с планом для рассмотрения диапазона возможностей и решений, связанных с бюджетным процессом. Заинтересованные участники также должны быть ознакомлены с планом, чтобы они смогли внести свой вклад в бюджетный процесс.

Примечания: Финансовый план показывает вероятные финансовые результаты конкретных курсов действий или факторов, влияющих на среду, в которой осуществляет свою деятельность орган управления. Финансовый план не является предсказанием того, что произойдет в реальности, скорее, он высвечивает наиболее важные вопросы или проблемы, которые необходимо решить для осуществления намеченных целей.

**Подготовка прогнозов по доходам (компонентная)
Практика В-2.2**

Орган управления должен подготовить перспективные прогнозы доходов и других ресурсов.

Логическое обоснование: Прогнозы доходов и других ресурсов имеют важнейшее значение для понимания уровня ресурсов, имеющихся в распоряжении для приобретения капитала и услуг. Прогнозы на будущие бюджетные периоды помогают определить возможность непрерывного продолжения функционирования услуг, а также позволяют высветить будущие финансовые проблемы, с которыми придется иметь дело. Подготовка прогнозов доходов углубляет понимание органом управления степени чувствительности доходов к изменениям в прогнозируемых допущениях и чувствительности по отношению к таким контролируемым факторам, как, например, изменения в налоговых ставках или комиссионных сборах.

Результаты: Прогнозы доходов, которые разрабатываются для задач финансового планирования, должны покрывать, как минимум, будущий трехгодичный период, или более длительный срок, что позволит оценить, каким образом доходы могут меняться со временем, отделить неперiodические доходы, или понять влияние доходов при их полном включении. Орган управления может создать единый прогноз или ряд прогнозов на основе альтернативных сценариев. Кроме того, прогноз может быть выражен в виде ценностного диапазона. Необходимо четко выделить ведущие допущения и предположения. Еще до принятия решений по бюджету с прогнозами необходимо ознакомить участников бюджетного процесса. Во время бюджетного периода нужно иметь в наличии один или несколько вариантов дополненных прогнозов, чтобы избежать непредусмотренных отклонений от требований сбалансированного бюджета.

Примечания: Особое внимание нужно обратить на основные источники доходов. В зависимости от типа прогнозируемого дохода, наличия информации и временных рамок, охватываемых прогнозами, нужно прибегать, по мере необходимости, к использованию таких методов, как анализ тенденций, эконометрическое моделирование и других методов анализа источников доходов. Другими факторами оценки являются отклонения между фактическими и прогнозированными доходами предыдущих периодов, а также любые изменения в источниках доходов, которые могут возникать при изменении процентной ставки или базы индекса. Необходимо проанализировать отклонения от прогнозов, чтобы совершенствовать прогнозирование на будущие периоды. Подготовка прогнозов с использованием различных допущений (например, экономических предположений, спроса), особенно при разработке финансового плана, позволяет лицам, принимающим решения, учесть уровень и структуру налогов, сборов с пользователей и других видов доходов, которые необходимо получить для обеспечения различных уровней услуг.

В целом, надо стремиться давать точные прогнозы, как можно более приближенные к фактическим результатам. Однако сложно и проблематично суметь спрогнозировать резкие изменения в экономике на федеральном уровне, уровне штата или муниципалитета. Это приводит к появлению отклонений фактических результатов от прогнозов, что особенно касается потоков доходов, зависящих от потребления и прибыли.

**Анализ основных доходов
Практика В-2.2а**

Орган управления должен владеть подробной информацией об источниках поступления своих основных доходов.

Логическое обоснование: Как правило, одной из главных проблем является значительное и неожиданное отклонение в величине основного источника дохода, но даже и относительно незначительное отклонение в основном источнике дохода может привести к существенным

последствиям. Чем выше способность органа управления прогнозировать подобные изменения, или, по крайней мере, их возможное направление, тем менее разрушительными будут последствия таких изменений. Кроме того, усовершенствованная оценка таких доходов способствует повышению уверенности заинтересованных участников в общем прогнозе доходов.

Результаты: При анализе основных источников доходов необходимо определить факторы, которые традиционно, в исторической перспективе, оказывают влияние на сборы, прогнозные допущения, а также другие проблемы и тревоги. Нужно определить и любые возможные тенденции, параллельно с анализом того, будет ли данная тенденция иметь продолжение или нет. Анализ можно представить в обобщенном виде в отдельном документе или использовать его как дополнение к общему прогнозу по доходам. Значительные изменения в основных источниках доходов (как прогнозируемые, так и фактические) должны быть отражены в бюджетном документе.

Примечания: Изменения в источниках доходов могут быть обусловлены экономическими, правовыми, демографическими причинами, окружающими условиями или какими-либо другими причинами. Подробный анализ источников доходов, составляющих значительную долю всех ресурсов, полезен не только лишь для бюджетных прогнозов. Такой анализ позволяет органу управления заранее вскрыть возможные проблемы, разработать варианты их решения и предпринять своевременные действия для того, чтобы избежать кризиса (См. также практику, озаглавленную "Оценка влияния изменений в ставках и базах источников доходов").

Оценка влияния изменений в ставках и базах источников доходов

Практика В-2.2б

Орган управления должен дать оценку и проанализировать влияние потенциальных изменений в ставках и базах источников доходов.

Логическое обоснование: По ряду причин орган управления может принять решение об изменении ставок, сборов и источников доходов, а также базы доходов (например, для повышения или снижения дохода). Причины таких изменений могут лежать и за пределами контроля органа управления. Анализ воздействия подобных изменений с точки зрения ожидаемых сборов доходов или других потенциальных последствий (анализ, осуществленный до того, как произойдут сами изменения) позволяет глубже понять возможные результаты, способствует совершенствованию процесса принятия решений и создает более благоприятные условия для планирования с учетом изменений.

Результаты: Анализ последствий грядущих или потенциальных изменений в источниках доходов можно осуществить в качестве составной части бюджетного процесса или по поручению органа управления. Заинтересованные участники должны быть проинформированы о результатах подобного рода анализов. В любом случае, они могут быть представлены как часть любого предлагаемого решения по изменениям ставок, сборов и источников доходов.

Примечания: Факторы, которые необходимо учесть при анализе изменений в источниках доходов, включают следующие: вопросы, связанные с законодательством или регламентациями; по силам ли налогоплательщикам или плательщикам других сборов выплачивать такие суммы; политические последствия; ожидаемое влияние на доходы; влияние на конкурентное положение, в том числе, возможное воздействие на решения, принимаемые заинтересованными участниками (например, размещение бизнеса или пользование услугой). При корректировке сборов и платежей пользователей, нужно осуществлять пересмотр стратегических курсов, касающихся ставок и платежей, включая процент стоимости услуг, которые должны покрываться за счет сборов с пользователей.

Анализ случаев освобождения от уплаты налогов и платежей

Практика В-2.2в

Орган управления должен периодически давать оценку влияния и потенциально прогнозируемого дохода, который возникнет в результате стратегического курса, направленного на освобождение от уплаты налогов и платежей, предоставление скидок и кредитов и другие виды финансовой поддержки конкретных категорий налогоплательщиков или пользователей услугами.

Логическое обоснование: Необходимо проводить периодический пересмотр системы текущих или предлагаемых исключений взимания платежей для того, чтобы убедиться в желательности таких исключений взимания платежей, в их потенциальной выгоде и стоимости, а также в том, насколько

они более выгодны для определенных категорий заинтересованных участников по сравнению с другими.
Результаты: Результаты включают стандартные типы анализа и отчеты, в которых определяется каждый вид освобождения от уплаты налогов и сборов и дается оценка прогнозируемых доходов. Очень важно, чтобы результаты такого анализа были известны общественности. Вопросы освобождения от уплаты налогов и платежей - политически чувствительные проблемы, как правило затрагивающие интересы тех, кто уверен в своих правах и кричит громче всех. Поэтому нужно тщательно продумать соответствующий контекст и место для публикации подобной информации, чтобы обеспечить возможность для обзора, обсуждения и принятия решений на основе данных анализа, сводя к минимуму при этом непродуктивный конфликт между конкурирующими мнениями.

Примечания: Наиболее эффективным налогом (т.е. налогом, дающим наибольший доход при самых низких затратах на контроль за выплатой этого налога) является налог, имеющий самую широкую базу и самую низкую ставку. Тем не менее, по ряду причин широко применяется практика освобождения от уплаты налогов и платежей. Освобождения от уплаты налогов и платежей могут иметь широкие границы действия: например, налог, взимаемый по прогрессивной ставке (в отличие от пропорционального налога, взимаемого по единой ставке). Или узкие границы, как, например, освобождение от уплаты налога на домовладельцев. Возможно, более практично отчитываться и проводить анализ как по узко определяемым, так и по более широко определяемым освобождениям от налогов и сборов. Анализ и обсуждения, относящиеся к вопросам освобождения от уплаты налогов и платежей, лучше проводить отдельно, в другое время по отношению к решениям, связанным с распределением ресурсов. В этом случае можно гарантировать, что вопросы, относящиеся к каждому из этих пунктов, получат должное внимание и не будут находиться под давлением конкурирующих интересов.

Достижение консенсуса по прогнозированию доходов

Практика В-2.2г

Орган управления должен разработать процесс достижения консенсуса по прогнозированию бюджетных поступлений, который используется для оценки наличных для бюджета ресурсов.

Логическое обоснование: Процесс, обеспечивающий создание консенсуса по прогнозированию бюджетных поступлений, помогает отделить прогноз от текущих дебатов и не позволяет бюджетному процессу сбиться с курса. Процесс достижения консенсуса помогает обеспечить критический обзор допущений, лежащих в основе прогноза.

Результаты: Для достижения консенсуса необходимо, чтобы процесс разработки прогноза пользовался доверием всех сторон, был четким, открытым и последовательным. Органу управления, возможно, понадобится достичь консенсуса одной из ветвей власти в рамках органа управления, между различными ветвями власти органа управления (например, законодательной и исполнительной/административной), или между различными органами управления (например, в тех случаях, когда требуется координация бюджетных решений между органами управления различных штатов). Процесс, разработанный для достижения консенсуса, должен принимать во внимание точки возникновения возможных проблем и строиться в соответствии с учетом этих моментов.

Примечания: Структура процесса достижения консенсуса по прогнозированию доходов варьируется в зависимости от конкретного органа управления. В ряде случаев представители исполнительной и законодательной ветвей власти работают над созданием такого прогноза совместно. Другой подход к процессу основан на использовании внешних по отношению к органу управления источников для разработки прогноза. В данном случае внешние источники рассматриваются как более объективные, или как обладающие более высоким уровнем экспертных знаний. Например, привлеченные экономисты из академических кругов и/или частного сектора. Процесс достижения консенсуса по прогнозированию бюджетных поступлений все более часто используется органами управления штатов США. Несмотря на преимущества достижения консенсуса по прогнозированию бюджетных поступлений, политические реалии зачастую препятствуют достижению согласия по всем аспектам прогноза. Кроме того, не все доходы подлежат обязательному включению в согласуемый прогноз. Например, в отношении операций предпринимательского типа, когда доходы находятся в

зависимости от уровня услуг, возможно, не имеет смысла стремиться достичь консенсуса по прогнозированию доходов до рассмотрения вопросов, связанных с затратами.

Документирование источников доходов в указателе доходов

Практика В-2.3

Орган управления должен разработать и постоянно вести указатель доходов, в который заносятся источники доходов и факторы, соответствующие реальным и прогнозируемым на будущие уровням этих доходов.

Логическое обоснование: Документирование источников доходов позволяет лучше понять ресурсы органа управления. Документирование доходов играет важную роль и в качестве административной функции, поскольку текучесть кадров во время бюджетных операций бывает достаточно высокой.

Результаты: Рекомендуется документировать источники доходов в виде указателя доходов, в котором сохраняется постоянный формат для каждого отдельного источника. Самыми важными для данного документа являются основные источники доходов. В бюджетный документ также может входить документация по основным источникам доходов - либо в качестве обобщенного материала, либо вместо указателя доходов. Указатель доходов или другая документация должна быть доступна всем заинтересованным сторонам. Эти материалы нужно пересматривать и дополнять, по крайней мере, один раз в течение бюджетного периода.

Примечания: Формат для документирования в указателе доходов может включать следующее:

- Название и краткое описание источника дохода;
- Статутный раздел с законодательным утверждением полномочий и любых ограничений;
- Определение любого предназначения или "бронирования" дохода законодательными или другими средствами;
- Методика сбора и любые вопросы, касающиеся сбора доходов;
- Определение базы дохода и структуры налогообложения или ставок;
- Учетные реквизиты, такие как номера счетов и фондов;
- Хронологическая информация, например законодательная история, влияние на другие законы, изменение ставок, освобождение от уплаты налогов и платежей;
- Хронология уровней доходов (тенденций) и прогнозируемые будущие уровни, а также основа для будущих прогнозов параллельно с графическим отображением тенденций;
- Воздействие справедливости налогового обложения на налогоплательщиков;
- Влияние изменения экономических условий или других внешних факторов.

Подготовка прогнозов по расходам

Практика В-2.4

Орган управления должен подготовить перспективные прогнозы для каждого фонда, для текущих или предлагаемых новых программ.

Логическое обоснование: Прогнозы по расходам дают лицам, принимающим решения, и другим заинтересованным участникам критическую информацию о том, можно ли сохранить прогнозируемые уровни расходов, можно ли позволить осуществление новых программ, и о том, приемлемы ли текущие и будущие затраты на программы по сравнению с выгодой от программы и прогнозируемым поступлением доходов.

Результаты: Прогнозы расходов должны распространяться на несколько лет вперед. Для того, чтобы оценить, как расходы могут меняться с течением времени, чтобы отделить неперiodические затраты или сбережения и понять последствия затрат при их полном включении, рекомендуется составлять прогноз по расходам сроком, по крайней мере, на три года (или на более длительный срок, если это необходимо). Необходимо подготовить и составить документацию по уровню ресурсов и прогнозам всех затрат органа управления, чтобы их можно было связать с системой учета и интегрировать в общие финансовые прогнозы. Во всех прогнозах по расходам должны быть

представлены допущения по уровню услуг, а также должны быть выделены ключевые проблемы, которые могут повлиять на фактические расходы. В связи с допущениями по доходам необходимо описать и допущения по расходам. На основе одного набора допущений (распространяющихся на многократные периоды) можно подготовить разовый прогноз доходов; или же, для того, чтобы более четко определить последствия различных сценариев, можно подготовить многократные прогнозы с использованием альтернативных наборов допущений. Заинтересованные участники должны быть проинформированы о прогнозах до принятия решений по бюджету. Рекомендуется включать перспективные прогнозы, по крайней мере, в обобщенной форме, в официальный бюджетный документ.

Примечания: Допущения по прогнозированию расходов должны быть согласованы с соответствующими допущениями по выполнению программ и характеристиками расходов. Критическое значение имеет обзор прогнозов по индивидуальным программам, в особенности тем, что характеризуются значительными неожиданными подъемами и спадами. В прогнозах могут быть выделены только прямые затраты, или, как прямые, так и косвенные затраты. Однако, если представлены только прямые затраты, прогнозирование должно сопровождаться обсуждением возможных косвенных последствий. Нужно подготовить также прогнозирование эксплуатационных затрат и затрат на техническое обслуживание для любых капитальных затрат, а также затрат, связанных с обслуживанием долга. В документации необходимо четко выделить ключевые проблемы, связанные с расходами, привести критические допущения и периодические и непериодические (разовые) статьи расходов. Для совершенствования методологии прогнозирования необходимо анализировать прогнозные отклонения.

Сравнение вариантов доходов и расходов

Практика В-2.5

Орган управления должен одновременно давать оценку вариантов доходов и расходов и рассматривать возможные последствия для других финансовых показателей до того, как он сделает выбор конкретных вариантов в отношении предлагаемого бюджета.

Логическое обоснование: Лица, принимающие решения, и другие заинтересованные участники должны учитывать возможные финансовые последствия рассматриваемых вариантов доходов и расходов, а также способность органа управления поддерживать и продолжать осуществление программ на протяжении времени.

Результаты: Нужно создать процедуру, позволяющую осуществлять исчерпывающий обзор вариантов для уровней программ и услуг и прогнозируемых объемов финансирования. Обзор должен также включать начальный и конечный сроки фондовых балансов; изменения в фондовых балансах на уровне фонда для органа управления в целом и для основных программ; уровни непогашенного долга. Финансовая информация, как фактическая, так и прогнозируемая, должна документироваться с использованием соответствующих технологий, помогающих осуществлять этот процесс. В официальные бюджетные документы нужно включить, как минимум, обобщенную сводку ключевых материалов. Подобная сводка обычно входит в те разделы бюджета, в которых освещаются ключевые вопросы.

Примечания: Главным элементом этого процесса является определение того, сможет ли рассматриваемый для бюджета пакет вариантов доходов и расходов, сохранить, снизить или улучшить финансовое положение в течение бюджетного периода или более длительного срока. Такой процесс создает также возможность учесть степень диверсификации доходов, рассмотреть доходы, определяемые как одноразовые или непредсказуемые и их использование, и оценить степень покрытия расходов по программе платежами по программе. Этот процесс не означает обязательное направление доходов на поддержку конкретных программ (отличных от предпринимательских операций). До того, как доходам будет предписано определенное направление, орган управления должен рассмотреть любые возможные последствия подобных действий для финансовой гибкости, а также изучить, не снизит ли это уровень внимания, уделяемого расходами по программе и контролю эффективности выполнения работы.

Разработка программы совершенствования капиталовложений

Практика В-2.6

Орган управления должен разработать программу совершенствования капиталовложений, в которой определены приоритеты и временные рамки осуществления программы капиталовложений, а также дан финансовый план выполнения этих проектов.

Логическое обоснование: Затраты на желаемые программы капиталовложений, как правило, Значительно превышают ресурсы, имеющиеся в распоряжении большинства органов управления. Разработка программы совершенствования капиталовложений позволяет задать рамки для распределения проектов в порядке приоритета и определения необходимых объемов и источников финансирования.

Результаты: Необходимо установить специальную процедуру для оценки предлагаемых проектов капиталовложений, финансовых вариантов и разработки перспективного плана совершенствования капиталовложений, объединяющего различные проекты, сроки их выполнения и финансовые механизмы для осуществления этих проектов. Такой план, рассчитанный, по крайней мере, на ближайшие пять лет, включающий как капитальные, так и эксплуатационные затраты, должен быть целиком интегрирован в общий финансовый план органа управления. В процессе разработки программы заинтересованным участникам должны быть предоставлены широкие возможности для включения в работу по определению приоритетного порядка проектов и проверки. План совершенствования капиталовложений должен быть включен в бюджетный документ либо в виде единого документа с описанием бюджета капиталовложений и сметы текущих расходов, либо как отдельный документ, представляющий план совершенствования капиталовложений и бюджет капиталовложений. План должен быть утвержден правящим органом.

Примечания: Особое значение в этой практике придается обеспечению согласования предлагаемых программ капиталовложений, сроков их выполнения и их финансирования со стратегическими курсами и планами органа управления. Программа совершенствования капиталовложений должна учитывать общую возможность осуществления проектов с точки зрения капитальных и эксплуатационных затрат, проблем сообщества, возможных альтернатив, координации с другими проектами (в том числе с проектами, находящимися на рассмотрении у других подразделений органа управления), возможного влияния на услуги, выгоду от предлагаемых проектов и воздействие на важные цели сообщества, такие, как цели, связанные с экономическим развитием или окружающей средой. Программа награждения за презентацию бюджетов Ассоциации финансовых служащих правительства (GFOA) рекомендует документировать то, как предлагаемое совершенствование капиталовложений влияет на текущий бюджет. При оценке альтернатив капитального финансирования нужно учитывать такие вопросы, как справедливость распределения расходов, или кто оплачивает проект, а кто получает выгоду от проекта. Необходимо также учесть, будут ли в наличии необходимые средства, когда они потребуются; насколько высока стоимость метода финансирования; легально ли применение такого метода с юридической точки зрения; административные потребности, связанные с конкретным вариантом финансирования. При оценке каждого варианта финансирования, возможно, нужно будет принять во внимание и "философию" органа управления в отношении погашения долга по мере выполнения проекта и приемлемости метода финансирования. Принимая решение о том, как будут финансироваться проекты, орган управления должен учитывать свой курс в отношении погашения долгов и другие стратегические курсы. (См. практики, озаглавленные "Разработка политики выдачи долга и управления долгом" и "Разработка политики по уровню задолженности и платежеспособности").

2.10 Выбор вариантов, необходимых для принятия бюджета

Подготовка и представление рекомендуемого бюджета

ПРИНЦИП В: ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТА, СОВМЕСТИМОГО С ПОДХОДАМИ К ДОСТИЖЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

Элемент В-3: Выбор вариантов, необходимых для принятия бюджета

Практика В-3.1

Орган управления должен подготовить и представить рекомендуемую, исчерпывающую программу и финансовый план ("бюджет") на рассмотрение заинтересованными лицами и руководящим органам с целью принятия этих документов.

Логическое обоснование: Необходим полный план. Это позволит заинтересованным участникам судить о соответствии друг другу различных аспектов этого плана, а также о наличии соответствия баланса ресурсов и обозначенных направлений их использования.

Результаты: Предлагаемый бюджет будет состоять из набора рекомендуемых действий в отношении программ и услуг, подлежащих финансированию, включая уровень услуг, их качество и цели, которые должны быть достигнуты. Кроме того, в бюджете должны быть определены потребности в финансировании и источники финансирования, а также представлена дополнительная информация, необходимая для пересмотра планов. Бюджет должен соответствовать стратегическим курсам и целям, намеченным органом управления. Рекомендуемый бюджет должен также соответствовать законодательным требованиям; в ряде случаев может быть уместно создание отдельного документа в соответствии с этими требованиями.

Примечания: Рекомендуемый бюджет должен представлять собой продуманный подход органа управления к решению проблем, ранее поднятых заинтересованными участниками. Как исчерпывающая программа и финансовый план, бюджет должен включать в себя все программы и фонды. Необходимо также рассмотреть возможность включения тесно связанных с задачами данного бюджета субъектов права, либо не имеющих собственного бюджета, либо таких, чей бюджет важен для органа управления. Например, управления по перестройке города или "кэптивных" финансовых компаний. Предлагаемый бюджет состоит из одного или нескольких отдельно переплетенных документов. В идеале предлагаемый бюджет должен представлять собой полный и исчерпывающий документ, включающий все, что будет содержаться в утвержденном бюджете, за исключением последующих изменений, которые будут внесены законодательным органом и копии резолюции об ассигнованиях или законопроектах об утверждении бюджета.

Описание ключевых стратегических курсов, планов и целей

Практика В-3.1а

В свои бюджетные документы орган управления должен включить описание ключевых программных и финансовых курсов, планов и целей.

Логическое обоснование: Определение ключевых программных и финансовых курсов, планов и целей помогает заинтересованным участникам удостовериться в правильности направления работы органа управления, а также позволяет заинтересованным участникам создать свое собственное мнение относительно того, соответствуют ли программы и решения органа управления намеченным стратегическим курсам, планам и целям и способны ли они осуществить эти планы и цели.

Результаты: Бюджетные документы должны описывать ключевые финансовые и программные планы и цели. Цели и задачи индивидуальных программ и/или организационных единиц (подразделений), включенные в бюджетные документы, также должны быть представлены. В вводном разделе бюджета, как правило, представлены стратегические курсы и цели, касающиеся организации в целом. Цели и задачи индивидуальных программ и организационных единиц также должны быть описаны. Обычно они представляют собой часть описания каждой индивидуальной единицы или программы. Необходимо определить ключевые взаимосвязи программ и единиц с точки зрения поставленных целей.

Примечания: Данная практика ориентирована на выявление тех стратегических курсов, планов и целей, которые в наибольшей мере влияют на рекомендуемый бюджет. Описание стратегических курсов, планов и целей может способствовать созданию поддержки со стороны заинтересованных участников в отношении тех действий, которые в противном случае не смогут найти должного понимания среди этих участников. Особенно важно дать описание тех стратегических курсов, которые относятся к достижению бюджетного баланса, использованию фондовых резервов, а также созданию и использованию стабилизационных фондов. (См. практику, озаглавленную "Разработка стратегического курса по стабилизационным фондам").

Определение ключевых вопросов**Практика В-3.1б**

Сам бюджет и процесс обсуждения бюджета должны служить для выявления ключевых вопросов и решений.

Логическое обоснование: Выделение ключевых областей проблем и решений фокусирует внимание на наиболее критических участках и повышает вероятность того, что для принятия решений по решению проблем в этих областях обсуждение пройдет на должном уровне. Кроме того, выявление проблем и решений поддерживает идею подотчетности органа управления заинтересованным участникам и способствует созданию доверия.

Результаты: Выявление и анализ ключевых вопросов и основных программных и финансовых изменений необходимо провести на возможно более ранней стадии бюджетного процесса. Эти же проблемы и изменения нужно определить и в предлагаемом бюджете. Необходимо всегда давать обобщенную, суммарную информацию, а в случаях, где это уместно, более подробную информацию, или же предоставлять такую информацию в случае запроса.

Примечания: Ключевые области вопросов и решений могут быть программными, финансовыми или ориентированными на процесс. Цель состоит в том, чтобы огласить существующие проблемы, провести необходимый анализ и обсудить эти вопросы, чтобы принять хорошо продуманные решения. Иногда возникает ситуация, когда ключевые вопросы и решения, по мнению органа управления или законодательного органа, не должны подлежать огласке. В подобных случаях орган управления, одновременно с учетом намерения и цели данной практики, должен принимать во внимание и практические соображения. Эффективная бюджетная практика требует выявления ключевых проблем даже в тех случаях, когда информация может представить орган управления в неблагоприятном свете.

Обеспечение финансового обзора**Практика В-3.1в**

В бюджетных документах должно содержаться описание краткосрочных и долгосрочных финансовых планов органа управления.

Логическое обоснование: Заинтересованным участникам нужно представить четко определенный финансовый план органа управления, чтобы можно было принять наиболее эффективные решения по бюджету.

Результаты: Финансовый обзор обычно состоит из финансовых отчетов с прилагаемой к ним хроникой, таблицами и графиками. Обзор должен давать ясное описание текущего и прогнозируемого финансового состояния и фондовых балансов, финансовую деятельность и ожидания на бюджетный период, ожидаемые условия на будущие периоды. Обзор должен включать четкую информацию по программам капиталовложений и финансированию, а также о влиянии программ капиталовложений на эксплуатационные затраты и деятельность. Необходимо также обсудить проблемы, связанные с долговыми обязательствами и обслуживанием долга. Финансовые данные, представленные в бюджетных документах, должны включать сравнение между фактическими результатами предшествующего периода, бюджетом текущего периода и/или предварительной оценкой фактических результатов, и прогнозируемыми показателями бюджетного периода. Необходимо привести основные предположения относительно доходов и расходов.

Примечания: В финансовый обзор, как правило, входят все фонды органа управления, независимо от существования требований закона относительно финансового планирования этих фондов. Нужно тщательно продумать форму представления материалов по фондовым балансам, в том числе по имеющимся суммам и резервным фондам (или резервам), сумме, ограниченной законодательной политикой (в отличие от требований закона), и предполагаемой суммы, находящейся в эксплуатационной готовности.

Обеспечение ориентиров деятельности**Практика В-3.1г**

Бюджетные документы должны включать информацию, которая бы позволила читателю сориентироваться в программах, которыми руководит орган управления, и в наличной организационной структуре для обеспечения этих программ и услуг.

Логическое обоснование: Информация, касающаяся программ и организационной структуры для поддержки этих программ, создает контекст для предполагаемого распределения бюджетных ресурсов. Эта информация необходима для того, чтобы принять обоснованные решения относительно использования ресурсов и задать четкое направление для программ органа управления.

Результаты: Информация, которую читатель получает из бюджетных документов и других источников, должна включать следующее: описание программ, цели и задачи, схемы организации, средства обеспечения основных услуг (например, внутренние или внешние), информацию по связи программ с определенными организационными единицами, управленческими подходами, сравнительные данные о персонале, используемом в разные сроки по отдельным организационным единицам, источникам поступления и использованию фондов, а также по критериям качества работы. Кроме того, необходимо определить ключевые функциональные взаимосвязи между организациями.

Примечания: Основная цель этой практики состоит в том, чтобы орган управления дал достаточный объем информации о своей деятельности, что позволило бы заинтересованному участнику получить представление о программах и услугах, понять цели и приоритеты каждой программы и поставить в нужный контекст ресурсные потребности для обеспечения этих программ и услуг.

Пояснение бюджетной основы учета

Практика В-3.1д

В бюджет должно входить описание взаимосвязи между формой бухгалтерского учета, используемой для описания доходов и расходов по бюджету, и формой бухгалтерского учета, которая используется для подготовки годового финансового отчета.

Логическое обоснование: Пояснение различий между базовыми правилами и методами учета бюджета и базовыми правилами и методами, которые используются при подготовке годового финансового отчета помогает заинтересованным участникам правильно понимать и истолковывать цифры, представленные в каждом из документов. Документированное урегулирование между различными базовыми правилами и методами учета может также помочь предотвратить ошибки во время подготовки или истолкования бюджета.

Результаты: Взаимосвязь между бюджетными доходами, расходами, а также между наличными фондами и теми, что представлены в финансовых отчетах, нужно показывать не только посредством урегулирования цифр, но и при помощи письменных пояснений, которые даются как в бюджете, так и в годовом финансовом отчете. В ряде случаев используемые базовые правила и методы учета могут быть одинаковыми.

Примечания: Существует четыре основных категории различия между базовыми правилами и методами бюджетного учета и базовыми правилами и методами учета, соответствующими общепринятым принципам бухучета (GAAP) для штатов и органов местного самоуправления:

- *Базовые правила и методы учета* - "Наличность плюс обязательства" и "модифицированный метод начисления" - это два разных способа определения доходов и расходов;
- *Распределение по срокам* - Бюджетный (сметный) период может отличаться от периода бухгалтерской отчетности, например, в отношении истечения сроков обязательств;
- *Перспектива* - У бюджетных и бухгалтерских отчетов могут быть различные структуры фондовой отчетности, к примеру, в бюджете обслуживание долга можно учитывать в общем фонде, в то время как, в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерии (GAAP) требуется, чтобы обслуживание долга учитывалось в отдельном фонде.
- *Учетное подразделение* - Финансовый отчет органа управления может не включать в себя те же самые учетные подразделения и фонды, которые содержатся в бюджетном документе.

Подготовка краткого изложения бюджета

Практика В-3.1е

Орган управления должен подготовить краткое изложение (резюме) как предварительного, так и окончательного бюджета.

Логическое обоснование: Большинство заинтересованных участников не хочет тратить время на то, чтобы читать и вникать в детали бюджета. Поэтому для того, чтобы проинформировать и сориентировать читателя, где найти нужную дополнительную информацию, необходимо краткое изложение ключевых вопросов, альтернатив и финансовых тенденций

Результаты: Краткое изложение должно фокусироваться на наиболее значимых для общественности вопросах. В содержании резюме могут входить приоритеты, ключевые проблемы, альтернативные варианты/решения на данный бюджетный срок; основные изменения в налоговых ставках, налоговой политике или прогнозируемых уровнях услуг и приоритетах, а также причины этих изменений; важные финансовые проблемы, включая изменения в экономике и долгосрочные перспективы; значительное использование или рост фондового баланса или нераспределенной прибыли. В кратком изложении нужно предусмотреть для читателя отсылки по специальным вопросам и финансовым подробностям к дополнительной информации, которая содержится в других источниках.

Краткое изложение, резюме может иметь разные формы, включая письмо, отправляемое по почте, бюджетное послание, административную сводку или резюме бюджета. Краткое изложение должно быть в наличии и рассылка его должны осуществляться легко доступными способами, чтобы с ним можно было ознакомить людей и вызвать интерес общественности. Рекомендуется также подготовить отдельные документы, предназначенные для различных аудиторий, включая граждан, средства массовой информации, выборные власти. Электронные способы также можно использовать для распространения бюджета.

Примечания: Краткое изложение должно представлять минимально специализированный, легкий для чтения текст. В соответствии с рекомендациями Программы награждений за наиболее выдающуюся форму представления бюджета (GFOA), краткое изложение, как минимум, должно включаться в бюджетный документ и, по возможности, должно существовать и как отдельный документ.

Представить бюджет в четком, легко читаемом формате

Практика В-3.1ж

Бюджетные документы и относящиеся к ним материалы, которые предоставляются заинтересованным участникам, должны быть представлены в четком, легко понятном формате.

Логическое обоснование: Бюджет является ориентиром, который определяет направление деятельности органа управления. Возможно, это наиболее важный документ из всех, что органы управления подготавливают в соответствии с заведенным порядком. Чтобы им можно было пользоваться, он не только должен содержать необходимую информацию, но должен иметь ясную, доступную для понимания форму.

Результаты: Помочь читателю разобраться в бюджетном документе могут следующие вещи: оглавление, резюме, последовательность изложения, суммарная информация высокого уровня, описывающая общие источники финансирования и организацию в целом, описание общих процессов планирования и финансирования, взаимосвязь между этими разнообразными процессами, дополнительная информация об органе управления и той области, за которую он несет ответственность, схемы и графическая информация, наглядно иллюстрирующая наиболее важные моменты, лаконичные, ясно составленные резюме, упорядоченные страницы и подробная информация, помещенная в нужные места так, чтобы не перегружать читателя. Аналогичные требования относятся и к другим способам (например, аудио, видео) презентации бюджетных материалов заинтересованным участникам на разных этапах бюджетного процесса. Некоторые органы управления подготавливают краткое изложение, резюме в виде документа, отдельного от более подробного бюджетного документа для того, чтобы избежать перегрузки читателя и контролировать общие затраты на подготовку документа.

Примечания: Чтобы выполнить цели этой практики, нужно использовать разнообразные способы и методы представления бюджета, с привязкой к конкретным потребностям той или иной категории заинтересованных участников. В разряд таких способов входят краткие резюме наиболее важной информации, которые используются в различных аудиториях, чтобы помочь им лучше разобраться в важных бюджетных проблемах и альтернативных вариантах.

Принятие бюджета

Практика В-3.2

До начала финансового года орган управления должен принять бюджет, соответствующий требованиям закона.

Логическое обоснование: Принятие бюджета в назначенные сроки позволяет органу управления продолжить работу по реализации программ и услуг на пути к достижению поставленных целей.

Результаты: Принятый бюджет должен четко представить финансовый, оперативный план и программу капиталовложений. Бюджет должен включать все операции и фонды, правда, необязательно представлять их в одинаковой мере подробно. Необходимо включить непредвиденные фонды, возобновляемые фонды и другие планируемые доходы и расходы. По мере возможности, принятый бюджет должен включать (хотя, возможно, не в рамках одного документа) все материалы, требующиеся в соответствии с законом, такие как указ об ассигновании средств или законодательные акты о налоговых сборах и регулировании нормы процента. В качестве приложения можно подключить другие требующиеся по закону документы.

Примечания: В случае задержки в принятии бюджета, необходимо принять меры для того, чтобы уменьшить неопределенность в отношении соответствующего начала срока нового бюджета. Возможно, потребуется правовое подтверждение для продолжения ассигнования.

2.11 Контроль, измерение и оценка эффективности

Контроль, измерение и оценка эффективности выполнения программ (компонентная)

ПРИНЦИП Г: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ И ВНЕСЕНИЕ КОРРЕКТИРОВОК.

Элемент Г-1: Контроль, измерение и оценка эффективности.

Практика Г-1.1

Орган управления должен проводить периодическую оценку эффективности выполнения программ и обеспечиваемых им услуг.

Логическое обоснование: Функции органа управления, его программы и деятельность подлежат периодической оценке, что позволяет определить, в какой мере они осуществляют намеченные цели и насколько эффективно используют ресурсы. Зачастую, в отличие от частных предприятий, бывает трудно найти простой критерий, такой, к примеру, как доход, для оценки "предела" наиболее низкого уровня эффективности. Оценка эффективности обеспечивает отчетность и дает информацию, на основе которой можно вносить изменения и усовершенствования.

Результаты: Критерии качества выполнения работы, включая критерий эффективности и показатель результативности, необходимо представить в основных бюджетных материалах, в том числе, документ с оперативной сметой, и предоставить их заинтересованным участникам. Во всех случаях, когда это возможно, для оценки критериев качества работы нужно использовать действительные данные. По крайней мере, некоторые из этих критериев смогут показать прогресс на пути достижения целей и задач, определенных ранее. В качестве составной части процесса общего планирования, принятия решений и бюджетного процесса нужно осуществлять более формальную обзорную оценку и документирование этих обзорных оценок.

Примечания: Оценка и отчетность об эффективности выполнения программы как установившаяся, публикуемая практика, позволяет заинтересованным участникам судить о действительно достигнутых результатах по сравнению с ожиданиями. Одним из возможных вариантов является подготовка регулярных отчетов по основным критериям качества работы с детальными оценками или обзорами, которые проводятся раз в несколько лет. Информация по эффективности выполнения программ должна быть в наличии во время бюджетного процесса. Независимо от того, осуществляется ли программа силами сотрудников самого органа управления, или же для ее выполнения используются внешние подразделения, отчетность и процесс оценки должны быть аналогичными.

Контроль, измерение и оценка уровня удовлетворенности заинтересованного участника.

Практика Г-1.1а

Органы управления должны проводить наблюдение и оценку уровня удовлетворенности заинтересованных участников за тем, как осуществляются программы и услуги.

Логическое обоснование: Для многих заинтересованных участников основной контакт с органом управления осуществляется посредством программ и услуг, которые им обеспечиваются, поэтому очень важно, чтобы орган управления был в курсе того, как воспринимаются эти программы и услуги заинтересованными участниками. Отношение заинтересованных участников к качеству публичных услуг является важным фактором, демонстрирующим общее отношение к органу управления и уровню доверия по отношению к решениям, принимаемым органом управления.

Результаты: Существует множество способов оценки уровня удовлетворенности заинтересованных участников, в том числе различные формы контакта с законодательным органом и лидерами администраций, опросы общественного мнения, общественные собрания или слушания, семинары, проводимые с клиентами/заказчиками. Орган управления сам должен выбрать методы, которые он хочет использовать и затем с их помощью дать формальную оценку уровня удовлетворенности программами и услугами. Такие оценки нужно проводить регулярно. Необходимо составлять отчеты об уровне удовлетворенности и предоставлять их в распоряжение всех заинтересованных участников.

Примечания: Благодаря выявлению и пониманию того, что вызывает тревогу у заинтересованного участника, орган управления может определить участки, где необходима корректировка целей. Органы управления должны продумать и разработать критерии определения качества работы и уровня оценки удовлетворенности заинтересованного участника.

Контроль, измерение и оценка эффективности выполнения бюджета

Практика Г-1.2

Орган управления должен давать оценку степени своей финансовой эффективности в отношении принятого бюджета.

Логическое обоснование: Постоянный мониторинг эффективности выполнения бюджета позволяет уже на раннем этапе выявить потенциальные проблемы и дает возможность лицам, принимающим решения, продумать возможные действия и мероприятия на случай, если отклонения бюджета от реальных результатов станут очевидными. Кроме того, это одна из возможностей продемонстрировать подотчетность.

Результаты: Сравнение расходов, доходов и финансового баланса в рамках "бюджет к реальности" или "бюджет к прогнозируемой реальности" должно включаться в периодические отчеты, которые составляются на протяжении бюджетного срока. Необходимо также осуществлять контроль за эффективностью использования персонала. В бюджетный документ должны входить сравнительные данные, по крайней мере, за текущий год, и эту информацию нужно предоставлять заинтересованным участникам во время обсуждений, связанных с подготовкой и принятием бюджета.

Примечания: Последовательность и своевременность играют особую роль при реализации этой практики. Важно, чтобы подготовка отчетов стала установившейся практикой, подлежащей широкой огласке. Помимо контроля соотношения между бюджетом и реальными результатами, необходимо дать оценку причин отклонений. Эти факторы особенно важны при оценке значимости отклонений, в том числе при определении того, каковы они по продолжительности - временные или долгосрочные. (См. практики "Контроль, измерение и оценка эффективности выполнения программы" и "Контроль, измерение и оценка внешних факторов").

Контроль, измерение и оценка финансового состояния

Практика Г-1.3

Орган управления должен контролировать и оценивать свое финансовое состояние.

Логическое обоснование: Финансовое здоровье органа управления - это критический фактор в его способности удовлетворять потребностям заинтересованных участников. Для определения потенциальных проблем или изменений, которые могут потребоваться для повышения эффективности как на краткосрочный, так и на долгосрочный период, необходимо давать оценку финансового состояния.

Результаты: Для контроля за финансовым состоянием и для достижения поставленных финансовых целей, как правило, используются разработанные критерии оценки финансового состояния. Показатели контроля факторов, влияющих на эффективность финансовой деятельности, вносятся в отчетные документы. Необходимо периодически подготавливать отчет о финансовом состоянии и дополнять его новой информацией. Отчет может быть отдельным документом или же одним из документов в наборе других, включая бюджетный документ. При составлении отчета о финансовом состоянии орган управления должен подчеркнуть значение соответствующих показателей.

Примечания: Финансовое состояние отличается от эффективности выполнения бюджета. Эффективность выполнения бюджета определяет ясные краткосрочные показатели, в основном положение с доходами и расходами на определенный бюджетный срок. При оценке финансового состояния рассматривается более широкий диапазон факторов, способных оказывать долгосрочное влияние на финансовое здоровье органа управления. В число этих факторов могут входить особые показатели финансовой эффективности (например, операционное состояние или ликвидность), а также показатели общего состояния сообщества - социальные, демографические и экономические.

Контроль, измерение и оценка внешних факторов

Практика Г-1.4

Орган управления должен контролировать и оценивать внешние факторы, которые могут оказать влияние на бюджетные и финансовые показатели, а также сказаться на достижении целей. *Логическое обоснование:* На достижение поставленных целей могут повлиять факторы, находящиеся за рамками контроля органа управления, такие как государственная или региональная экономика, демографические изменения, законодательные изменения, законодательство, мандаты, погодные условия. Контроль этих факторов помогает органам управления давать оценку и соответствующим образом реагировать на то, как они влияют на цели, программы и финансовые планы.

Результаты: Необходимо регулярно выявлять и контролировать внешние факторы, способные сказаться на достижении целей. Результаты такого анализа должны вноситься в программу оценки и финансовой эффективности и учитываться при внесении изменений в эти программы. Описания тенденций и значимых проблем можно включить в отчеты для заинтересованных участников при обсуждении программы, бюджета и финансовой эффективности. Оценка внешних факторов для заинтересованных участников нужно представлять, как минимум, в форме резюме.

Примечания: Во многих случаях орган управления не может проконтролировать или даже предсказать влияние внешних факторов. Планирование с учетом влияния непредвиденных обстоятельств помогает справляться с негативным влиянием или же более эффективно использовать позитивные факторы, которые могут возникнуть в результате появления определенных внешних обстоятельств. Принимая во внимание, что внешние обстоятельства могут носить долгосрочный характер, поэтому, чтобы отразить изменения, может возникнуть необходимость в корректировке программ, планов и целей. (См. практику "Разработка политики планирования непредвиденных обстоятельств").

Контроль, измерение и оценка эффективности реализации программы капиталовложений

Практика Г-1.5

Органы управления должны осуществлять контроль, измерение и оценку реализации программы капиталовложений.

Логическое обоснование: Контроль за состоянием проектов капиталовложений помогает обеспечить выполнение работ по проектам в соответствии с намеченными планами; кроме того, это позволяет уже на раннем этапе выявить проблемы (такие, например, как задержки в осуществлении ключевых этапов или перерасход средств) и предпринять корректирующие действия; это обеспечивает доступ к фондам, когда в этом возникает потребность; а также выполняются юридические требования.

Результаты: Нужно подготавливать отчеты о реализации проектов капиталовложений как для лиц, принимающих решения, так и для заинтересованных участников. Для проектов, выполнение работ по которым идет в соответствии с намеченным планом, можно подготовить информацию в виде краткого изложения (резюме). Более подробная информация может потребоваться в тех случаях, когда при реализации проекта возникают проблемы. В отчет необходимо включить информацию об

основных этапах проекта, например, сроки завершения таких работ, как планирование, закупка земельных участков, инженерно-проектировочные работы, строительство, и показать прогресс в осуществлении этапов этих работ. Органы управления должны контролировать соответствие качеству осуществляемых работ и услуг и финансовую эффективность.

Примечания: Орган управления может заниматься большим количеством важных проектов. Задача данной практики - обеспечить развитие механизмов, гарантирующих, что лица, принимающие решения, не будут перегружены такой информацией, по которой не требуется принятие решений, но при этом будут своевременно получать ту информацию, которая требует решений или действий.

2.12 Внесение корректив по мере необходимости

Корректировка бюджета

ПРИНЦИП Г: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТ И ВНЕСЕНИЕ КОРРЕКТИРОВОК.

Элемент Г-2: Внесение корректив по мере необходимости.

Практика Г-2.1

В том случае, если во время бюджетного периода возникают какие-либо непредвиденные обстоятельства, которые требуют внесения изменений в первоначальный план, необходимо откорректировать бюджет.

Логическое обоснование: Бюджет представляет собой план, основанный на ряде предположений, которые не всегда совпадают с реальным опытом на этапе реализации. Орган управления должен отмечать значительные отклонения от ожиданий и вносить коррективы, чтобы план соответствовал пересмотренным ожиданиям.

Результаты: Органы управления должны располагать процедурами, позволяющими им определять, когда отклонения от бюджета заслуживают внесения корректив в бюджет. Бюджетные изменения необходимо делать там, где это требуется - будь то программы, доходы или расходы. Об окончательных изменениях, внесенных в бюджет, необходимо отчитаться. Сроки и метод отчетности зависит от типа группы заинтересованных участников и уровня важности изменений.

Примечания: Бюджетные коррективы могут носить административный или правовой характер, в зависимости от процедур органа управления и требований закона. Таких, например, как правовой уровень контроля за бюджетными ассигнованиями.

Корректировка стратегических курсов, планов, программ и стратегий руководства

Практика Г-2.2

По мере необходимости, на протяжении бюджетного периода орган управления должен вносить коррективы в свои стратегические курсы, планы, программы и стратегии руководства.

Логическое обоснование: Изменение условий, программы или услуги, которые не приводят к желаемым результатам или эффективному использованию ресурсов, может потребовать корректив для того, чтобы орган управления мог продолжать отвечать потребностям заинтересованных участников и выполнять намеченные цели.

Результаты: Органы управления должны иметь в наличии процедуры позволяющие им осуществлять пересмотр, принятие решений и внедрение изменений в стратегические курсы, планы, программы и стратегии руководства на протяжении бюджетного периода. Коррективы должны основываться на показаниях мониторинга и оценках программ и финансовых результатов, информации, поступающей от заинтересованных участников, и внешних обстоятельств. Регулярные брифинги старшего персонала, отвечающего за программы, руководства и выборных чиновников относительно содержания отчетов позволяют своевременно, по мере необходимости, вносить коррективы в работы, осуществляемые в соответствии с планами или программами.

Примечания: Коррективы, внесенные органом управления, должны быть основаны на оценке эффективности выполнения работ, которые проводит сам орган управления. Такая практика позволяет завершить цикл планирования финансовых операций и дает подпитку для проверки услуг,

целей, планов и программ, которая происходит ближе к началу цикла. Отличие этой практики от процессов проверки, осуществляемых на более ранних этапах, заключается в том, что ее задача -сфокусировать внимание на коррективах среднего этапа, а не на более фундаментальных изменениях, которые могут потребоваться для достижения поставленных перспективных целей.

Корректировка перспективных целей в случае необходимости

Практика Г-2.3

Орган управления должен модифицировать или изменить поставленные перспективные цели, если условия изменяются до такой степени, что эти цели перестают быть уместными.

Логическое обоснование: Корректировка целей может осуществляться в ответ на поступление информации о результатах выполнения программы, изменение потребностей заинтересованных участников и внешних обстоятельств. Цель корректировки - поставить цели, в большей степени соответствующие потребностям сообщества и более реальные с точки зрения достижения этих целей.

Результаты: Орган управления должен иметь готовые процедуры, обеспечивающие возможность пересмотра целей на протяжении бюджетного периода и внесение в них корректив тогда, когда это необходимо. В определенной степени коррективы должны базироваться на результатах, полученных в результате мониторинга и оценки программ и финансовых результатов, информации, полученной от заинтересованных участников и внешних обстоятельств. Необходимо также принять во внимание возможности и проблемы, стоящие перед органом управления.

Примечания: Данная практика помогает завершить цикл бюджетного планирования и переходит впоследствии в стадию перспективной разработки целей, которой начинается цикл. Для того, чтобы не потерять доверие, желательно свести к минимуму количество изменений, вносимых в перспективные цели. Другим методом корректировки или уточнения целей без изменения базовых целей является корректировка показателей оценки.