УЗГОДЖЕНІСТЬ СТРАТЕГІЇ І БЮДЖЕТУ

–

САМООЦІНКА МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ

Нижче наведений інструмент оцінки зрілості в державному секторі**,** який дозволяє визначити, наскільки добре стратегічні цілі визнаються та інтегруються в річний бюджет.

Інструмент може застосовуватися міністерством, органом з надання безоплатної правничої допомоги або іншим центральним органом виконавчої влади та узгоджується з підходами, що підтримується ОЕСР та іншими міжнародними рамковими документами.

Порядок використання інструменту

1. Провести внутрішнє самооцінювання
2. Визначити рівні зрілості колегіально
3. Ідентифікувати найслабші виміри
4. Розробити план удосконалення на 12–18 місяців
5. Проводити повторну оцінку щороку

Цей інструмент вимірює зрілість за **5 рівнями**:

Рівень	Опис
Рівень 1	Несистемний /Неформальний
Рівень	Базова відповідність
Рівень 3	Структурована узгодженість
Рівень 4	Інтегроване бюджетування, орієнтоване на результативність
Рівень 5	Стратегічне управління ресурсами

Оцінка

Ми оцінюємо зрілість узгодження стратегії з бюджетом за **п'ятьма вимірами.**

Для кожного виміру оцінка повинна бути на одному з рівнів **від 1 до 5**.

Вимір 1: Чіткість стратегічних цілей
Вимір 2: Структура бюджету
Вимір 3: Інтеграція ефективності
Вимір 4: Середньострокове узгодження бюджету зі стратегією
Вимір 5: Управління та підзвітність

ОЦІНІТЬ ФАКТИЧНИЙ СТАН ВИМІРУ У ВАШІЙ УСТАНОВІ ТА ПОЗНАЧТЕ ОДИН РІВЕНЬ, ЯКИЙ НАЙБІЛЬШ ТОЧНО ВІДОБРАЖАЄ ПОТОЧНУ ПРАКТИКУ.

Вимір 1: Чіткість стратегічних цілей

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
1	Стратегія нечітка або застаріла	
2	Цілі визначені, але не піддаються вимірюванню	
3	Цілі SMART із термінами виконання	
4	Цілі, визначені за пріоритетністю та вартістю	
5	Цілі, пов'язані з ризиком та фінансовою стійкістю	

Докази, на які слід звернути увагу:

- Затверджений стратегічний план
- Чіткі ключові показники ефективності
- Базові показники та цілі

Вимір 2: Структура бюджету

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
1	Лінійно-кошторисне бюджетування (за статтями видатків)	
2	Деякі групи програм	

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
3	Програмне бюджетування (ПЦБ)	
4	Програми, пов'язані зі стратегічними цілями	
5	Багаторічні ресурсні пакети (ліміти), узгоджені зі стратегією	

Докази:

- Структура бюджетної класифікації
- Коди бюджетних програм
- Посилання на номери стратегічних цілей у бюджеті

Вимір 3: Інтеграція ефективності

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
1	Показники ефективності у бюджеті відсутні	
2	Продукти (outputs) визначені, але їх вартість не розрахована	
3	Ключові показники ефективності включені до бюджетної документації	
4	Цілі, пов'язані з рівнем фінансування	
5	Результати діяльності впливають на майбутні асигнування	

Докази:

- Додаток до бюджету з ключовими показниками ефективності
- Коригування розподілу коштів на основі результатів діяльності

Вимір 4: Середньострокове узгодження бюджету зі стратегією

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
1	Тільки річне бюджетування	
2	Наявні неформальні прогнозні розрахунки на наступні періоди	
3	Запроваджено середньострокове бюджетне	

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
	планування (MTEF)	
4	Стратегічні цілі мають вартісну оцінку на 3–5 років	
5	Інтегровано сценарне планування та моделювання фіскальних ризиків	

Вимір 5: Управління та підзвітність

Рівень	Характеристики	Позначте відповідний рівень
1	Відсутність офіційного огляду узгодженості бюджету та стратегії	
2	Внутрішня перевірка узгодженості бюджету та стратегії	
3	Вимагається затвердження вищим керівництвом із наданням підтвердження узгодженості бюджету зі стратегією	
4	Узгодженість бюджету зі стратегією перевіряється Міністерством фінансів	
5	Передбачено парламентський розгляд та публічне звітування щодо узгодженості бюджету зі стратегією	

Інструмент оцінювання

Оцініть кожен аспект за шкалою від 1 до 5.

Приклад:

Вимір	Оцінка
1. Стратегічна чіткість	4
2. Структура бюджету	3
3. Інтеграція ефективності	2
4, Середньострокове узгодження	3
5. Управління	4

Разом = 16 / 25

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

Підсумуйте бали за кожним з п'яти вимірів, щоб визначити рівень зрілості.

Діапазон балів	Рівень зрілості
5–9	Слабка узгодженість
10-14	Базова узгодженість
15-19	Структурована узгодженість
20–23	Розширена інтеграція
24–25	Стратегічна досконалість

Використовуючи наведений вище приклад, рівень зрілості є структурованим узгодженням

Практичний приклад – Установа з надання правничої допомоги

Якщо установа з надання безоплатної правничої допомоги:

- Має SMART-цілі ✓
- Застосовує програмно-цільове бюджетування ✓
- Не пов’язує фінансування з результатами KPI ✕
- Не здійснює середньострокового вартісного планування ✕

Вона може отримати оцінку приблизно **на рівні 3 (структурована узгодженість)**.

!!! Сигнали ризику (ознаки низького рівня зрілості)

- Стратегію затверджено після остаточного формування бюджету
- Цифрова трансформація визначена як пріоритет, але відсутнє фінансування ІКТ
- KPI не відображені в бюджетній документації
- Капітальні видатки не пов’язані з досягненням результатів

Як виглядає слабка узгодженість (поширена проблема державного сектору)

Приклад: Стратегічний план передбачає:

«Цифрова трансформація є пріоритетом».

Щорічний бюджет показує:

- Відсутність інвестицій в ІКТ
- Відсутність фінансування цифрових програм
- Відсутність показників ефективності

Це вказує на **невідповідність стратегічного бюджету**.

Практичні механізми трансформації стратегії в бюджет

До найкращих практик державного сектору належать:

✓ Програмне бюджетування (ПЦБ)

Використовується в багатьох країнах ОЕСР і відповідає передовій практиці ОЕСР.

✓ Бюджетування за результатами діяльності

Пов'язане з реформами в таких країнах, як Велика Британія, в рамках видаткової політики Міністерства фінансів.

✓ Середньострокова структура видатків (MTEF)

Забезпечує фінансування стратегічних цілей протягом декількох років.

✓ Вимоги до інформації в бюджетному запиті

Міністерства повинні:

- Визначити стратегічну мету
- Надати ключові показники ефективності
- Показати результати та наслідки
- Обґрунтувати запит на ресурси

Практична структура шаблону бюджетних документів

Для чіткого визначення стратегічних цілей річні бюджети повинні містити:

1. Номер стратегічної цілі
2. Код програми
3. Розподіл бюджету

4. Очікувані результати
5. Показники ефективності
6. Оцінка ризиків
7. Багаторічний прогноз

Простий наочний приклад узгодження



Якщо будь-яке з ланок відсутнє, узгодженість є слабкою.