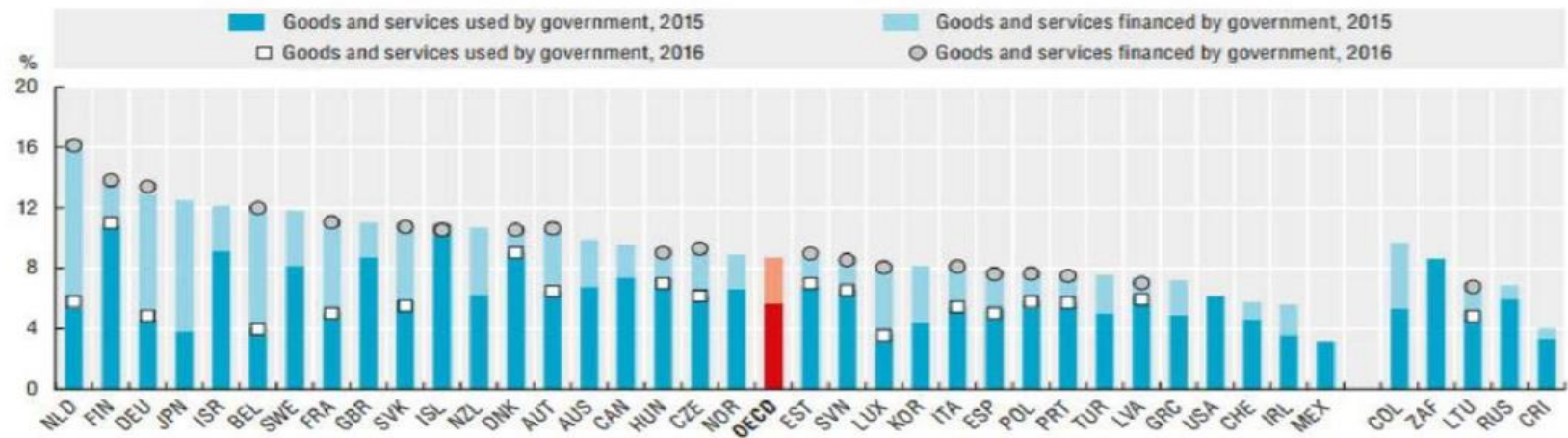


Развитие потенциала в области УГФ в рамках общей реформы УГФ

Олексий Балабушко, старший специалист по вопросам государственных финансов Всемирного банка

Для чего нужно сосредоточить внимание на потенциале в области УГФ?

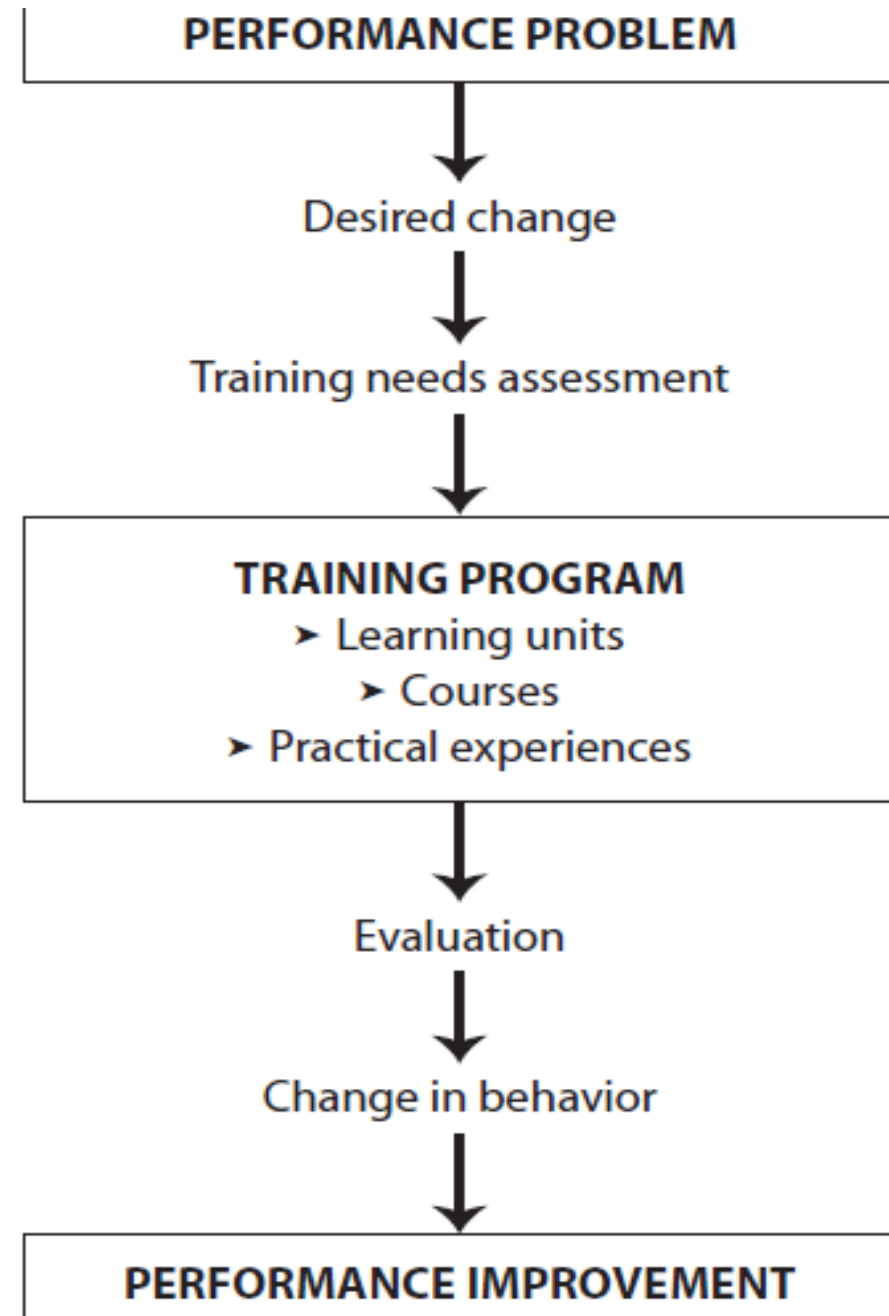
- Органы государственного управления производят сложные операции, фактически предоставляя и привлекая больший объем денежных средств, чем большинство крупных коммерческих предприятий
- Все более сложные потребности органов государственного управления требуют кардинальных изменений в отношении навыков и потенциала:
 - потребность в повышении эффективности расходования средств,
 - передача на сторону предоставления услуг на основе сложных и иногда рискованных договоров,
 - совершенствование стандартов прозрачности,
 - улучшение финансового анализа и процесса принятия решений с использованием новых технологий



Источник: ОЭСР.

Укрепление потенциала требует четкого стратегического подхода

- Надлежащая программа подготовки кадров обычно разрабатывается для решения той или иной проблемы эффективности.
- При более комплексном подходе, принятом во многих развитых странах и все чаще применяемом в развивающихся странах, определяется матрица компетентности специалистов в области УГФ.
 - В Руанде была недавно утверждена Стратегия обучения и развития в области УГФ, которая именно это и делает.
- Они не являются взаимоисключающими.



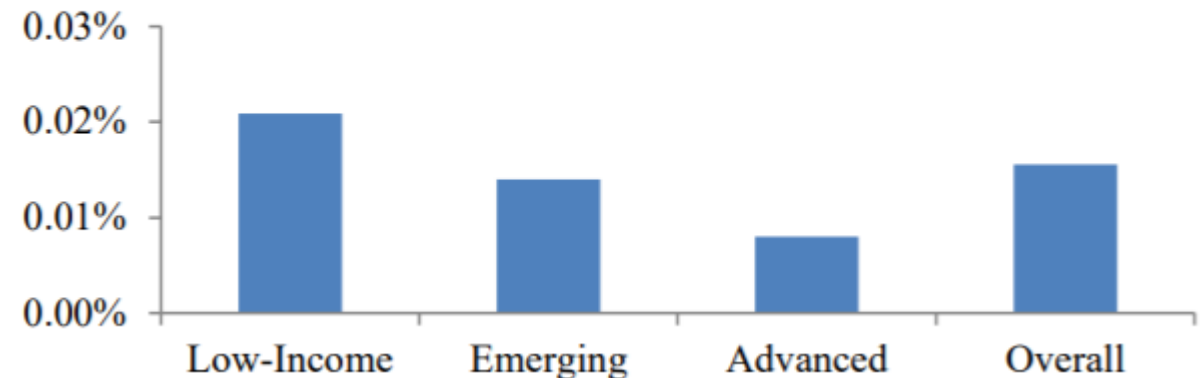
Пример Руанды

- Стратегия обучения и развития в области УГФ:
 - (1) Определяет компетенции
 - (2) Увязывает их с ролями и обязанностями
 - (3) Определяет пути служебного роста специалистов в области УГФ
 - (4) Указывает механизмы управления для практической реализации
- Матрица компетентности в области УГФ включает набор 22 компетенций в сфере руководства/управления, технических и основных компетенций, которые относятся ко всем профессиональным дисциплинам сферы УГФ и трем должностным категориям государственной службы Руанды, а именно: I должностной категории «Старшие государственные служащие»; II должностной категории «Сотрудники категории специалистов» и III должностной категории «Технический персонал».
- Уделяется внимание практической реализации, в частности, разработке путей служебного роста и индивидуальных планов обучения.
- Охватывает более 8000 государственных служащих органов государственного управления.


УГФ является более широкой областью, чем центральные ведомства по УГФ, а потенциал зависит от технологий

- Навыки в области УГФ необходимы во всех ведомствах органов государственного управления
- Сотрудники по вопросам закупок, персонал по бюджетному планированию, бухгалтеры существуют почти в каждом государственном ведомстве и министерстве и зачастую в большинстве институциональных единиц по предоставлению услуг. Те или иные изменения в компетенциях должны быть согласованными между органами государственного управления
- Технологии смещают акцент с неавтоматизированных процессов на аналитические навыки более высокого уровня при сокращении более развитыми странами числа занятых в своей центральной финансовой службе.

Size of CFA by Development Status
(Percent of Population)



Источник: МВФ.



Меняющийся характер министерств финансов и УГФ

Traditional Model

Segmentalist culture

Hierarchical, organizational silos

Closed, introspective (budget secrecy)

Low accountability and transparency

Inward-looking

Centralized control environment

Direct control of expenditure, rules based organization

Narrow strategic perspective

Primary focus on central government
Short-term perspective to policymaking

Process oriented

Centralization of functions within the finance ministry

Multiple and non-integrated financial information systems

Each function/agency has its own system, with limited interfaces



Emerging Model

Integrative culture

Horizontal coordination mechanisms, devolution of decision making

Open, communicative and consultative

More accountability and transparency

Outward-looking, inter-ministerial

Decentralized control environment

Monitoring of fiscal developments and risks
Risk-based and performance oriented control systems

Broad strategic perspective

Holistic view of public finances
Medium-term perspective to policymaking

Policy oriented

Many tasks devolved to line ministries and spending agencies

Integrated financial information system (IFMIS)

Coverage of core financial functions and agencies, interfaced with other noncore IT systems (e.g., payroll management, procurement)

Развитие навыков в области УГФ: основные принципы

- Согласованность стратегии развития потенциала в области УГФ с реформой УГФ и реформой государственной службы.
- Определение компетенций и квалификаций.
- Построение отбора таким образом, чтобы обеспечить привлечение квалифицированных кадров.
- Обеспечение возможности персоналу на основе систем подготовки кадров овладевать навыками и развивать их в соответствии с потребностями органов государственного управления.
- Обеспечение возможности посредством путей служебного роста плодотворного служебного роста специалистов в области УГФ на государственной службе.

Успешное укрепление потенциала в области УГФ связано с реформой УГФ

- Франция: изменения в подготовке кадров по вопросам УГФ связаны с реализацией органического закона «О финансовом законодательстве» (ОЗФЗ) ¹ существенные изменения в отношении бюджетирования и учета
- Соединенное Королевство: реформы в области укрепления потенциала связаны с обзором УГФ 2013 года органов государственного управления
- Аналогичная ситуация наблюдается в других странах, таких как Нидерланды, Россия, Южная Африка

Пример Южной Африки

- Обеспокоенность относительно большой доли аудиторских заключений с оговорками (более 20 процентов в случае организаций органов управления провинций и 17 процентов в случае организаций центрального правительства) в 2012-2013 годах.
- Указана проблема высокой текучести кадров и дефицита кадров: текучесть кадров 14,6 месяца, 34 процента вакансий являются незаполненными.
- В разработанной Стратегии развития потенциала в области УГФ определены компетенции и пути служебного роста, в которых делается акцент на программах подготовки кадров (аналогично более позднему примеру Руанды).

Подходы к реализации: потребности и бизнес-модель



Основная учебная программа в области УГФ: масштабная подготовка кадров



Широкие технические навыки



Специализированные навыки для содействия осуществлению реформы и изменений



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ИНСТИТУТОВ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ



В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ПЕРЕДАЧА ПО СУБПОДРЯДУ



КОМБИНАЦИИ ПЕРВЫХ ДВУХ ВАРИАНТОВ

Отдельные примеры

- **Нидерланды**

- Институт подготовки кадров создан непосредственно в составе Директората по бюджетным вопросам МФ. Малая организация с инструкторами из числа государственных служащих. Опытные государственные служащие как обучают голландских государственных служащих, так и предоставляют услуги на международном уровне.

- **Канада**

- Школа государственной службы Канады представляет собой крупный институт подготовки кадров и научно-исследовательский институт, финансируемый из бюджета, с 14 отделениями. Школа осуществляет комплексное планирование, разработку и реализацию учебных продуктов: от анализа, управления учебными программами, технологической платформы, управления реализацией, руководства и функционального программирования на уровне местных общин до управления отношениями с клиентами и партнерами, а также коммуникаций и маркетинга.

- **Ливан**

- Институт финансов Ливана служит площадкой для регионального сотрудничества, поскольку он выполняет функции Секретариата сети школ подготовки государственных служащих ГИФТ-БВСА (Форум институтов управления для подготовки кадров в регионе Ближнего Востока и Северной Африки) и является региональным центром подготовки кадров Всемирной таможенной организации (ВТО). Это автономная государственная организация, но подведомственная Министерству финансов. Численность штатных инструкторов является весьма ограниченной, основная часть подготовки кадров осуществляется либо международными партнерами, либо на основе договоров об оказании услуг.

Важнейшие выводы

- Для чего?
 - Содействие процессу реформы
 - Улучшение функционирования систем УГФ для достижения эффективности расходования средств
- Что?
 - Адресная программа подготовки кадров, согласующаяся с реформами
 - Постоянная основная подготовка новых и существующих кадров
- Каким образом?
 - Внутренняя подготовка кадров в сочетании с подготовкой кадров, переданной по субподряду, в зависимости от потребностей

Спасибо за внимание

