

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების ამერიკული გამოსდილება და საქართველო

თანამედროვე პირობებში, როცა სულ უფრო მწვავედ დგება სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტზე კონტროლის, სწრაფად ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში გონივრული ფინანსური პოლიტიკის შერჩევის პრობლემები, მრავალი განვითარებული ქვეყნის ხელისუფლებამ არსებითად გარდაქმნა საბიუჯეტო პროცესი.

ამ რეფორმირების ერთ-ერთ მიმართულებად იქცა საშუალოვადიან პროგრამულ-მიზნობრივ ბიუჯეტირებაზე გადასვლა. დღეისათვის ამგვარმა პრაქტიკამ საკმაოდ ფართო გავრცელება პოვა მთელ მსოფლიოში, არსებითად იგი გახდა საყოველთაოდ აღიარებული სტანდარტი საზოგადოებრივი ფინანსების მართვის სფეროში.

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების ერთიანი საყოველთაოდ მიღებული განსაზღვრება არ არსებობს. ეს აიხსნება მოცემული ცნების კომპლექსურობითა და სირთულით. ზოგადი სახით, პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირება შეიძლება განისაზღვროს როგორც საბიუჯეტო დაგეგმვის სისტემა, რომელიც გაწეულ ხარჯებს აკავშირებს ამ ხარჯებისგან მოსალოდნელ უკუგებასთან, მათს სოციალურ და ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან. ამ განსაზღვრებაში საუბარი მიდის პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდის, როგორც საბიუჯეტო დაგეგმვის სისტემის შესახებ, თუმცა ამ მეთოდის თავისებურებები მხოლოდ დაგეგმვით არ შემოიფარგლება. პროგრამულ-მიზნობრივი მიდგომა გაველნას ახდენს საბიუჯეტო პროცესის ყველა სტადიაზე. ამის შედეგად, პროგრამულ-მიზნობრივ ხასიათს ღებულობს ბიუჯეტის აღსრულებაცა და მის აღსრულებაზე კონტროლიც.

ბიუჯეტირება, საბოლოო შედეგზე ორიენტირების ელემენტებით ხელისუფლების ორგანოებში გაჩნდა XX საუკუნეში და, აქედან მოყოლებული, მან ფართოდ გავრცელდა მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების თვით ცნება თანდათან ევოლუციურად ვითარდება და, შესაბამისად, საერთაშორისო პრაქტიკა ხასიათდება მისი გამოყენების მრავალგვარი ფორმებით.

შეიძლება ითქვას, რომ გზამკვლევს შედეგ-

**მერაბ მანიშვილი –
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ნიკო მანიშვილი –
სტუ-ს დოქტორანტი**

ზე ორიენტირებული ბიუჯეტირების სფეროში მიეკუთვნებიან აშშ, ახალი ზელანდია, ავსტრალია, ნიდერლანდები, დიდი ბრიტანეთი და შვეიცარია. ყველაზე გვიან პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების მოდელზე გადავიდნენ საფრანგეთი და გერმანია.

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების დანერგვასთან დაკავშირებული გარდაქმნების განხორციელების ვადების მიხედვით, ქვეყნები, შესაძლოა, პირობითად დაიყოს ორ ჯგუფად: პირველი ჯგუფი – ქვეყნები, პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების მეთოდების დანერგვის ფორსირებული სტრატეგიით (ახალი ზელანდია, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია); მეორე ჯგუფი – სახელმწიფოები, რომლებიც იყენებენ ფართომასშტაბიანი საბიუჯეტო რეფორმის განხორციელებაზე მიმართულ აქტიური ტრანსფორმაციის სტრატეგიას, მაგრამ მისი რეალიზაციის ტემპებით საგრძნობლად ჩამორჩებიან ფორსირებულს (აშშ, კანადა, დანია).

ამერიკის შეერთებული შტატების გამოცდილება სხვა ქვეყნების გამოცდილებაზე უკეთესად იძლევა წარმოდგენას იმაზე, თუ როგორ ევოლუციურად ვითარდებოდა პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების კონცეფცია. სწორედ ამ ქვეყანაში დაგროვდა საბიუჯეტო სექტორის რეფორმების ყველაზე მდიდარი გამოცდილება. მიჩნეულია, რომ ბიუჯეტირება ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაში წარმოადგენს პროგრამულ-მიზნობრივი მიდგომის ყველაზე დასრულებულ ვარიანტს. თუმცა აშშ-ს პრაქტიკას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა საქართველოსათვის, რამდენადაც შესაძლებლობას გვაძლევს თვალი მივადევნოთ და გავაანალიზოთ ის სირთულეები, რომლებიც გარდუვალად წარმოიშობა პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების ელემენტების და ამ მიდგომის სხვადასხვა მოდიფიკაციების დანერგვის მცდელობისას.

აშშ-სადმი მისადაგებით შეიძლება გამოიყ-

ოს ფედერალურ დონეზე პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების კონცეფციისა და გამოყენების პრაქტიკის განვითარების შემდეგი ეტაპები:

- პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტი (Performance Budget), ინიცირებული გუვერის კომისიის მიერ 1949 წელს;

- სისტემა „დაგეგმვა – პროგრამირება – ბიუჯეტირება“ [Planning-Programming-Budgeting System (PPBS)], შემოთავაზებული 1962 წელს პრეზიდენტ ჯონსონის მმართველობის პერიოდში;

- მართვა მიზნების მიხედვით [Management by Objectives (MBO)], წარმოშობილი პრეზიდენტ ნიქსონის მმართველობის პერიოდში;

- ბიუჯეტის შემუშავება ნულოვან საფუძველზე [Zero-Based Budgeting (ZBB)], პრეზიდენტ კარტერის მმართველობის პერიოდში;

- ფედერალური კანონი „სახელმწიფო დაწესებულებათა საქმიანობის შედეგების შესახებ“ [Government Performance Results Act (GPRA)], მიღებული 1993 წელს კლინტონის პრეზიდენტობის პერიოდში.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტი (Performance Budget), 1949-1962. პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების დანერგვის მიმართულებით პირველი ნაბიჯები გადადგა გუვერის კომისიამ 1949 წელს. კომისიის მიერ შემოთავაზებულმა ფედერალური ბიუჯეტის წარმოდგენის ფორმატმა (რომელმაც მიიღო «performance budget»-ის სახელწოდება)¹ აქცენტი გადაიტანა სახელმწიფო რესურსების ხარჯებიდან სახელმწიფო ფუნქციების შესრულებაზე, საქმიანობის განხორციელებასა და შედეგების მიღწევაზე. «performance budget» უნდა აესახა არა იმდენად ხარჯების სტრუქტურა ხარჯების სახეების ჭრილში (შრომის ანაზღაურება, საქონლის შეძენა, შენობის არენდა და ა.შ.), რამდენადაც პროგრამის განხორციელებიდან ან კონკრეტული სახელმწიფო ფუნქციის განხორციელებიდან მოსალოდნელი შედეგი. გუვერის კომისიის რეკომენდაციების შესაბამისად, აშშ-ს კონგრესმა 1950 წელს მიიღო კანონი „ბიუჯე-

ტისა და საბიუჯეტო ანგარიშგების პროცედურების შესახებ» (Budget and Accounting Procedures Act, 1950), რომლითაც დგინდებოდა ბიუჯეტის პროექტის კომისიის მიერ შემოთავაზებული ფორმით კონგრესში წარდგენის მოთხოვნა, თუმცა თვით ტერმინი «performance budget» ახალ კანონში არ გამოიყენებოდა. ახალი მოთხოვნები ბიუჯეტის პროექტის წარდგენისა და მდგომარეობა იმაში, რომ სამინისტროებისა და უწყებების ჭრილში წარმოსადგენი ყველა მონაცემები დაფინანსებას დაქვემდებარებული თანხების შესახებ ცალკეული სამინისტროსა და უწყების მიხედვით უნდა წარმოდგარიყო პროგრამების, ქვეპროგრამებისა და საქმიანობის სახეების მიხედვით, რამდენადაც სამინისტროებსა და უწყებებს სწორედ ამ ფორმით უნდა მიეწოდებინათ თავიანთი საბიუჯეტო განაცხადები პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში (ორგანოში, რომელიც აშშ-ში პასუხისმგებელია ფედერალური ბიუჯეტის პროექტის მომზადებაზე). ამრიგად, ფედერალური ბიუჯეტის წარდგენის ახალი ფორმა წარმოადგენდა უწყებებიდან შემოსულ და შეთანხმების პირველ ეტაპს გავლილ პროგრამების ან საქმიანობის სახეების ჭრილში შედგენილ ხარჯების დაფინანსების დასაბუთებათა ნაკრებს.

გუვერის მეორე კომისია (შექმნა 1953 წელს), «performance budget»-ის პრინციპების გამოყენების 1951-1952 წლებში შეძენილი გამოცდილების გაანალიზების საფუძველზე, მივიდა შემდეგ დასკვნამდე, რომ მიუხედავად «performance budget»-ის პრინციპების დანერგვის შედეგად მიღწეული ეჭვგარეშე წარმატებებისა, შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტირების დანერგვის პირველი ეტაპი მთლად წარმატებულად ვერ ჩაითვლება.

სისტემა „დაგეგმვა – პროგრამირება – ბიუჯეტირება“ (Planning-Programming-Budgeting System), 1962-1971. 1962 წელს წარმოშობილი მიზნების მიხედვით რესურსების განაწილების სისტემა Planning – Programming – Budgeting (PPBS) თავისი დაბადებისათვის უნდა უმადლოდეს აშშ-ის თავდაცვის მინისტრს რობერტ მაკნამარეს. PPBS-ის მთავარი ამოცანა მდგომარეობდა საბიუჯეტო რესურსების ოპტიმალური განაწილების უზრუნველყოფაში. ეს სისტემა წარმოადგენდა performance budgeting-ის იდეის განვითარებას, რომელიც ასევე აშშ-ის თავდაცვის სამინისტროს წიაღში ჩაისახა.

ახალ სისტემაზე გადასვლის აუცილებლობა განპირობებული იყო ძველი სისტემის რიგი ნაკლოვანებებით: ჯერ ერთ, საბიუჯეტო დაგეგ-

¹ პირველად ეს ტერმინი გამოიყენება „ეროვნული უსაფრთხოების შესახებ“ ფედერალური კანონისადმი 1949 წელს მიღებულ დამატებებში, რომლის 403 მუხლი ატარებდა «performance budget»-ის სახელწოდებას. 1962 წელს, ფედერალური კანონის სისტემაზიციისა და მოწესრიგების მსვლელობაში, ტერმინი «performance budget» ამოიღეს ეროვნული უსაფრთხოების შესახებ ფედერალური კანონის დამატებებიდან, რაც არანაირად არ მოასწავებდა პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების თვით პრინციპებზე უარის თქმას.

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი

მგის პროცესის მეტიმეტი დეცენტრალიზაციით, რაც იწვევდა შეცდომებს ხარჯვითი მოთხოვნილებების განსაზღვრასა და საბიუჯეტო ასიგნებების კონკურირებად პროგრამებს შორის განაწილებაში; და მეორე, დაგეგმვის ჰორიზონტის ერთი წლით შეზღუდვით. PPBS-მა შესაძლებელი გახადა დასახული ამოცანების შესრულების ალტერნატიული ხერხების ურთიერთშედარება და მათგან საუკეთესოს შერჩევა. ამასთან, მან გახსნა დაგეგმვის ჰორიზონტის თვითნებურად შერჩევის შესაძლებლობა, რითაც ნება დაერთო თავდაცვის სამინისტროს გადასულიყო საბიუჯეტო დაგეგმვის ხუთწლიან ციკლზე და იგი შესაბამისობაში მოეყვანა ეროვნული თავდაცვის დოქტრინით გათვალისწინებულ ვადებთან.

1965 წლიდან PPBS-ის სისტემაზე დაიწყო გადასვლა ყველა ფედერალურმა სამინისტრომ და უწყებამ. ამასთან, ვადები ასეთი გადასვლისათვის დადგენილ იქნა გაცილებით უფრო მჭიდრო, ვიდრე ამ მიზნისათვის მიეცა აშშ-ს თავდაცვის სამინისტროს. ამასთან, დაკავშირებით, ყოველ ფედერალურ სამინისტროს (უწყებას) უნდა გაეანალიზებინა მის მიერ შესასრულებელი საქმიანობის ყოველი სახე, საქმიანობის ეს სახეები დაეჯგუფებინა განსაზღვრული სოციალურად მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ პროგრამებში, აეგო მიზნების მიღწევისაკენ მიმავალი ამოცანების ან ღონისძიებების იერარქია, ეს იერარქია დაეყვანა საბაზისო ელემენტებამდე – საქმიანობის ტრადიციულ სახეებამდე, რომლებმაც ახალ სისტემაში მიიღეს „პროგრამათა ელემენტების“ სახელწოდება. გარდა ამისა, აუცილებელი იყო პროგრამის ყოველი ელემენტის შესრულებაზე ხარჯების შეფასება, რათა შესაძლებელი გამხდარიყო ყოველი პროგრამის რეალიზაციის ღირებულების შეფასება მთლიანად.

PPBS-ის მოთხოვნების შესაბამისად, საბიუჯეტო განაცხადის მომზადებისათვის ყოველ ფედერალურ სამინისტროს (უწყებას) უნდა ჩამოეყალიბებინა თავისი საქმიანობის გრძელვადიანი მიზნები, შეეთანხმებინა ეს მიზნები სახელმწიფო პოლიტიკის მიზნებთან, წარმოედგინა მიზნების მიღწევის რამდენიმე სხვადასხვა ვარიანტი, ჩაედო მიზნების მიღწევის სხვადასხვა ვარიანტი და მათი შესაბამისი დაფინანსების სხვადასხვა ვარიანტები საბიუჯეტო განაცხადში. ამასთან დაკავშირებით „პროგრამული“ სტრუქტურა შეიძინა მრავალწლიანმა საბიუჯეტო დაგეგმვამაც, რომელმაც იმ დროისათვის გამოყენება დაიწყო კაპიტალური მშენებლობის პროექტებისა და იმ პროგრამების მიმართ,

რომელთა რეალიზაცია რამდენიმე წელზე იყო გათვლილი.

PPBS-ის სისტემაზე გადასვლა არ გულისხმობდა ცვლილებების შეტანას ბიუჯეტის საპრეზიდენტო პროექტის კონგრესში წარდგენის ფორმაში, თუმცა მოთხოვნები სამინისტროებისა და უწყებების განაცხადების დასაბუთების უღობის, საბიუჯეტო ბიუროში განაცხადების წარდგენის ფორმისა და თანმხლები დოკუმენტების შინაარსისადმი მნიშვნელოვნად გამკაცრდა და გართულდა. PPBS-ის დოკუმენტების მომზადების საბიუჯეტო პროცესში ჩასაწერად საჭირო იყო საკმაოდ არსებითი ცვლილებების შეტანა საბიუჯეტო კალენდარში. ასე, მაგალითად, პროგრამათა კონცეფციები და სპეციალური გამოკვლევები მზადდებოდა გაზაფხულზე (როდესაც საბიუჯეტო ბიურო და სამინისტროები ამზადებდნენ ხარჯვითი მოთხოვნილებების პირველად, წინასწარ შეფასებებს), ხოლო საპროგრამო მიზნების რეალიზაციის გეგმები კი – შემოდგომაზე (როდესაც სამინისტროები ამზადებდნენ საბიუჯეტო განაცხადებს). ბიუჯეტის მომზადების მსვლელობაში მოთხოვნათა ორი სახის შერწყმის შედეგად წარმოიშვა საბიუჯეტო დოკუმენტაციის ორი ნაკადი: ერთი – PPBS-ის მოთხოვნების შესაბამისი, მეორე კი – კონგრესში წარდგენისათვის ბიუჯეტის პროექტის მომზადების მოთხოვნების შესაბამისი.

ბუნებრივია, ახალი რთული ამოცანები, პერსონალის მოუმზადებლობა, აგრეთვე სისტემის ყველგან და შემჭიდროებულ ვადებში დანერგვის მცდელობა იქცა სერიოზულ შემაფერხებლად PPBS-ის დანერგვის გზაზე. ამან, სხვა ფაქტორებთან ერთად, ჩიხში შეიყვანა PPBS-ის დანერგვის პროცესი და 1971 წელს მიიყვანა იგი სრულ შეწყვეტამდე.

საბიუჯეტო რეფორმატორების ახალ თაობებს PPBS-საგან მემკვიდრეობად ერგოთ:

- სამინისტროებისა და უწყებების ფორმულირებული მისიები და ფუნქციები;
- გადაწყვეტილებათა მიღების საინფორმაციო მხარდაჭერის მზარდი ხარისხი;
- სისტემური ანალიზის გამოყენების გამოცდილება სხვადასხვა ალტერნატივის შედარებისა და ოპტიმალური საბიუჯეტო გადაწყვეტილებების მიღებისათვის;
- PPBS-ის მიერ შობილი გადაუწყვეტი პრობლემები.

PPBS-ის სისტემის წარმატებით დანერგვის ხელშემშლელ პრობლემათა შორის სპეციალისტებმა დაასახელეს შემდეგი:

- პროგრამათა შესრულების შედეგების შეფასების მეთოდოლოგიის არასრულყოფილ-

ბა;

- მიღებული შეფასებების ინტეგრირების სირთულეები გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში;

- კონგრესმენტა მხრიდან PPBS-ის დოკუმენტებისადმი დაშვების არარსებობა;

- PPBS-ის მეშვეობით სახელმწიფო პოლიტიკის იმ მთავარ პრიორიტეტებს შორის საბიუჯეტო საშუალებათა განაწილების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის სრული ფორმალისების შეუძლებლობა, რომლებშიც სისტემური ანალიზი არ გამოიყენება;

- განსხვავებული აზრების შეთანხმების მექანიზმის არარსებობა;

- ორგანიზაციული სირთულეები.

მართვა მიზნების მიხედვით (Management by Objectives), 1972-1975. პროგრამული მიზნობრივი ბიუჯეტირების განვითარებაში შემდგომ ნაბიჯად მოგვევლინა მართვა მიზნების მიხედვით – Management by Objectives (MBO). ამ კონცეფციის განვითარებაში MBO-ს წვლილად იქცა სამინისტროთა ყველა თანამშრომლის პასუხისმგებლობის ამაღლება მათი ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევისათვის. როგორც ადრე განხილულ მიდგომებში, აქაც სამინისტროთა საქმიანობის შედეგები განისაზღვრებოდა მათ მიერ გაწეული მომსახურების მოცულობის მაჩვენებლებით (outputs), მაგრამ MBO-ს ფარგლებში პირველად შეეცადნენ მიღწეული შედეგების სოციალური მნიშვნელობის (outcomes) შეფასებას.

MBO-ს მეთოდის გავრცელება იგეგმებოდა 21 სამინისტროზე, რომელთა წილად მოდიოდა ფედერალური ბიუჯეტის ხარჯების 95%-ზე მეტი და ფედერალურ მოსამსახურეთა რიცხოვნობის დაახლოებით ასეთივე წილი. ყველა სამინისტროს ორიდან რვა კვირამდე ვადაში უნდა ჩამოეყალიბებინა 10-15 უმნიშვნელოვანესი მიზანი, რომელთაგან შემდეგ ფორმირდებოდა სახელმწიფო პოლიტიკის 100 ძირითადი მიმართულება უახლოესი წლისათვის.

დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით, სამინისტროთა მიზნები უნდა ყოფილიყო:

- სოციალურად მნიშვნელოვანი;
- რაოდენობრივად გაზომვადი;
- დამატებითი რესურსების გარეშე რეალიზებადი;
- ერთი წლის განმავლობაში შესრულებაზე გათვლილი.

თავისი მიზნების ფორმულირებით, ყველა სამინისტროს უნდა შეემუშავებინა მოქმედებათა გეგმა, გამოეყო მიზნების მიღწევის ძირითადი ეტაპები და ორგანიზაციული სტრუქტურა-

ბი, რომლებიც პასუხს აგებდნენ თითოეული კონკრეტული მიზნის მიღწევისათვის.

ძირითად მიზნებთან ერთად, სამინისტროებს უნდა განესაზღვრათ ქვემიზნებიც, რომელთა შესრულება გამოიწვევდა ძირითადი მიზნების რეალიზაციას, ე.ი. არსებითად უნდა აგებულიყო PPBS-ის ფარგლებში გამოყენებული პროგრამული იერარქიის ანალოგიური მიზნების იერარქია. იგულისხმებოდა, რომ მიზნების იერარქიას უნდა მოეცვა სამინისტროებისა და უწყებების ყველა ქვედანაყოფი, რათა ყველა თანამშრომელს ნათლად წარმოედგინა, თუ მათი შრომა როგორ უწყობდა ხელს მთელი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ასეთი გაგების არსებობას ხელი უნდა შეეწყო პრობლემების ადრეულ სტადიაზე გამოვლენისათვის, სამინისტროთა (უწყებთა) სხვადასხვა ქვედანაყოფის ურთიერთგაგების გაუმჯობესების, მათი მოქმედებების შეთანხმებულობის დონის ამაღლებისა და თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის ამაღლებისათვის.

MBO-ს დანერგვისას წამყვანი როლი ეკისრებოდა ადმინისტრაციულ-საბიუჯეტო სამმართველოს (Office of Management and Budget), რომელმაც 1970 წელს გარდაიქმნა საბიუჯეტო ბიურო (ფინანსთა სამინისტროს განყოფილება, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარებოდა აშშ-ს პრეზიდენტს და პასუხს აგებდა ფედერალური ბიუჯეტის მომზადებაზე). საბიუჯეტო ბიუროს ყველა ფუნქციის შესრულებასთან ერთად, ამ სამმართველოს დაკისრებული ჰქონდა ფედერალური პროგრამების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება, მოქმედებათა უწყებათშორისი კოორდინაციის განხორციელება, ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მმართველობითი პროცესების ანალიზი ფედერალური ადმინისტრაციის ხელისუფლების ორგანოებში, მათი სრულყოფის რეკომენდაციების მომზადება თეთრი სახლისათვის.

MBO-ს გამოყენების პირველმა წელმა უჩვენა, რომ მიზანდასახულობებიდან ყველაფრის შესრულება ვერ მოხერხდა. მიზნების ფორმულირება და შემდგომ მათი ჩართვა „საპრეზიდენტო პაკეტში“ მოახერხა ექსპერიმენტში მონაწილე 21 სამინისტროდან 20-მა. საბიუჯეტო პროცესთან MBO-ს შეხამების პირველი მცდელობა გაკეთდა რეფორმის მხოლოდ მეორე წელს. ადმინისტრაციულ-საბიუჯეტო სამმართველომ სამინისტროთა ხელმძღვანელებს აცნობა, რომ საბიუჯეტო განაცხადები 1974 წლისათვის უნდა შეედგინათ სახელმწიფო პოლიტიკის მიზნებთან შეთანხმებული, მათი მიზნებიდან გამომდინარე. განაცხადებში მკვეთრად უნდა ყოფილ-

იყო ფორმულირებული ის მიზნები, რომელთა სარეალიზაციოდაც იყო მოთხოვნილი საშუალებები და შეეფასებინათ მოთხოვნილი რესურსები. ასეთი მიდგომა ამარტივებდა განაცხადების შედგენას, მაგრამ ამცირებდა მათ დასაბუთებას.

პრეზიდენტ ნიქსონის გადადგომამ არსებითად იმოქმედა MBO-ს ბედზე: მისი წასვლის შემდეგ მუშაობა MBO-ს დანერგვის მიმართულებით თანდათან დავიწყებას მიეცა. თუმცა, MBO-ზე უარის თქმის ძირითად მიზეზად სპეციალისტები მიიჩნევენ ამ მეთოდის სუსტ კავშირს ბიუჯეტის მომზადების პროცესთან და მიზნების შემუშავებისა და მათი გაზომვისას წარმოშობილ სიძნელეებს.

MBO-ზე ფორმალური უარის მიუხედავად, მისი ისეთი ელემენტები, როგორიცაა, ლური პასუხისმგებლობა სახელმწიფო მართვაში დღემდე შემორჩენილია. MBO-ს თავიდან გამოყენება დაიწყო პრეზიდენტმა ბუშმა-უფროსმა, რომლის დროსაც ბიუჯეტში კვლავ გაჩნდა მიზნები, მათი მიღწევის საშუალებები, რესურსული მოთხოვნილებების შეფასებები მიზნების ჭრილში.

მიზნებისა და მათი გაზომვის იდენტიფიკაცია, რისი გადაწყვეტაც ვერ მოხერხდა MBO-ს ფარგლებში, მემკვიდრეობით გადავიდა შემდგომ თაობებზე.

ბიუჯეტის შემუშავება ნულოვან საფუძველზე (Zero-Based Budgeting), 1977-1981. სისტემა Zero-Based Budgeting (ZBB) დაფუძნებული იყო სამინისტროებისა და უწყებებისათვის მიზნების დადგენაზე, რომლებიც უნდა მიღწეულიყო ხარჯების სხვადასხვა დონის პირობებში. ამასთან, სამინისტრო ვალდებული იყო, ყოველი მიზნისათვის წარმოედგინა მისი მიღწევის რამდენიმე პროგრამა, ხოლო ხარჯები სულ მცირე ერთი პროგრამისათვის მაინც უნდა ყოფილიყო მიმდინარე დონეზე დაბალი. საბიუჯეტო განაცხადების მომზადების პროცესში ყოველი სამინისტრო ვალდებული იყო აეგო მიზნების იერარქია, დაწყებული ორგანიზაციის ქვედა დონიდან სამინისტრომდე (უწყებამდე) მთლიანად, და შეეფასებინა მათი მიღწევისათვის მოთხოვნილი რესურსების მოცულობა. კონცეპტუალურად, ZBB ადგენდა მკვეთრ და ნათელ კავშირს საბიუჯეტო რესურსებსა და პროგრამათა რეალიზაციის შედეგებს შორის.

MBO-ს მსგავსად, ZBB-ც დასესხებული იყო კერძო ბიზნესისაგან და საზოგადოებრივ სექტორში საკმაოდ წარმატებით გამოიყენებოდა ზოგიერთ ამერიკულ შტატსა და მუნიციპალიტეტში. ნულოვან საფუძველზე ბიუჯეტის შემუშავება ვარაუდობს, რომ ბიუჯეტის პროექ-

ტის შედგენისას საშუალებების განაწილება მუხლებს შორის იწყება „სუფთა ფურცლიდან“, წინა პერიოდების საგვემო და ფაქტობრივი მონაცემების გათვალისწინების გარეშე. ამიტომ ZBB-ს გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა გამოვლინდეს და აღიკვეთოს პერიოდიდან პერიოდში გარდამავალი ჭარბი ხარჯები.

პრეზიდენტმა კარტერმა ZBB-ს გამოყენება შესთავაზა პირობებში, როდესაც ფედერალური ბიუჯეტის დეფიციტმა მიაღწია ყველაზე მაღალ ნიშნულს ომის შემდგომ პერიოდში (73.8 მლრდ დოლარი 1976 წელს), ხოლო სახელმწიფო ხარჯების მნიშვნელოვანი წილი გამოვიდა კანონმდებელთა კონტროლიდან გრძელვადიან ვალდებულებათა არსებობის შედეგად, რომელიც წლიდან წლამდე განახლებოდა და არ წარმოადგენდა ყოველწლიურ ასიგნებათა ობიექტს. პრეზიდენტის 1977 წლის 14 თებერვლის ბრძანებულებაში სამინისტროთა და უწყებათა ყველა ხელმძღვანელს დაევალა ZBB-ს გამოყენება 1979 წლისათვის საბიუჯეტო განაცხადების შემუშავებისას. ბრძანებულების შესაბამისად, ნულოვან საფუძველზე ბიუჯეტის შემუშავებას სრულიად უნდა შეეცვალა იმ დღისათვის არსებული საბიუჯეტო განაცხადების მომზადების პრაქტიკა.

რამდენადაც ZBB-ზე გადასვლა არ მოითხოვდა ცვლილებებს არც საბიუჯეტო კომიტეტსა და კონგრესში წარსადგენი საბიუჯეტო დოკუმენტების შემადგენლობაში და არც მთავრობის მიერ კონგრესში შესატანი ბიუჯეტის ფორმატში, ადმინისტრაციულ-საბიუჯეტო სამმართველო არ შეეცადა გაეზარდა მოსამსახურეთა რიცხოვნობა ან შეექმნა ახალი თანამდებობები, როგორც მან ეს გააკეთა PPBS-ისა და MBO-ს დანერგვის მცდელობის მსვლელობისას.

ZBB-ს სისტემის დანერგვის მიმართულებით გასატარებელი ძირითადი ნაბიჯები ადმინისტრაციულ-საბიუჯეტო სამმართველომ გადმოსცა ინსტრუქციაში, რომელიც დაგზავნა ყველა სამინისტროსა და უწყებას. ახალი პროცედურის მიხედვით საბიუჯეტო განაცხადების მომზადებაზე სამინისტროებს მიეცათ ექვსი თვე. ამასთან, მათ დაევალებინათ ე.წ. „გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრები“ (“decision units”), ე.ი. პროგრამული სტრუქტურა შეეთავსებინათ არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მიეთითებინათ ის წერტილები, რომელშიც მიიღება გადაწყვეტილებები პროგრამათა რეალიზაციასთან მიმართებაში. სამინისტროთა მიერ გადასაცემი საბიუ-

ჯეტო განაცხადები უნდა აგებულიყო გადაწყვეტილებათა მიღების აღნიშნული ცენტრების ჭრილში. ინსტრუქცია ასევე მოითხოვდა, რომ მიზნები და ეფექტიანობის მაჩვენებლები განსაზღვრულიყო დაგეგმვის პროცესის დასაწყისშივე პროგრამათა ხელმძღვანელების მონაწილეობითა და მათი აზრის გათვალისწინებით.

ZBB-ს გამოყენების პირველი წლის გამოცდილების ანალიზით გამოვლინდა მთელი რიგი პრობლემები. „ნულოვან საფუძველზე“ აგებულმა პირველმა ბიუჯეტმა გააღიზიანა მრავალი სეკციალისტი: რისი გამო დიხარჯა ამდენი საშუალება და ძალა? წლის განმავლობაში მომზადდა დაახლოებით 25 ათასი „გადაწყვეტილებათა პაკეტი“, რომელთაგან 10 ათასმა გაიარა პირველადი შერჩევა სამინისტროს დონეზე და წარედგინა ადმინისტრაციულ-საბიუჯეტო სამმართველოს. საქალაქო სამუშაოების მოცულობა, ზოგიერთი შეფასების თანახმად, რამდენჯერმე გაიზარდა. სხვადასხვა სამინისტროსა და უწყების მუშაკთა აზრით, ყველაზე ძნელი იყო პროგრამული დაგეგმვისა და საბიუჯეტო განაცხადების მომზადების გაერთიანება საბიუჯეტო ციკლის ერთ სტადიაში: საბიუჯეტო კალენდარის დაცვის აუცილებლობა ხელს უშლიდა პროგრამათა ხელმძღვანელებს გამოენახათ მიზნების მიღწევის ალტერნატიული ხერხები. მეორე პრობლემა მდგომარეობდა ZBB-ს მოთხოვნების შესაბამისად, გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის არარსებობაში. არსებული ინფორმაცია კი ეხებოდა მხოლოდ ხარჯებს, მაგრამ არა პროცესების ეკონომიკურ ეფექტიანობასა თუ საბოლოო შედეგის სოციალურ მნიშვნელობას.

1977 წლის ივნისში კონგრესში მოსმენამ აჩვენა დიდი უნდობლობა ZBB-ს, როგორც საკანონმდებლო გადაწყვეტილებათა მიღების ინსტრუმენტის მიმართ. კონგრესის დავალებით რამდენიმე საპილოტო სამინისტროში ჩატარდა „ნულოვან საფუძველზე ბიუჯეტირების“ პრაქტიკის ანალიზი, რათა განსაზღვრულიყო, თუ რამდენად ეფექტიანი იყო ისეთი პროცედურები, როგორიცაა, მიზნების რანჟირება და ერთი „პაკეტიდან“ სხვადასხვა გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შედარება ასიგნებათა შემცირებისას. ანალიზის შედეგები არ იყო დამაიმედებელი.

თუმცა შემოწმების შედეგად მიღებული დასკვნები მთლიანად დაემთხვა სამინისტროთა თანამშრომლების აზრს, პრაქტიკაში ZBB-ს გამოყენების გაკეთილებების გამოვალისწინებელი არავითარი კორექტივი ZBB-ს ტექნოლო-

გიაში შეტანილი არ ყოფილა. ინიციატივას თანდათან ეთქვა უარი, მაგრამ ბევრი მისი მოთხოვნა საკმაოდ დიდხანს შემორჩა. კერძოდ, მათ მიეკუთვნება გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრების განსაზღვრის და გადაწყვეტილებათა ალტერნატიული ვარიანტების გამონახვის მოთხოვნა (უკანასკნელი მოთხოვნა ძალას ინარჩუნებდა 1994 წლამდე).

ფედერალური კანონი „სახელმწიფო დაწესებულებათა საქმიანობის შედეგების შეფასების შესახებ“ (Government Performance Results Act), 1993 წ. პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების ახალი ეტაპი დაკავშირებულია 1993 წელს მიღებულ ფედერალურ კანონთან „სახელმწიფო დაწესებულებათა საქმიანობის შედეგების შეფასების შესახებ“ („Government Performance and Results Act“, GPRA).

GPRA განსაზღვრავდა რამდენიმე მიზანს, რომლებიდანაც ამოდიოდა საბიუჯეტო ხარჯების სახელმწიფო პოლიტიკა, და ამ მიზნების მიღწევის ძირითადი გზები.

პირველი მიზანი – ფედერალური ხელისუფლებისადმი ამერიკელი ხალხის ნდობის განმტკიცება (უნდა მიღწეულიყო ფედერალური სამინისტროების სისტემატური ანგარიშების მეშვეობით მათ მიერ შესრულებული პროგრამების რეალიზაციის მსვლელობისა და მიღწეული შედეგების შესახებ); *მეორე მიზანი* – პროგრამული მიზნების შემუშავების, პროგრამების რეალიზაციის სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზომვის, მათი შესრულების შესახებ ანგარიშების სრულყოფა (უნდა მიღწეულიყო პროგრამულ-მიზნობრივი რეფორმის საპილოტე პროექტების რეალიზაციის ფარგლებში); *მესამე მიზანი* – პროგრამათა სოციალური ეფექტიანობის ამაღლება და მათი განხორციელების შედეგებისათვის სახელმწიფო ორგანოთა პასუხისმგებლობის გაძლიერება (უნდა მიღწეულიყო სახელმწიფოს მიერ მოსახლეობისათვის გაწეული მომსახურების ხარისხის ამაღლებით); *მეოთხე მიზანი* – დახმარება ფედერალური სამინისტროების ხელმძღვანელებისადმი მუშაობის ისეთნაირად მოწყობაში, რომ ორიენტირებულიყვნენ საბოლოო შედეგებზე; *მეხუთე მიზანი* – საკანონმდებლო გადაწყვეტილებათა ხარისხის ამაღლება (უნდა მიღწეულიყო გაწეული ხარჯების, დასახული მიზნების მიღწევის ხარისხის, ფედერალური პროგრამების შეფარდებითი ეფექტიანობის შესახებ კონგრესმენტთა მიერ ობიექტური ინფორმაციის წარდგენის ხარჯზე); *დაბოლოს, მეექვსე მიზანი* – სახელმწიფო მართვის სრულყოფა ფედერალურ დონეზე მთლიანად.

ბანკები, აღრიცხვა და აუდიტი

ამ მიზნების ირგვლივ აიგებოდა გეგმებისა და ანგარიშების მთელი სისტემა, რომელიც ემსახურებოდა რესურსებისა და შედეგების ურთიერთდაკავშირებას. ასევე ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ახალი კონცეფციები ფედერალურ სამინისტროებში მასობრივ გამოყენებაზე გამოცდას გადიოდა საპილოტე სამინისტროებში. აღნიშნული მიზნები, კონცეფციები, და აგრეთვე გეგმებისა და ანგარიშების სისტემა, თავის ძირითად ნიშნებში, დღემდე მოქმედებს აშშ-ში.

გეგმებისა და ანგარიშების სისტემაში შედის შემდეგი დოკუმენტები: სტრატეგიული გეგმა (5 წელზე); ერთწლიანი მუშაობის გეგმა (Annual Performance Plan); ანგარიში ერთწლიანი მუშაობის გეგმის შესრულების შესახებ (Annual Performance Report).

პროგრამათა ხელმძღვანელების პასუხისმგებლობა მიღწეული შედეგებისათვის გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელები სარგებლობენ ამ შედეგების მიღწევის კონკრეტული გზების არჩევის თავისუფლებით. პრაქტიკაში ეს ნიშნავს ზოგიერთი ტრადიციული ადმინისტრაციული პროცედურისა და მოთხოვნისაგან უარის თქმას. ასე, მაგალითად, GPRA-ს შესაბამისად, ხელმძღვანელებს უფლება აქვთ გადაანაწილონ რესურსები ხარჯების სხვადასხვა მიუხედავად შორის გამოყოფილი ღირებულების ფარგლებში. მაგრამ თავიანთ ყოველწლიურ ანგარიშებში მათ უნდა დაასახელონ ასეთი გადაწყვეტილების ყველა შემთხვევა და მიუთითონ, თუ მათ მიერ როგორი ეფექტიანობით გამოიყენეს მმართველობითი თავისუფლება.

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების დანერგვისა და სრულყოფის სფეროში აშშ-ს გამოცდილება (მიღებული შედეგების წინააღმდეგობრიობის მიუხედავად) შესაძლებლობას იძლევა გამოიყოს ამ მიდგომის შემდეგი ღირსებები:

პირველი, ფინანსური საშუალებები ნაწილდება არა ხარჯების სახეების, არამედ პროგრამების ან სტრატეგიული მიზნების მიხედვით. პროგრამებში იგულისხმება სამინისტროების მიერ განხორციელებული და საერთო მიზნებითა და ამოცანებით გაერთიანებული საქმიანობებისა თუ ღონისძიებების სხვადასხვა სახეები. სამინისტროთა ხარჯები ჯგუფდება გამოსაშვები პროდუქციის/მომსახურების (output), და არა ხარჯების (input) სახეების მიხედვით;

მეორე, პროგრამები ფორმულირდება საკანონმდებლო ორგანოებთან შეთანხმებული საერთო მიზნებისა და სტრატეგიული პრიორ-

იტეტების საფუძველზე;

მესამე, იზრდება სახელმწიფოს მიერ მოსახლეობისათვის მიწოდებული სწორედ იმ საზოგადოებრივი დოვლათისა და მომსახურების მოცულობა, რომელშიც თვით საზოგადოებაა რეალურად დაინტერესებული. პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირება უზრუნველყოფს იმ საზოგადოებრივი დოვლათისა და მომსახურების დაფინანსებას, რომელთა მიწოდების რაოდენობა, ხარისხი, ღირებულება, დრო და ადგილი ყველაზე მეტად პასუხობს საზოგადოების მოთხოვნილებებს და ხასიათდება სოციალური ეფექტიანობის უმაღლესი მაჩვენებლებით მოცემული რესურსული შეზღუდვების პირობებში;

მეოთხე, ძლიერდება სახელმწიფო სამინისტროებისა და უწყებების პასუხისმგებლობა საბოლოო შედეგებისათვის, რომელშიც იგულისხმება არა უბრალოდ გარკვეული მოცულობის მომსახურების მიწოდება ან განსაზღვრული მოცულობის სამუშაოების შესრულება, არამედ აგრეთვე გარკვეული ხარისხობრივი მაჩვენებლების მიღწევა. სამინისტროთა საქმიანობის მიღწეული შედეგების შესახებ ანგარიშების რეგულარული პუბლიკაცია შესაძლებლობას აძლევს საზოგადოებას რეალურად შეაფასოს მთავრობის საქმიანობა;

მეხუთე, კონტროლი სამინისტროებისა და უწყებების მიერ საბიუჯეტო საშუალებათა გამოყენებაზე ერთმანეთთან ათავსებს გარეკონტროლს გამოყოფილი საშუალებების მიზნობრივი გამოყენებისათვის და სამინისტროთა შიდა კონტროლს ხარჯების ეფექტიანობისათვის. პროგრამათა სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებები გამოიყენება შემდგომი საბიუჯეტო წლისათვის ხარჯების დაგეგმვისას. სახელმწიფო ხარჯების გამჭვირვალობის ამაღლების მიზნით სამინისტროთა ანგარიშები მათ მიერ განხორციელებული პროგრამების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ რეგულარულად ქვეყნდება პრესაში;

მექვსე, პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტი ითვალისწინებს მისაღებ გადაწყვეტილებათა შორეულ შედეგებს, შესაძლებლობას იძლევა ერთმანეთს შეუდარდეს დასახული მიზნების მიღწევის სხვადასხვა ხერხი, მოხდეს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა შერჩევა განვითარების სხვადასხვა სცენარის რეალიზაციის შესაძლებლობათა გათვალისწინებით. ამასთან, ამ მეთოდის გამოყენება ამაღლებს მისაღებ გადაწყვეტილებათა დასაბუთებულობას და აუქმავს მათი შესრულების კონტროლს;

მეშვიდე, სამინისტროს ჩინოვნიკები გადა-

იქცევიან მენეჯერებად, რომელთაც აქვთ დიდი თავისუფლება მათ წინაშე დასახული პროგრამების მიღწევის საშუალებათა შერჩევაში, კერძოდ, ისინი ღებულობენ ხარჯების სხვადასხვა მუხლებს შორის საშუალებათა გადანაწილების უფლებას, მათთვის გამოყოფილი ლიმიტის ფარგლებში;

მერვე, ბიუჯეტის პროექტი წარედგინება საკანონმდებლო ორგანოებს იმ ფორმით, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა დაფიქსირდეს კავშირი სახელმწიფო ხარჯების პოლიტიკასა და მთავრობის პოლიტიკურ მიზნებს შორის. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ბიუჯეტი წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელშიც მთავრობის გეგმები და პრიორიტეტები მიმდინარე წლისათვის გამოხატულია როგორც ფინანსურ მაჩვენებლებში, ასევე სამინისტროთა საქმიანობის სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლებში.

პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების დანერგვის სფეროში აშშ-ს გამოცდილების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა გაკეთდეს შემდეგი დასკვნები, რომლებიც შეიძლება ფასეული აღმოჩნდეს საქართველოსთვის:

ჯერ ერთი, პროგრამულ-მიზნობრივი საბიუჯეტო დაგეგმვა – ეს არის სახელმწიფო ხარჯების ეფექტიანობის ამაღლების საშუალება იმ პირობებში, როდესაც ეროვნული შემოსავლის უმეტესი ნაწილი გადანაწილება სახელმწიფოს მიერ. საერთაშორისო გამოცდილება მოწმობს იმაზე, რომ სახელმწიფო ხარჯების ეფექტიანობის ამაღლება მხოლოდ მმართველობითი ტექნოლოგიის (performance management) სრულყოფის ხარჯზე, საბიუჯეტო პროცესზე ხელშეუხებლად, შეუძლებელია.

მეორე, თუმცა სახელმწიფო ხარჯების ეფექტიანობის ამაღლება მნიშვნელოვანია როგორც ეკონომიკის კეთილსასურველი განვითარების, ისე ფინანსური სირთულეების პერიოდებში, პროგრამულ-მიზნობრივი საბიუჯეტო დაგეგმვის გამოყენებული ქვეყნების, კერძოდ, აშშ-ს გამოცდილება გვჩვენებს, რომ პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების გამოყენება შედარებით უფრო ადვილია ფინანსური სირთულეების პერიოდში, როდესაც სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტის ზომები ღებულობს დამღუპველ მასშტაბებს.

მესამე, პროგრამულ-მიზნობრივი საბიუჯეტო დაგეგმვის ყველა ძირითადი ხერხი დაფუძნებულია კერძო ბიზნესის მმართველობით პრინციპებზე (მისიისა და სტრატეგიის ფორმულირება, დარიცხვის მიხედვით აღრიცხვის მეთოდზე დაყრდნობა, სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის ინდიკატორების გამოყენება და სხვ.).

მეოთხე, კერძო ბიზნესის ინსტრუმენტების დანერგვა სახელმწიფოს საქმიანობაში, მათ შორის, საბიუჯეტო პროცესში, გადახდართულია დიდ სიძნელეებთან. ეს სირთულეები დაკავშირებულია იმასთან, რომ: ჯერ ერთი, სახელმწიფოს სამინისტროებისა და უწყებების საქმიანობის მასშტაბები შესადარისი არ არის ყველაზე მსხვილი ფირმის საქმიანობის მასშტაბებთანაც კი; მეორე, ჩინოვნიკების მოტივაცია განსხვავდება კერძო კომპანიათა მენეჯერების მოტივაციისაგან; და მესამეც, სახელმწიფო დაწესებულებები მოკლებულნი არიან მუშაობის შედეგების უნივერსალურ ინდიკატორს, რომელიც გაქვთ კერძო ფირმებს.

მეხუთე, აღნიშნული სიძნელეები შეიძლება სერიოზულ დაბრკოლებად იქცეს ყველა სამინისტროსა და უწყებაში პროგრამულ-მიზნობრივი საბიუჯეტო დაგეგმვის ერთდროულად დანერგვის გზაზე, თუკი სახელმწიფო აპარატი მოუხეშავია, ხარჯვითი უფლებამოსილებანი ხელისუფლების დონეებს შორის მკვეთრად არ არის გამოიწვლილი, საბიუჯეტო პროცესი კი ცუდადაა კოორდინირებული. მსგავს შემთხვევებში მიზანშეწონილია პროგრამულ-მიზნობრივი საბიუჯეტო დაგეგმვის ეტაპობრივი დანერგვა, მასზე ცალკეული საპილოტე სამინისტროებისა და უწყებების გადაყვანა, ახალი ტექნოლოგიების არსებულ საბიუჯეტო პრაქტიკასთან ადაპტაცია, მიღებული გამოცდილების დანარჩენ სახელმწიფო სამინისტროებსა და უწყებებზე შემდგომი გავრცელებით.

დაბოლოს, იმ ქვეყნებში, სადაც თანმიმდევრულად რეალიზდება პროგრამულ-მიზნობრივი ბიუჯეტირების პრინციპები, მთავრობა, კანონმდებლები და საზოგადოებრიობა ღებულობენ სახელმწიფოს მიერ მოქალაქეებისათვის გასაწევი მომსახურების სახეების მიხედვით რესურსების განაწილების ეფექტიან ინსტრუმენტს.

განკები, აღრიცხვა და აუდიტი

გამომცემი ლიტერატურა

1. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России // Отчет Центра фискальной политики при поддержке Агентства международного развития США, 2003.
2. Азизова И.А., Бюджетирование, ориентированное на результат. Учебное пособие. Ташкент: Издательство «infoCOM.UZ», 2010.
3. Дейкин А.И. Механизм федерального бюджета США. М.: Наука, 1989.
4. Словарь современной экономической теории. Инфра-М, 1997.
5. Burkhead J. The Budget and Democratic Government / lyden F.J., Miller E.G. (Eds.)/ Planning, Programming, Budgeting. Markham: Chicago, 1972.
6. Burkhead J. Government Budgeting. Wiley: New York, 1956.

PROGRAM - THE TARGET OF FOREIGN EXPERIENCE IN BUDGETING AND GEORGIA

MERAB VANISHVILI - Georgia Tech University
Associate Professor
NINO VANISHVILI - Georgia Tech University
PhD

Article in a program - targeted budgeting borders - rgaretuli experience analysis and generalization. Gatarebula vision of the budget, the final outcome of the reference elements, the authorities appeared in XX century and, from then on, he was frequently in many countries around the world. Program - targeted budgeting concept of self gradually develops an evolutionary and, therefore, the practice is characterized by the use of a variety of forms.

Program - targeted budgeting system to change the terms, according to the countries conventionally divided into two groups: 1. Countries, results-oriented budgeting methods Forced strategy (New Zealand, UK, Australia), 2. States, which use large-scale reform of the budgetary implementation of a strategy of active transformation, but its sales lag behind the pace Forced. This strategy is based on the budgeting procedure step - by step reform, implementation of pilot projects based on the gradual transformation of the (United States, Canada, Denmark).

Program - in the tradition of introducing targeted budgeting, financial management are two basic models. The first model is called the conditional contractual: This funding system is based on contractual relationships (for example, Great Britain, Australia, New Zealand, Canada and Sweden). The second model is the conditional holds administrative title: The higher the level of subordinate financing and budgeting tasks on the basis of criteria specific to the target (for example, France and the United States).

Program - the target of budget planning, implementation and improvement of the United States - States, Great Britain, Australia and New Zealand for more than half a century of experience generalization of this approach have been allocated a number of merits, which may prove valuable for Georgia as well.