

# Програмно-цільовий бюджет у будівництві доріг Гессену



## Порядок денний

13.30 -13.45

Привітання

13.45 - 15.00

Частина 1: бюджет, контролінг, складання балансу

15.00 -15.30

Перерва

15.30 -17.00

Частина 2: Планування бюджетних програм з будівництва доріг



## **Частина 1: бюджет, контролінг, складання балансу**

### **а) Загальна інформація щодо організації**

## Огляд організації



- Відділ доріг, транспорту та будівництва, а також центральний відділ у міністерстві
- Головний офіс Гессен мобіль
- 12 регіональних представництва у Гессені
- 60 майстерень автошляхів та автобанів
- Центральне транспортне бюро Гессену
- Центральне бюро проведення тунелів у Гессені
- Центр підвищення кваліфікації у м. Ронтенбург





## Міністерство. Сфери відповідальності

### Професійне та стратегічне управління через відділ автошляхів, транспорту і будівництва

- Складання плану та законодавство у сфері доріг і автобанів
- Будівництво автошляхів
- Експлуатація автошляхів
- Захист від шуму та безпека руху

### Координація та нагляд у центральних міжгалузевих функціях через центральний відділ міністерства

- Бюджет
- Контролінг
- Складання балансу



## Гессень мобіль. Сфера відповідальності

### Експлуатація міжміської мережі автошляхів:

- Планування, будівництво та підтримання стану, регулювання руху, експлуатація
- Федеральні автошляхи (ФАБ і Б) – управління за дорученням федерації за ст. 90 абз.2 Конституції Німеччини
- Земельні автошляхи за дорученням землі Гессен
- Місцеві автошляхи – за окремим договірним регулюванням з відповідним округом землі, планування та будівництво або експлуатація
- Установа регулювання руху для федеральних автобанів і шляхів особливого значення
- Витрати на федеральні автошляхи: бл. 2/3 загального використання ресурсів

### Обсяг мережі:

- бл. 17 000 км автошляхів (з них 1 000 км ФАБ, 3 000 км Б, 7 200 км Л , 5 000 км К)
- бл. 7 000 мостів, 2 500 підпорних стін, 600 шумозахисних стін (150 км), 15 тунелів (5 000 м)
- 2 300 автомобільних і пішохідних світлофорів
- 240 км відрізків регулювання руху та 80 км тимчасових допоміжних шляхових смуг



# Гессен мобіль - Персонал

## Актуальна структура персоналу

(кількість співробітників)

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Активний персонал*</b>                              | <b>3 210</b> |
| Відділ будівництва                                     | 661          |
| Відділ планування                                      | 396          |
| Відділ руху  | 252          |
| Відділ експлуатації                                    | 1 583        |
| - Внутрішня служба (центральный офіс і представництва) | 147          |
| - Земельна зовнішня служба                             | 1 092        |
| - Федеральна зовнішня служба                           | 344          |
| Міжгалузеві функції                                    | 318          |

\* без співробітників у довгій відпустці (166) та практикантів (170)

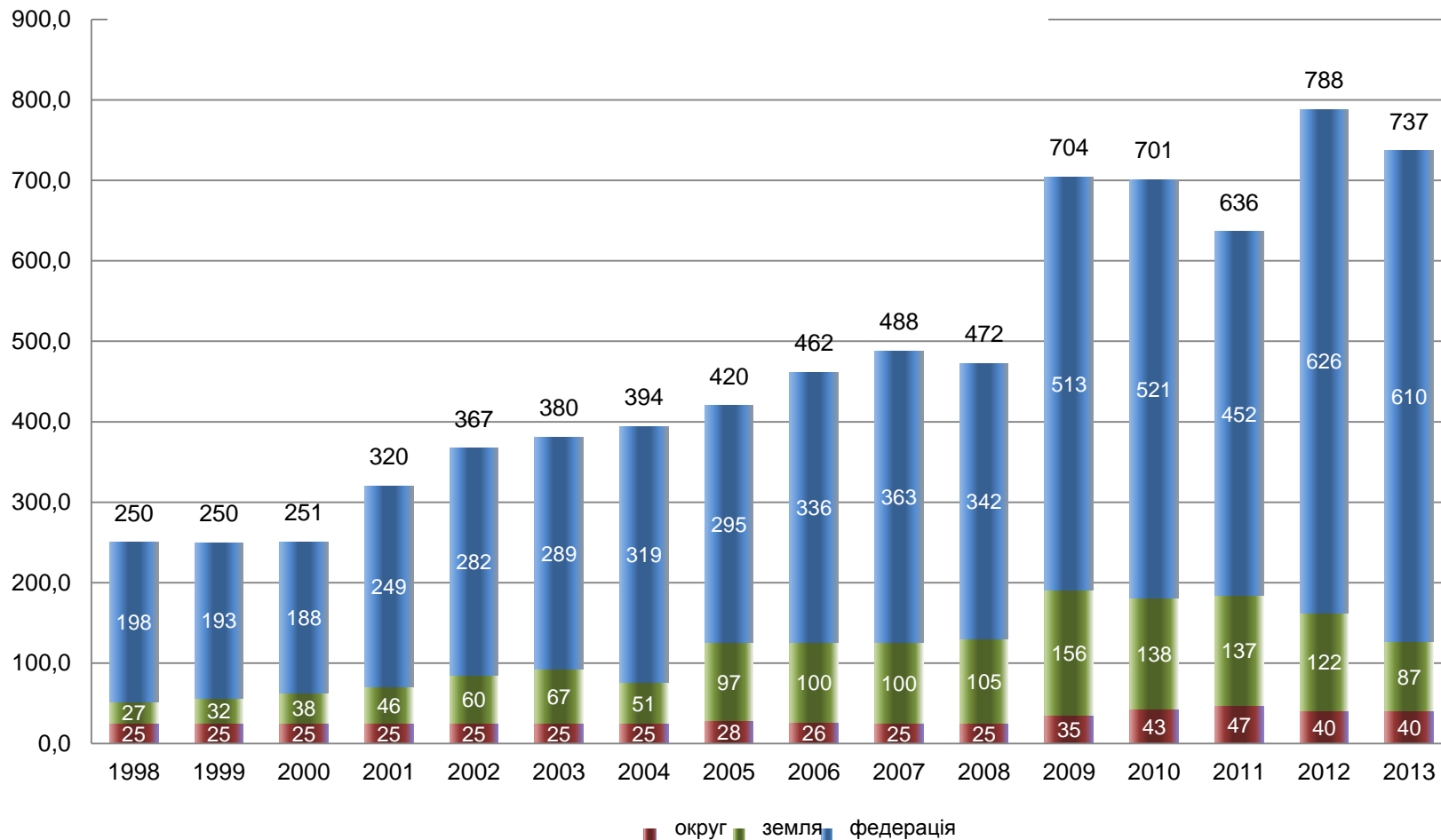
|                             |          |
|-----------------------------|----------|
| <b>Статус зайнятих осіб</b> | <b>%</b> |
| Держслужбовці               | 9,8      |
| Службовці                   | 48,8     |
| Робочі                      | 41,4     |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Практиканти, стажери, референдарії</b> | <b>170</b> |
| Референдарії у будівництві                | 8          |
| Стажери на головні технічні інспектори    | 5          |
| Інспектори будівельних матеріалів         | 6          |
| Інформатики, системні адміністратори      | 23         |
| Стажери у сфері автошляхів                | 66         |
| Фахівці з транспортної техніки            | 59         |
| - з них на дуальній системі               | 34         |
| Адміністратори                            | 3          |

# Бюджет на будівництво автошляхів у Гессені (млн. €)



## Динаміка бюджетів на будівництво у 1998-2013 р.р.





# Бюджет на будівництво автошляхів у Гессені (без міністерства)

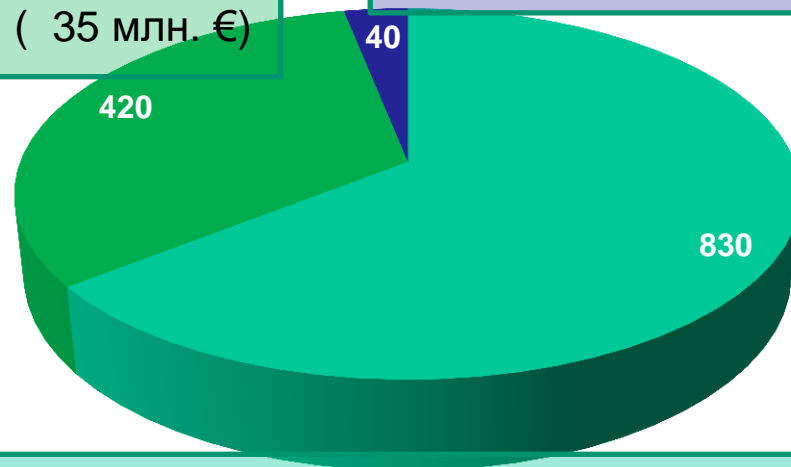


- Персонал (180 млн. €)
- Будівельні заходи ( 90 млн. €)
- Інженерні послуги ( 40 млн. €)
- Витрати на матеріали ( 60 млн. €)
- Автопарк / ІТ ( 15 млн. €)
- Інші витрати ( 35 млн. €)

Фінансування землі Гессен

Фінансування окремих замовників, наприклад округів

Будівельні заходи (40 млн. €)



- Федерация
- Земля
- округи

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Будівельні заходи                   | (730 млн. €) |
| Експлуатаційні витрати на матеріали | ( 40 млн. €) |
| Експлуатаційні витрати на персонал  | ( 35 млн. €) |
| Цільові витрати                     | ( 15 млн. €) |

Фінансування Федеративної республіки Німеччина



## **Частина 1: бюджет, контролінг, складання балансу**

### **б) Складання бюджету та програмно-цільовий метод**

Впровадження комерційного бухгалтерського обліку змінило фінансову звітність землі Гессен:

### ▪ Розрахунок ліквідності на певний рік

(відповідає касовому методу, який застосовувався раніше, складає класичне завдання «бюджету»)

### ▪ Визначення витрат на адміністративні дії

(з 2001 р. нове завдання; «Економічна ефективність» і «Використання ресурсів» до цього часу не вимірювались або вимірювались не об'єктивно)

### ▪ Майно, борги, повнота, правильність

(бухгалтерський облік за подвійним записом без виключень і предметно охоплює всі значущі господарські операції за об'єктивними критеріями, які можна перевірити ззовні)

- **«Бухгалтерський облік» і «бюджет» відрізняються один від одного за своїми функціями та завданнями.**
- **«Бюджет» представляє бюджетний план і забезпечує належне виконання запланованої ліквідності за допомогою касового методу.**
- **«Бухгалтерський облік» створює прозоре зображення усіх даних про фінанси, майно та витрати, яке можливо перевірити об'єктивно.**

# Складання бюджету

Розділ 07 30 Гео-інформація...

Розділ 07 01 Міністерство

## Окремий план 07

Сфера діяльності Міністерства економіки, енергетики, транспорту та розвитку землі Гессен

8 Бюджетний розділ

## Розділ 07 20

Гессен мобіль-менеджмент автошляхів і руху



15 бюджетних програм за ПМЦ





# Розділ 07 20 – Гессен мобіль

## Програмно-цільовий бюджет на 2015 р.

(Заплановані показники на 2015 р., витяг)

| Бюджетна програма   | Витрати<br>у тис. євро | Доходи<br>у тис. євро | Відрахування на<br>програму у тис.євро |
|---|------------------------|-----------------------|--|
| Експлуатація автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ЗЕМЛЯ     | 50 993,9               | 2 768,6               | 48 225,3                               |
| Експлуатація автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ФЕДЕРАЦІЯ | 69 755,4               | 64 191,4              | 5 564,0                                |
| Планування автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ФЕДЕРАЦІЯ   | 36 358,2               | 11 046,7              | 25 311,5                               |
| Планування автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ЗЕМЛЯ       | 8 774,0                | 10,2                  | 8 763,8                                |
| Будівництво автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ФЕДЕРАЦІЯ  | 60 654,8               | 5 599,1               | 55 055,7                               |
| Будівництво автошляхів, споруд та велосипедних доріжок ЗЕМЛЯ      | 27 874,7               | 765,8                 | 27 108,9                               |
| Амортизація Інфраструктурне майно                                 | 181 364,1              | 17 218,8              | 164 145,3                              |



Бюджетна програма «Будівництво» – різні джерела фінансування

Будівництво (проекти будівництва автошляхів)

**Розподіл за  
джерелами  
фінансування**

Будівництво федеральних автошляхів

Будівництво земельних автошляхів

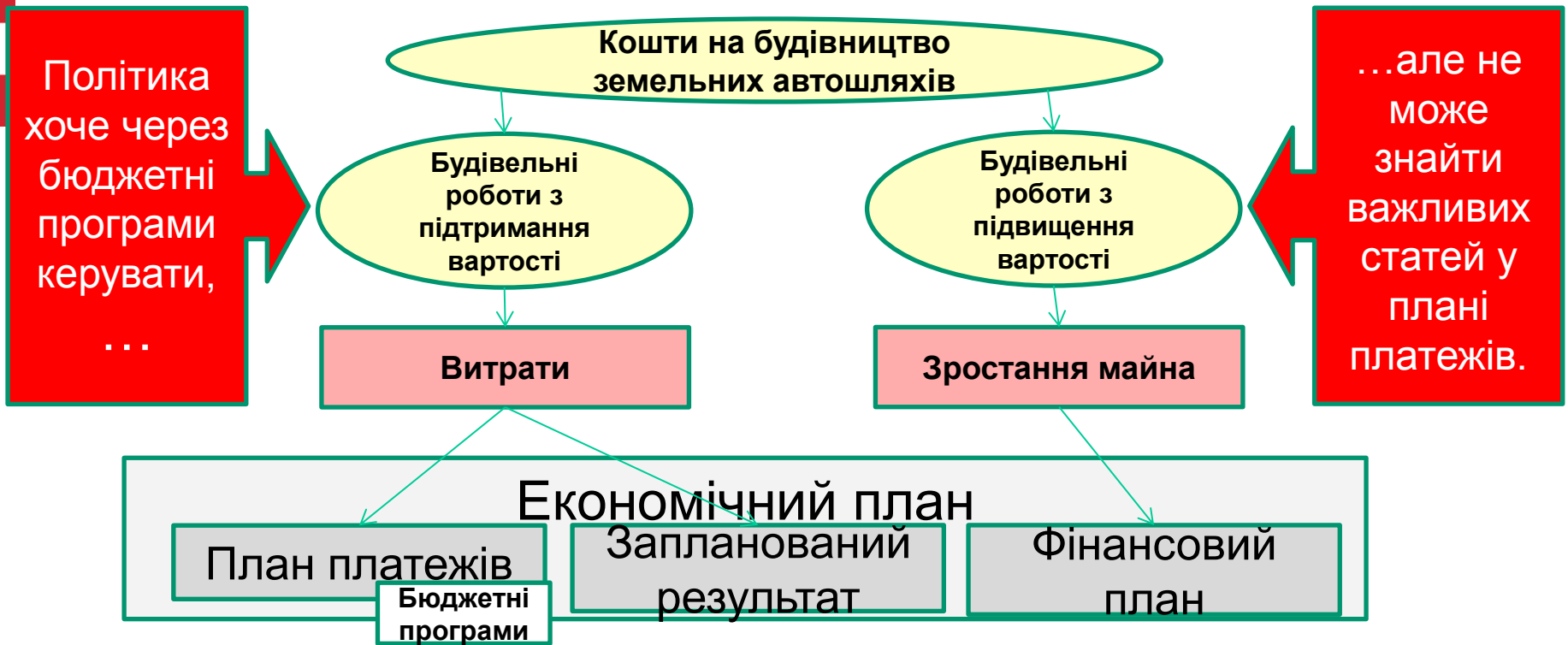
Будівництво окружних автошляхів



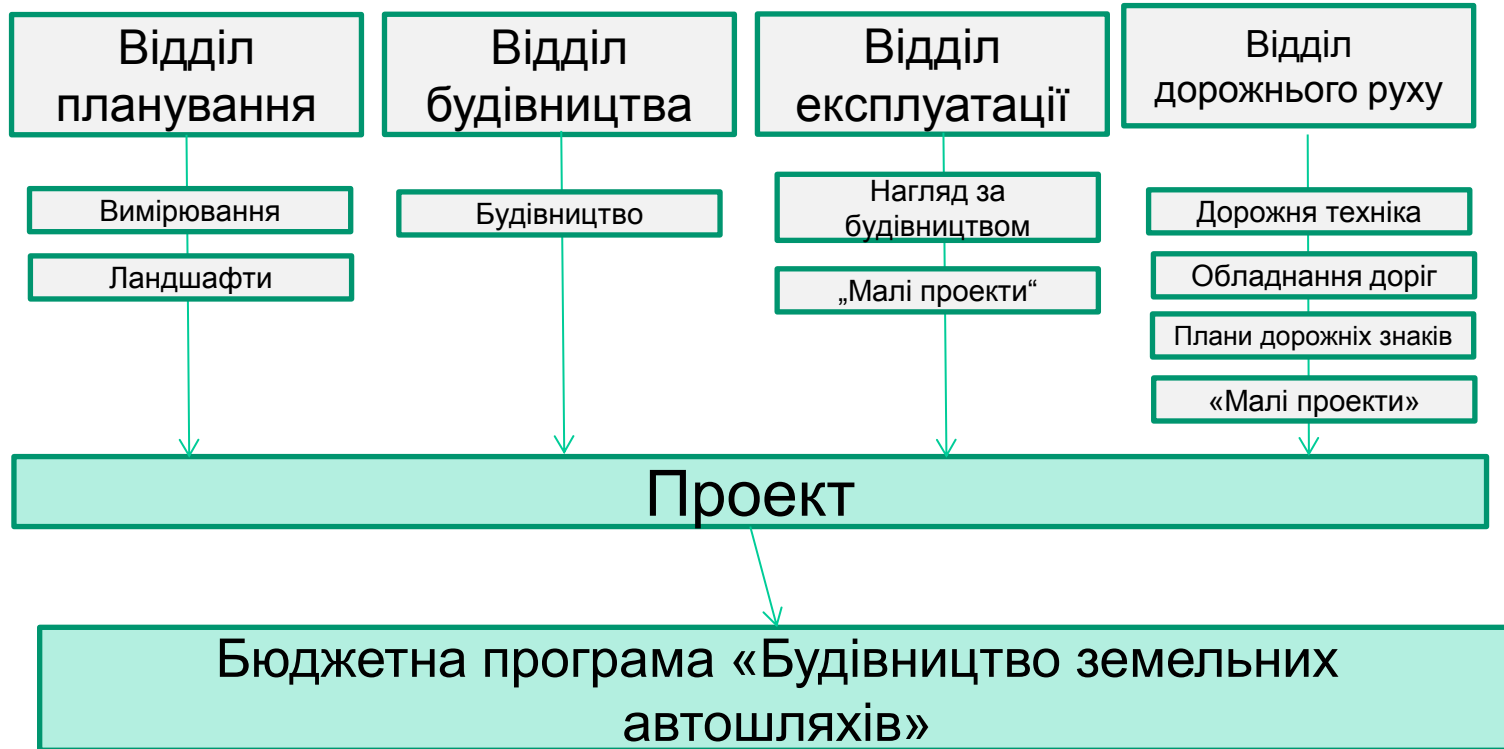
## Бюджетна програма «Будівництво земельних автошляхів» - Перше ускладнення

### Будівництво земельних автошляхів

Ця бюджетна програма містить усі витрати Гессен мобіль, пов'язані з опрацюванням проекту, але не включає обов'язкові для активізації витрати на будівництво (бюджет на будівництво земельних автошляхів).



## Бюдж. програма «Будівн.зем. автошляхів» – Друге ускладнення

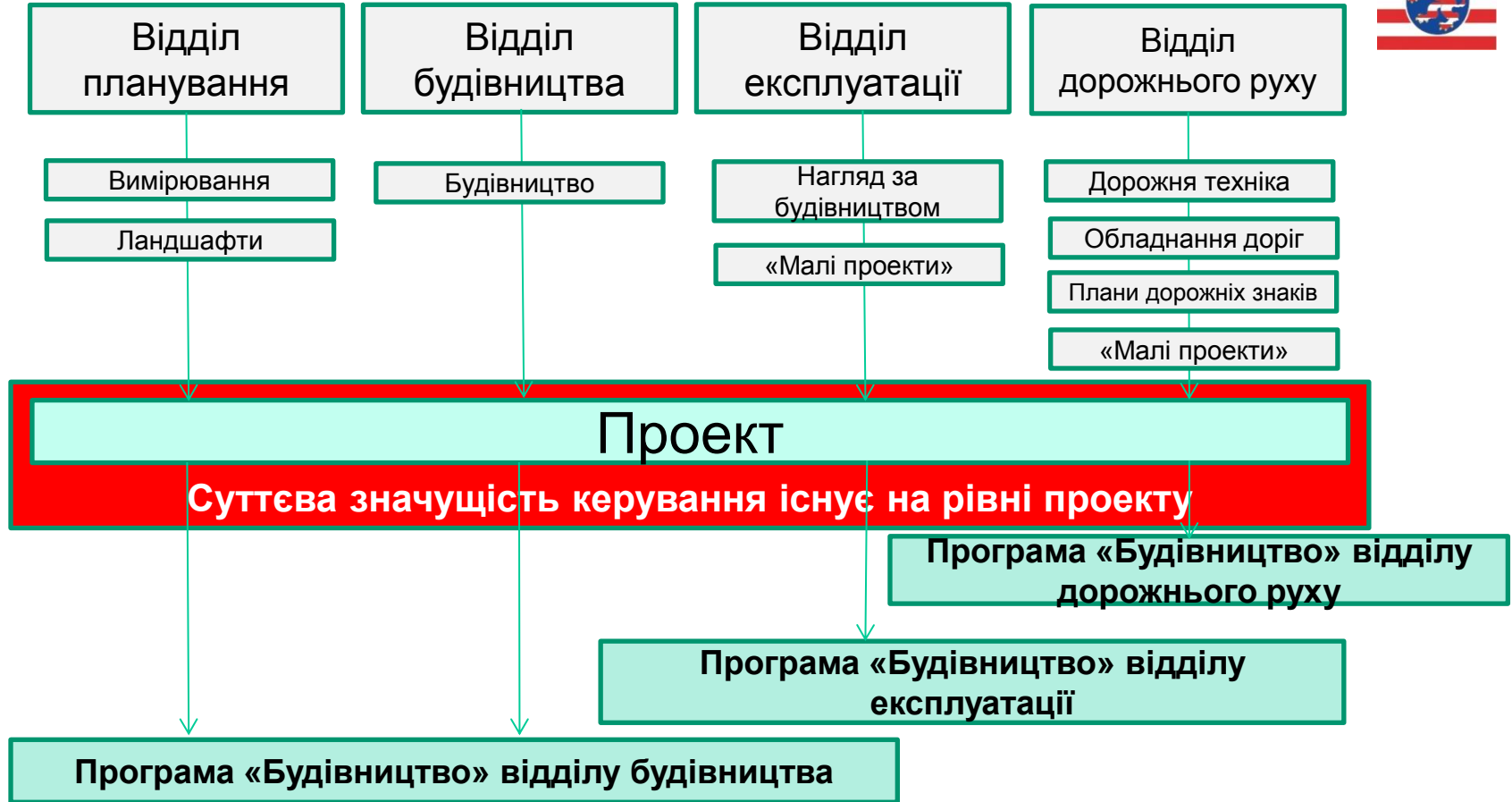


- Всі відділи беруть участь у реалізації проекту.
- Всі проекти враховуються у бюджетній програмі.
- Жодний керівник відділу не може самостійно відповідати за бюджетну програму.
- Прем'єр не може керувати всіма бюджетними програмами.





Бюдж. програма «Будівн.зем. автошляхів» – Друге ускладнення





### Бюджетна програма «Будівництво земельних автошляхів» - Третє ускладнення

- Числові значення:
  - Кількість кілометрів доріг (вкл. велосипедні доріжки) у обробці
  - Враховуються позаміські велосипедні доріжки
  - Облік споруд > мало кілометрів
  
- Облік кількості:
  - Коли проект знаходиться у обробці? (Одна година обробки в рік?)
  
- Як правило, проекти є багаторічними та постійно змінюються. Бюджет (за програмно-цільовим методом) складається щорічно
  
- Доцільне зображення видається можливим тільки за допомогою детального зображення бюджетної програми (Проблема: підвищення адміністративних витрат; складність зображення)



### Бюджетна програма «Амортизація інфраструктурного майна»

- Впровадження у 2008 р.
- Щорічний розмір амортизації визначається з комерційного погляду виникненням втрати вартості інфраструктурного майна та фінансується з відрахувань на бюджетні програми.
- Показник: Балансова вартість інфраструктурного майна у рік планування по відношенню до балансової вартості інфраструктурного майна у 2011 р. у відсотках (показник впроваджено у 2011 р.)

| 2016<br>(план) | 2015<br>(план) | 2014<br>(факт) | 2013<br>(факт) | 2012<br>(факт) | 2011<br>(факт) |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 90,87 %        | 93,17 %        | 94,65 %        | 96,66 %        | 98,93 %        | 100,00 %       |

- Інвестицій у будівництво земельних автошляхів не вистачає на покриття втрати вартості через амортизацію.



### Досвід програмно-цільового бюджетування у Гессен мобіль

- Цілі програмно-цільового бюджетування:
  - Прозоре зображення витрат і заходів (вдалося)
  - Облік витрат на адміністративні дії (вдалося)
  - Предметне зображення майна та його змін (вдалося)
  - Покращення управління (тільки частково)
  
- Повне оцінювання проектів Гессен мобіль
  - наприклад, звіт замовнику про витрати
  
- Бюджетна програма «Амортизація інфраструктурного майна» – встановлення втрати вартості активів

Програмно-цільове бюджетування – це принципово добрий підхід, але

- для особливого технічного керування,
- у середовищі федеральних структур

він підходить тільки у обмеженому обсязі.

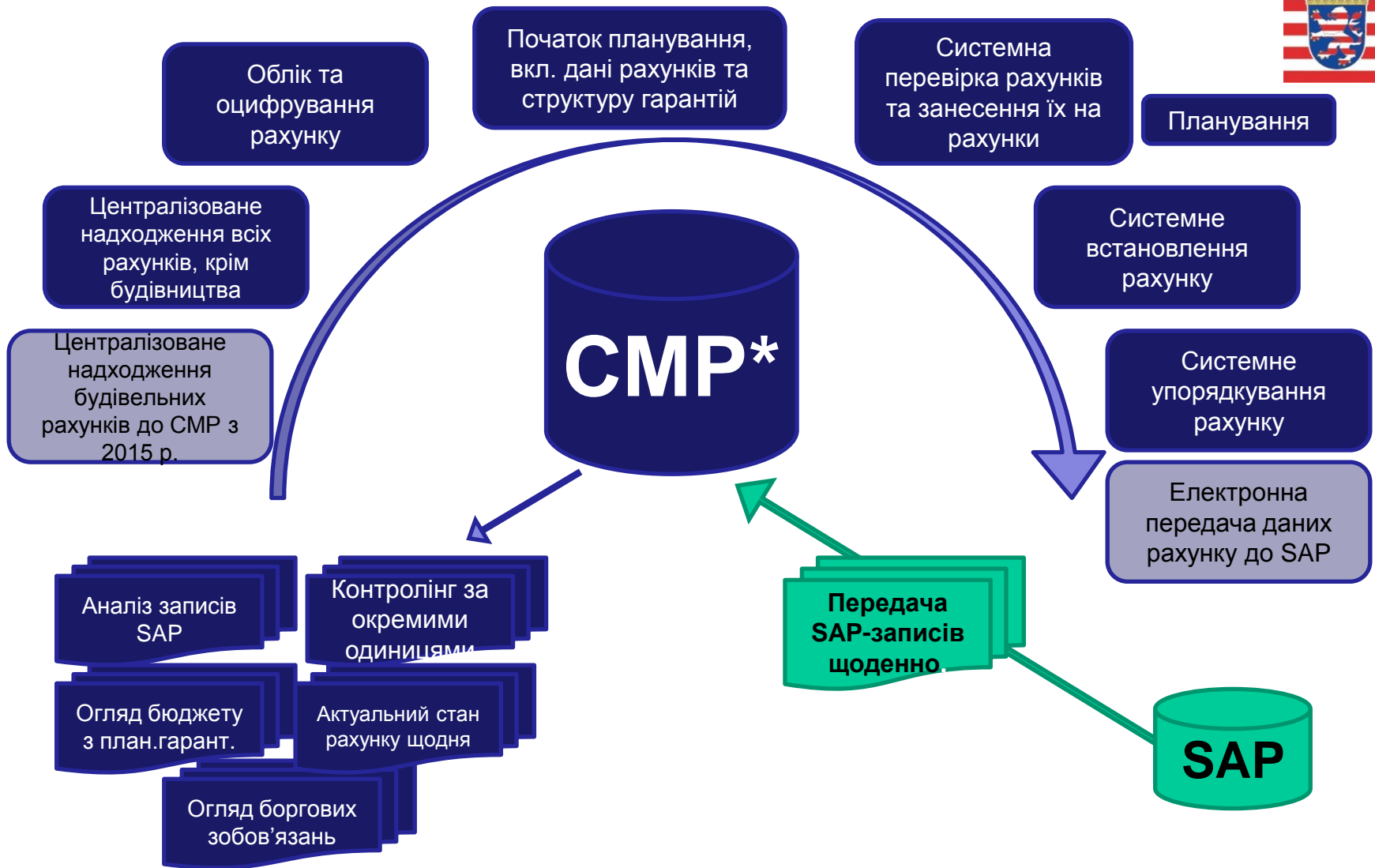


# Частина 1: Бюджет, контролінг, складання балансу

## в) Контролінг і складання балансу



- Фінансовий бухгалтерський облік з бл. 150 000 записами у рік (земля)
  - бл. 90 000 записів вхідних рахунків для відділу експлуатації
  - бл. 10 000 вхідних рахунків для будівельних заходів з підтримання вартості
  - бл. 20 000 записів вхідних рахунків для відділів планування, будівництва, експлуатації, дорожнього руху та міжгалузевих завдань
  - бл. 15 000 вихідних рахунків усіх відділів
- Фінансовий бухгалтерський облік будівельних заходів федерації
  - бл. 4 600 записів у розмірі 187,12 млн. €
  - бл. 4 800 записів у розмірі 435,85 млн. € (FMS VIFG)
- Облік основних засобів з бл. 15 000 записів у рік
  - Інфраструктурне майно у розмірі 4,41 млрд. € (балансова вартість 2013 р.)
  - бл. 6.000 записів вхідних рахунків для будівельних заходів з підвищення вартості з загальним обсягом рахунків 64,2 млн. € (2013 р.)
  - у середньому 400 поточних будівельних заходів з підвищення вартості з середньою вартістю 80 млн. € у обліку основних засобів
  - 35 000 речових вкладень





| Користувачі                                     | Складання балансу та бухгалтерський облік за подвійним записом   | Управлінський звіт   | Програмно-цільовий бюджет  |
|---|--|--|--|
| Земельний уряд                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Господарський звіт землі Гессен = Консолідований звіт землі Гессен</li> <li>Забезпечення якості даних для встановлення фінансової потреби землі у наступних десятиліттях</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Централізований фінансовий контролінг (у розробці)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зображення бюджету за окремими діями</li> <li>Зображення потреби у ресурсах і запланованих результатах</li> </ul>   |
| Міністр фінансів                                |  |  |  |
| Галузеві міністри                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Частково консолідований звіт розпорядників</li> <li>Окремі звіти у розпорядників</li> <li>Об'єктивний доказ належності фінансових і бюджетних даних</li> </ul> <p>Інформація про потребу в інвестиціях для збереження майна</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дані управлінського звіту</li> <li>База даних для звітів про фактичні витрати на адміністративні дії;</li> <li>База даних для складання та виконання програмно-цільового бюджету</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Бюджетне управління програмами розвитку (встановлення пріоритетів)</li> <li>Орієнтоване на витрати управління програмами у міністерстві/установі</li> </ul> |
| Керівники служб і установ                       |  |  |  |
| Керівна ланка в міністерствах                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Предметна та розрахункова перевірка, а також погодження рахунків</li> <li>База квитанцій для бухгалтерського обліку за подвійним записом та для касового бюджету</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Бюджетне управління програм розвитку</li> <li>Рішення «зроби-або-купи» (порівняння повних витрат)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Управління витратами на персонал і закупівлі в одній організаційній одиниці (= стаття витрат; напр., дорожні майстерні)</li> </ul>                          |
| Відповідальні за облік витрат особи в установах |  |  |  |
| Депутати ландтаґу                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ухвалення звіту уряду землі</li> <li>Подвійний запис бюджетного рахунку</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Інформування парламенту</li> <li>Право надання фінансової допомоги; звіти про виконання; невеликі запити</li> </ul>   |  |
| Рахункова палата Гессену                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит уряду землі</li> <li>Перевірка часткових консолідованих звітів міністерств</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Перевірка уряду землі</li> <li>Окремі аудити виконання бюджету</li> </ul>   |  |

### **Програмно-цільовий бюджет, по суті, є інструментом.**

З метою оптимального використання інструменту необхідно

- впровадити функціонуючий контролінг,
- який базується на якісних звітах зовнішнього та внутрішнього бухгалтерського обліку.