

# Візит української делегації до Міністерства фінансів федеральної землі Гессен

2 листопада 2015 р.



# Порядок денний

1. Основи нового державного управління (NVS)
2. Технічна реалізація
3. Прогноз



# Порядок денний

1. Основи нового державного управління (NVS)

2. Технічна реалізація

3. Прогноз

# Новий менеджмент у державному управлінні

**Перехід від управління в стилі input**  
(розподіл бюджетних коштів на певні види видатків)  
**до управління в стилі output**  
(фінансування певних управлінських послуг)



**Управління розробкою програм)**  
через узгодження результатів (контракти, угоди про досягнення цільових показників)



**Визначення результатів/програм (у якісному та кількісному вимірах)**



**Комерційний бухоблік + витрати – та рахунок результатів**



**контролінг**

**Об'єднання фахової та ресурсної відповідальності на місці**

## Орієнтація на цілі

На відміну від традиційної бюджетної класифікації, яка обмежується визначенням фінансових цілей (забезпеченням відповідного використання наданих бюджетних коштів), програмно-цільовий метод висуває на передній план результативність.

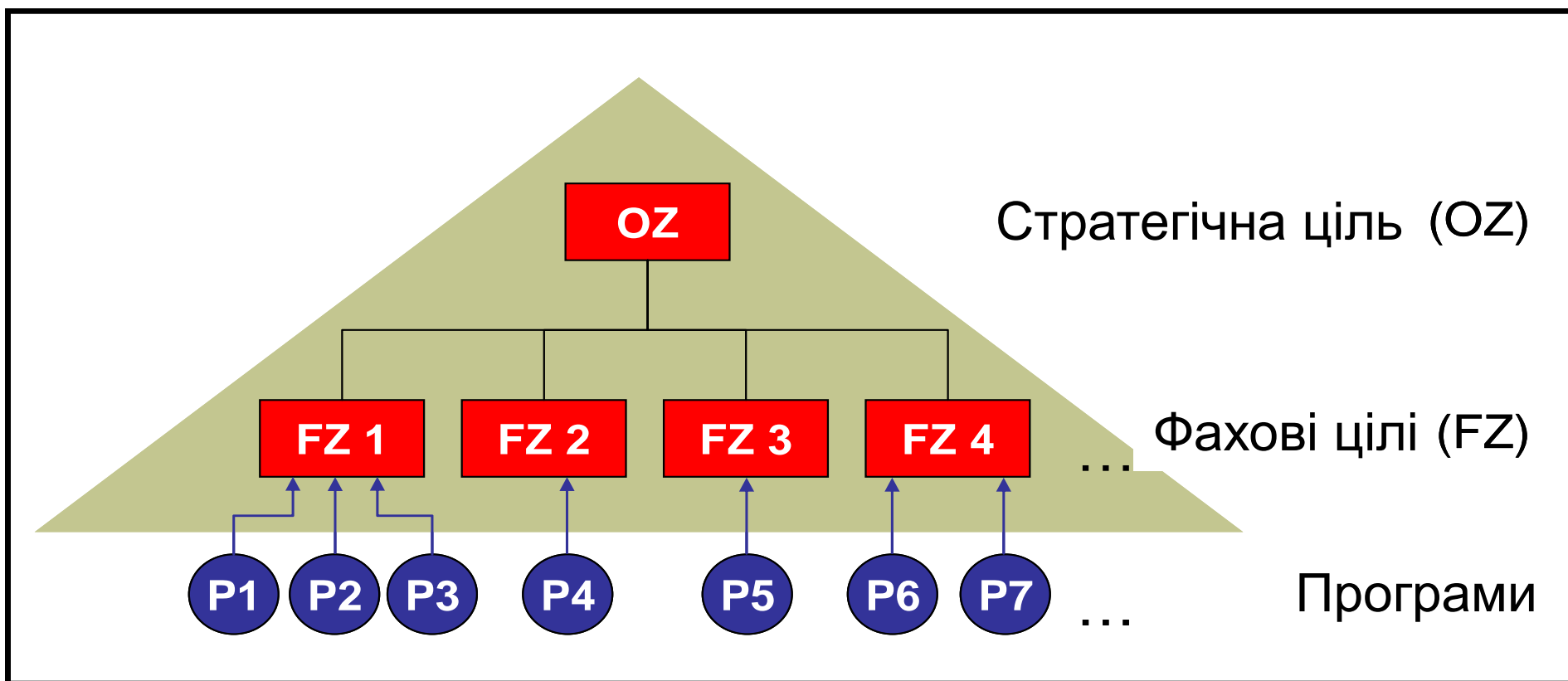
Зміст, кількість та якість програм можуть визначатися лише на основі визначених цілей (фахово-політичних або законодавчо визначених), яким підпорядковуються ці програми.

# Цілі....

- Визначаються політиками
  - Вимірюються через результати
  - Досягаються за допомогою програм
- Наприкінці системи цілей стоїть діяльність:  
програма

# Структура системи цілей

Системи цілей у федеральній землі Гессен складаються з вищої (стратегічної) цілі та декількох фахових цілей, яким підпорядковуються програми.



# Програмно-цільовий бюджет

Державний бюджет складається як **програмно-цільовий бюджет** у формі **економічного плану**.

**Фінансові кошти** надаються на основі **орієнтованого на результат бюджетування з децентралізованою** відповідальністю.

Бюджетуванню підлягають **програми з визначеним обсягом результатів (у кількісному та якісному вимірах)**, які служать виконанню **законодавчих повноважень** та досягненню **політичних цілей**.



# Користь і сенс програмно-цільового методу бюджетування

Чому ми хочемо запровадити програмно-цільовий метод?  
(користь)

- Покращення політично-управлінської спроможності Уряду
- Цілеспрямоване використання бюджетних коштів з метою консолідації бюджету
- Створення простору для ухвалення політичних рішень
- Покращення пропозиції державних послуг для громадян та бізнесу

Що ми досягнемо за допомогою програмно-цільового методу?  
(сенс)

- Створення внутрішніх потенціалів управління
- Прозорість бюджетних програм та витрат
- Сильніша орієнтація на результат / вища ефективність
- Зменшення витрат
- Власна відповідальність

# Визначення стратегічної цілі на прикладі Міністерства фінансів федеральної землі Гессен

## Міністерство фінансів федеральної землі Гессен:

У своїй фінансовій політиці Гессен керується відповідальністю перед сьогоdnішнім та майбутніми поколіннями, ставлячи за мету уникнути більших обсягів навантаження останніх, ніж це дозволяє зробити відповідальна фінансова політика консолідації. Цьому служить також і заборона на існування заборгованості, що укорінена в Конституції федеральної землі Гессен. Діючи в інтересах майбутньої спроможності федеральної землі, Міністерство фінансів забезпечує надходження, консолідує видатки і проводить орієнтовану на майбутнє фінансову та бюджетну політику, яка залишає простір для пріоритетних інвестицій і відкриває можливість для відповідного реагування на надзвичайні фінансово-економічні виклики. Така орієнтована на майбутнє фінансова та бюджетна політика включає в себе, крім того, обачне поводження з майном федеральної землі, стабільне муніципальне фінансове вирівнювання та участь в ефективній та справедливій податковій системі.

# Вимоги щодо визначення фахових цілей

- Від 8 до 12 фахових цілей
- Прив'язка до політичних пріоритетів Уряду федеральної землі та до законодавчо визначених повноважень
- Структурування урядової програми як визначення пріоритетів.
- „Провести заходи з...“ – це не ціль.
- „Напрямок“ досягнення цілей визначається дієсловами
- Жодної цілі без програм
- Підпорядкування витрат цілям (у рамках ступінчатого планування програмно-цільових бюджетів)
- Підпорядкування бюджетних програм фаховим цілям (n:1-відношення).

## Фахові цілі Міністерства фінансів федеральної землі Гессен

- Забезпечити стабільну фінансову політику, що в середньостроковій перспективі обходиться без боргів і несе відповідальність перед сьогоднішнім та майбутніми поколіннями
- Брати участь у створенні ефективного та справедливого податкового законодавства і впроваджувати його з орієнтацією на громадян
- Використовувати майно федеральної землі з орієнтацією на майбутнє і оптимізувати будівельні інвестиції землі
- Забезпечити стабільність муніципального фінансового вирівнювання між громадами та адміністративними об'єднаннями громад

## Визначення: Програми

- Програми охоплюють види діяльності органів державної влади у формі визначеної структури бюджетної програми
- Вони реалізуються для громадян та організацій країни
- Бюджетні програми ухвалюються Парламентом
  - Предметом кошторисного планування є програми, витрати, пов'язані з виконанням цих програм, та очікувані доходи
- Вони визначаються за кількісними та якісними показниками

### Передумови для їхньої розробки:

- Програми мають бути спрямовані на досягнення результату
- Програми мають підтримувати політичні цілі та визначені пріоритети
- Програми мають залишатися зрозумілими для політики

Економічний план  
План результатів - Пояснення - Паспорт бюджетної програми

**Пояснення до бюджетної програми №1**

Виїзна перевірка

№ 921 - Податкове управління

**1. Виконавець**

Відділи з виїзних перевірок, відділи з перевірок податку на доходи фізичних осіб найманої праці в податкових інспекціях

**2. Правові чи інші основи**

Податково-процесуальний кодекс, Закон про ПДФО, Закон про ПДВ, Кримінальний кодекс, Закон про адміністративні правопорушення, Положення про проведення податкових перевірок, Кримінально-процесуальний кодекс, накази щодо застосування грошових штрафів та штрафних санкцій, інші правові норми

**3. Опис бюджетної програми та результатів**

**3.1. Опис бюджетної програми**

Бюджетна програма "Виїзна перевірка" охоплює завдання з проведення перевірки податкових інспекцій. Виїзна перевірка служить з'ясуванню, контролю та оцінці значущих у податковому відношенні обставин справи з метою забезпечення рівномірності оподаткування.

Виїзна перевірка може стосуватися одного чи декількох видів податків, охоплювати один чи декілька податкових періодів, або обмежуватися певними обставинами справи.

Якщо виїзна перевірка обмежується нарахуванням та сплатою податку на доходи фізичних осіб найманої праці (податку на зарплату) та супутніх податків, то йдеться про перевірку податку на зарплату. Іншою групою випадків виїзної перевірки є виїзна перевірка підприємств, яка спрямовується на податкові відносини на промислових підприємствах, підприємствах сільського та лісового господарств та самозайнятих осіб. Бюджетна програма охоплює також проведення спеціальної перевірки ПДВ.

До основних завдань служби податкових слідчих належить розкриття та розслідування невідомих податкових випадків, податкових правопорушень та визначення база оподаткування.

**3.2. Види діяльності бюджетної програми**

- Виїзна перевірка підприємств (включно із спеціальною перевіркою ПДВ)

- Слідчі дії

- Перевірка податку на зарплату

**4. Відношення (прив'язка) до політичних цілей**

Бюджетна програма служить досягненню фахової цілі 2: Брати участь у створенні ефективного та справедливого податкового законодавства і впроваджувати його з орієнтацію на громадян.

**5. Реципієнт**

Платники податків, органи юстиції, суди, роботодавці

**6. Кількісні та якісні результативні показники**

| Показник            | Одиниця виміру | План. показник 2015 | План. показник 2014 | Факт. показник 2013 | Факт. показник 2012 | Факт. показник 2011 |
|---------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Завершені перевірки | Шт.            | 49 400              | 47 700              | 45 512              | 46 035              | 47 667              |

**Kapitel 06 04 / Buchungskreisnummer 2560  
Steuerverwaltung**

**Wirtschaftsplan**

**Leistungsplan - Erläuterung - Produktblatt**

|   | Einheit | Soll 2015 | Soll 2014 | Ist 2013 | Ist 2012 | Ist 2011 |
|---|---------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>6.2 Kennzahlen zur Leistungswirkung (Effektivität der Leistungen)</b>                            |         |           |           |          |          |          |
| <b>6.2.1 <u>Steuerausfälle und Betrugsfälle vermeiden</u></b>                                       |         |           |           |          |          |          |
| Prüfungsdichte (Verhältnis der geprüften Betriebe zur Gesamtzahl der steuerlich geführten Betriebe) | Prozent | 4,0       | 3,8       | 3,8      | 3,6      | 3,8      |
| <b>6.2.2 <u>Prüfungen zügig durchführen</u></b>   |         |           |           |          |          |          |
| Prüfungsdauer (Durchschnittliche Prüfungsdauer der abgeschlossenen Prüfungen in Kalendertagen)      | Tage    | 5         | 5         | 6        | 5        | 5        |
| <b>6.3 Kennzahlen zur Finanzwirtschaft (Effizienz der Leistungen)</b>                               |         |           |           |          |          |          |
| <b>6.3.1 <u>Produktabgeltung wirtschaftlich einsetzen</u></b>                                       |         |           |           |          |          |          |
| Produktabgeltung je Menge   | EUR     | 4.029,13  | 3.902,20  | 4.072,38 | 3.927,31 | 3.868,26 |
| <b>6.3.2 <u>Wirtschaftlichkeit sicherstellen</u></b>  |         |           |           |          |          |          |
| Relative Entwicklung der Produktmenge   | Prozent | 3,6       | 0         | -1,2     | -3,4     | -0,9     |

**7. Kostenzusammensetzung**

**Kostenartenschichtung (in EUR)**

| Kostenarten             | Soll 2015<br>EUR    | Soll 2014<br>EUR    | Ist 2013<br>EUR     |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Personalkosten          | 158.146.800         | 147.303.200         | 145.261.705         |
| Sachkosten              | 41.107.000          | 39.865.500          | 36.956.148          |
| <b>Gesamtkosten</b>     | <b>199.253.800</b>  | <b>187.168.700</b>  | <b>182.217.853</b>  |
| Erlöse                  | 214.700             | 1.033.800           | 576.549             |
| <b>Betriebsergebnis</b> | <b>-199.039.100</b> | <b>-186.134.900</b> | <b>-181.641.304</b> |
| Neutrale Aufwendungen   | 482.700             | -                   | -                   |
| Neutrale Erträge        | 482.700             | -                   | -                   |
| Produktabgeltung        | 199.039.100         | 186.134.900         | 185.342.206         |
| <b>Ergebnis</b>         | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>3.700.902</b>    |

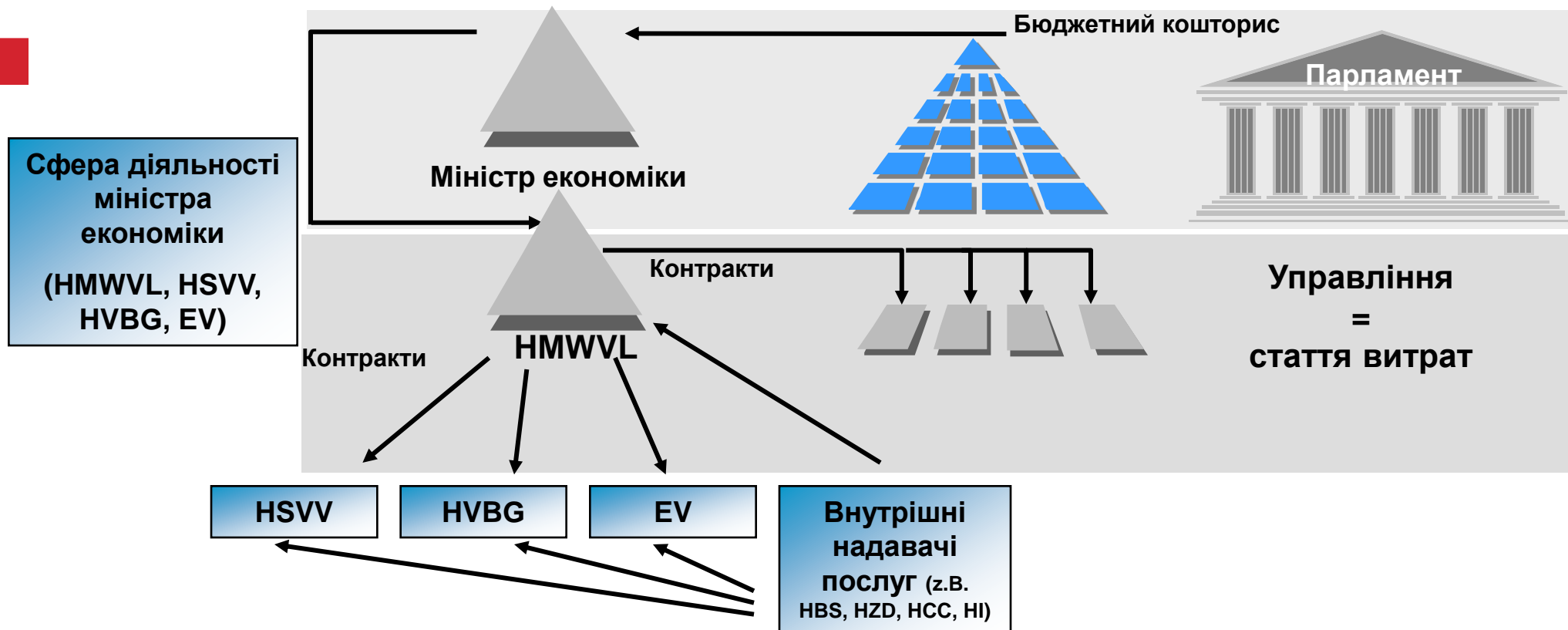
# Роль результативних показників в управлінні

- Показники для вимірювання результативності та фінансової ефективності депутати Парламенту бачать в паспорті програми. Ця інформація має первинне значення для визначення бюджету цільової програми і тим самим для **орієнтованого на результат, політичного управління.**
- Доповнюючи результативні показники внутрішніми даними, як, напр., дані з робочих процесів, той, хто здійснює контроль, має у своєму розпорядженні потужний інструмент управління. Завдяки регулярному порівнянню та аналізу планових і фактичних показників в органах державної влади може бути укорінений **послідовний процес покращення** результатів.

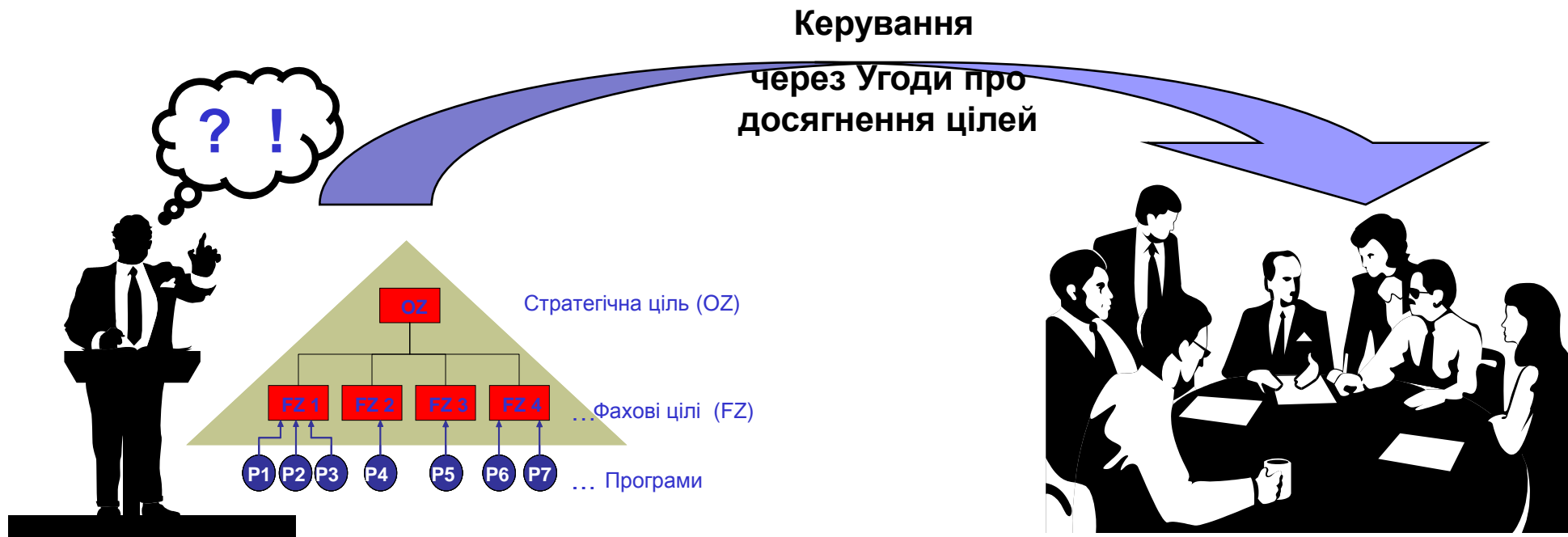


# Контракти на різних ієрархічних рівнях

Приклад: Сфера діяльності міністра економіки



# Нове державне управління: програмно-цільовий бюджет на основі орієнтованого на результат надання бюджетних коштів



Парламент ухвалює програмно-цільові бюджети на основі урядового проекту

Уряд розробляє програми, послуги та результати! І це має вплив!

Інформування  
через вимірювання досягнення  
цілей та звітність



# Порядок денний

1. Основи нового державного управління (NVS)

2. Технічна реалізація

3. Прогноз

# Організаційна побудова фінансової звітності в Гессені

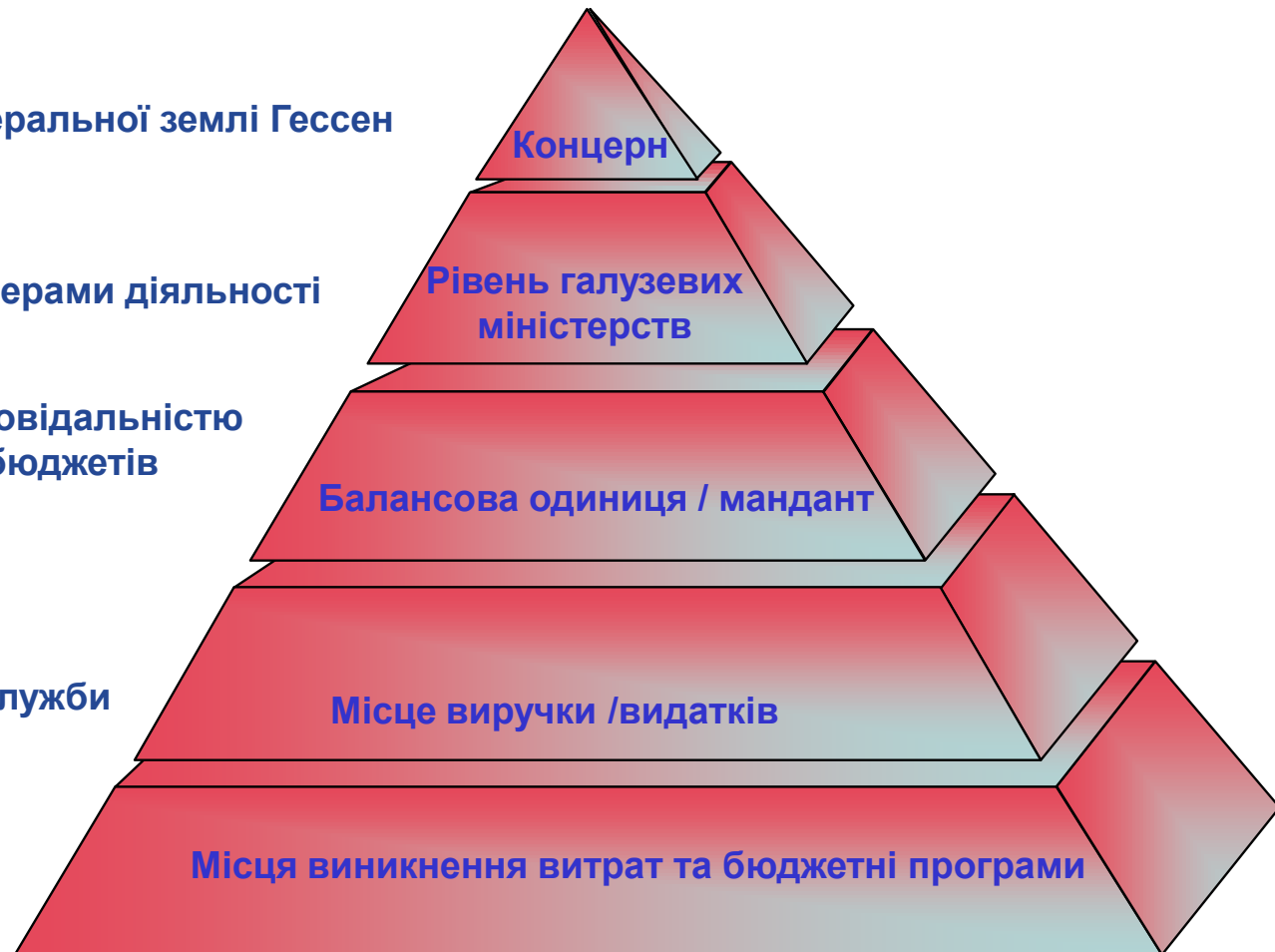
Уряд федеральної землі Гессен

Міністерства з відповідними сферами діяльності

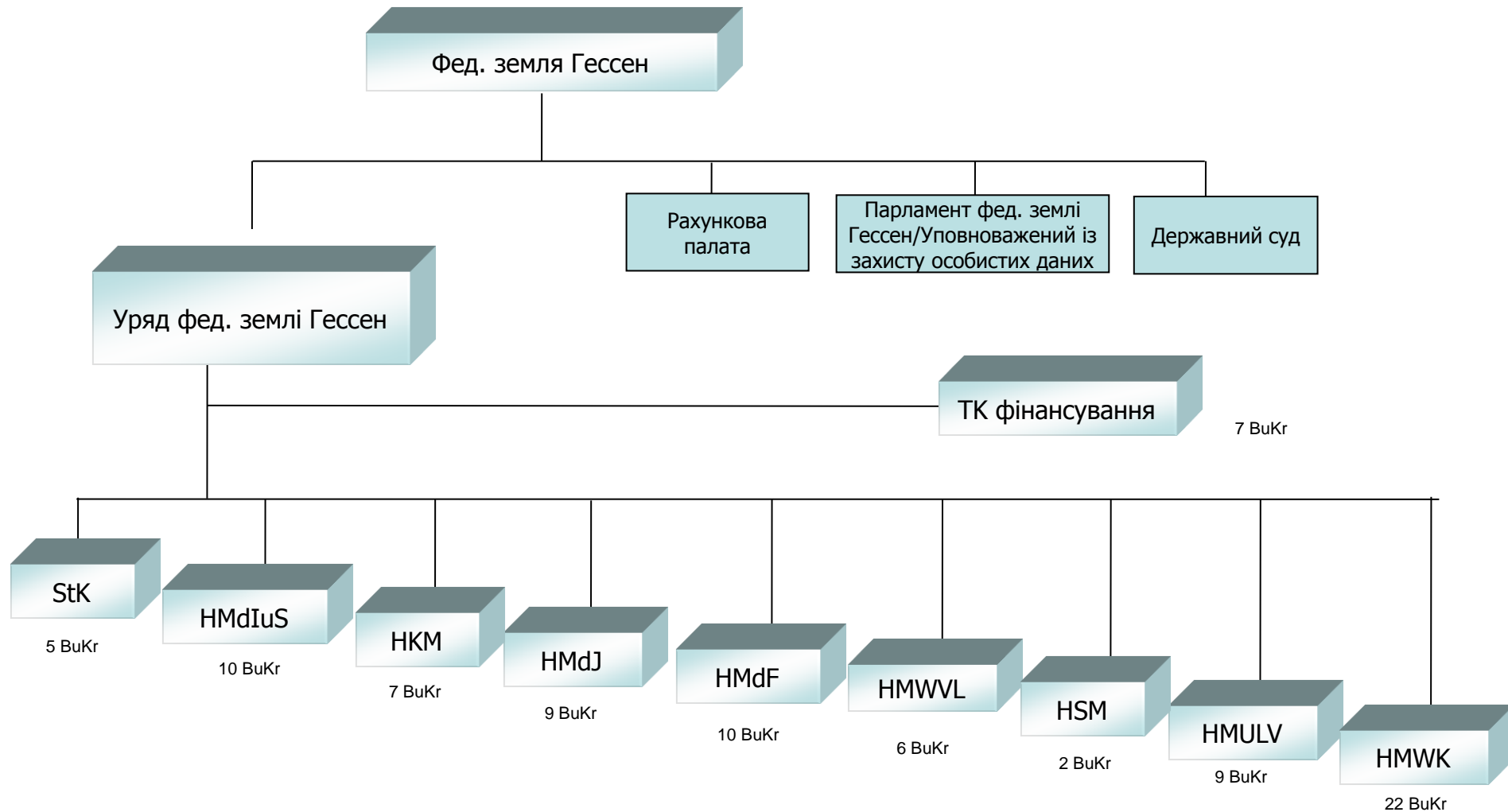
Найменші балансові одиниці з відповідальністю за виконання програмно-цільових бюджетів (відповідає управлінням)

Відповідає рівню певної служби

Місця виникнення витрат, як правило, служби. Позиція витрат є бюджетною програмою чи відповідною послугою

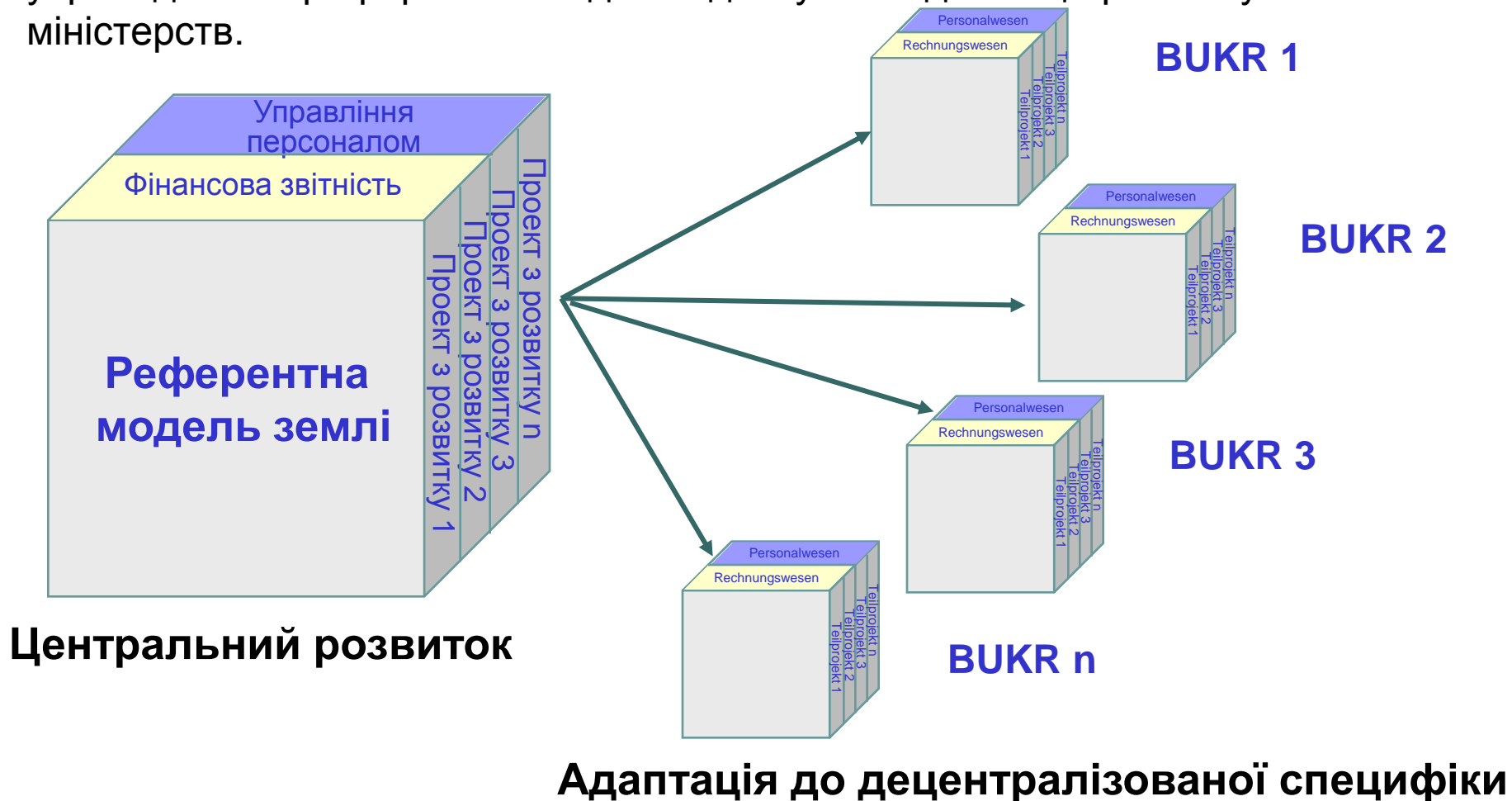


# Структура концерну



# Базова структура референтної моделі землі Гессен

Референтна модель федеральної землі Гессен (LRM) відображає єдині, чинні на території всієї федеральної землі процеси управління. В рамках упровадження референтна модель адаптується до специфіки галузевих міністерств.



# SAP - ландшафт ухвалення рішень у Гессені

|                                |   |                               |                                    |                                   |
|--------------------------------|---|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Звітність та аналіз            | Стратегічне управління підприємствами (SEM) | Фінансова звітність та аналіз | Оперативна звітність та аналіз     | Кадрова звітність та аналіз       |
| Управління цінностями          | Financial Supply Chain Management           |                               | Фінансова бухгалтерія              | Контролінг                        |
| Управління персоналом          | Розвиток персоналу                          |                               | Адміністрація персоналу            |                                   |
| Державні закупівлі / логістика | Державні закупівлі                          | Інтеграція постачальників     | Інвентаризація та складська справа | Надходження та видача товарів     |
| Збут та сервіс                 | Збут  |                               |                                    |                                   |
| Адміністративні процеси        | Управління нерухомістю                      | Управління системами          |                                    | Управління проектами та портфоліо |

SAP NetWeaver

# Завдання НСС як спільного центру з надання послуг





# Рамкові умови 2015 р.



Всі дані є  
показниками



# Порядок денний

1. Основи нового державного управління (NVS)

2. Технічна реалізація

3. Прогноз

# Структура кадастру сприяння - вихідна ситуація

- Обсяг коштів сприяння прибіл. 3 млрд. євро
- Дуже неоднорідне забезпечення коштами сприяння у федеральній землі
- Різні попередні системи
- У федеральній землі переважає Word/Excel
- Немає єдиної основи для даних

## Кадастр сприяння - визначення цілей

- Створення єдиної основи даних для кадастру сприяння
- Підготовка кадастру сприяння в **SAP BI**.
- Створення стандартизованих процесів для роботи над обставинами сприяння
- Уникнення випадків подвійного сприяння
- Основа для структури контролінгу сприяння

# Завдання центрального фінансового контролінгу

## Визначення

Завдання полягає в

опрацюванні, насамперед, понадгалузевої інформації, як порівняння, аналіз, рейтинги

до обраних тематичних блоків

з метою її надання „дзеркальним“ відділам (бюджетне управління) та міністерствам, а також

опрацюванні запитів ad hoc від керівництва Міністерства фінансів федеральної землі Гессен, керівників відділів бюджетного управління, „дзеркальних“ відділів та міністерств.

# Завдання центрального фінансового контролінгу

## Аналіз та рекомендації

- Проведення порівнянь та аналізів
  - Розробка аналізу ситуацій, що повторюються, як регулярного сервісу для міністерств та дзеркальних відділів (з метою підтримки процесу складання та виконання бюджету і фінансової звітності, а також актуалізація результатів з основних тем попередніх років)
  - Підтримка в розробці та перевірці технічно-економічних обґрунтувань
  - Відпрацювання запитів ad hoc як послуга для дзеркальних відділів, керівництва бюджетного управління та міністерства
- Рекомендації
  - Розробка рекомендацій
  - Перевірка реалізації рекомендацій та результатів досягнутого впливу
  - Підтвердження чи зміни попередньої рекомендації

# Завдання центрального фінансового контролінгу

## Методи / інструменти

- Багаторічні звіти, річні звіти, квартальні звіти
- Аналізи ad hoc
- Бенчмаркінг
  - Порівняння між окремими організаційними структурами (службами, балансовими одиницями, міністерствами...)
  - Порівняння з іншими федеральними землями, державами, підприємствами, які виконують схожі функції
- Аналізи
- Прогнози
- Участь у роботі неформальних групах контролінгу в міністерствах

# Звітність

**Звітність** є суттєвим інструментом контролінгу для актуальної підготовки

- даних, необхідних для керування та ухвалення управлінських рішень
- в структурованій та уніфікованій формі
- для різних ієрархічних рівнів у диференційованому обсязі та проміжках часу
- з метою керування та контролю за виконанням фахових завдань та пов'язаного з цим використання ресурсів.

**Мета звітності** полягає у відфільтруванні з великого обсягу наявних даних та підготовці інформації, необхідної для планування та керування діяльністю адресата.



# Завдання центрального фінансового контролінгу

## Основні теми

Центральний фінансовий контролінг опрацьовує понадгалузеві, фінансово значущі теми.

Основними темами, наприклад, є:

- стандартизація послуг органів державного управління
- адміністративні збори органів державного управління
- Контролінг витрат на основі ІТ (*це повноваження ще потребує узгодження з CIO*)
- Управління дебіторською заборгованістю
- Проведення аналізу робочих процесів
- Контролінг успішності проектів
- ...



Дякую за увагу!