



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Фінансове управління і контроль:

ОСНОВИ

Міністерство фінансів України

Руслана Рудніцька

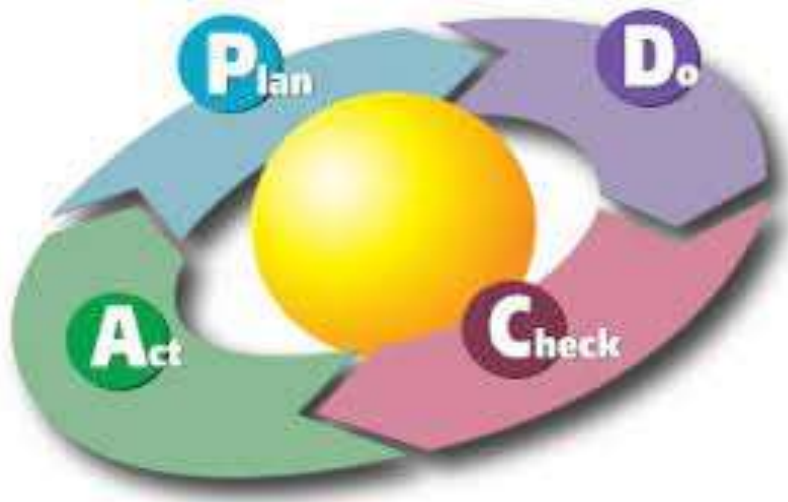


Сьогоднішня програма: Вебінар 1

- Ширша картинка реформи
- Визначення меж ФУК
- Засвоєні уроки
- Близький/ближчий погляд на управлінську відповідальність
- **Планування і контроль**
- ФУК в міжінституційних відносинах
- Між тим: невеличкі опитувальники/вікторини



Планування і контроль: серце Фінансового управління і контролю (ФУК) та один з його ключових елементів





Планування і контроль: серце Фінансового управління і контролю (ФУК)

- Планування і контроль відіграють центральну роль в системі ФУК будь-якої установи;
- Ключова частина планування і контролю – це *цикл планування і контролю*, який складається з повторюваного процесу планування (моніторингу), виконання, оцінки результатів та внесення коригувань (Планувати, Виконувати, Перевіряти, Вживати заходів);
- Цикл планування і контролю призначений не тільки для фінансової функції (чи функції планування). Натомість, кожен підрозділ в державній установі відіграє свою роль в П&К.





Аспекти якості циклу П&К

- Цикл П&К має бути зв'язковою ланкою між первинними бізнес-операціями (перша лінія) та підрозділами планування/контролю/нагляду/моніторингу (друга лінія);
- Цикл слід інтегрувати та пов'язати організаційну стратегію з плануванням, цілями, програмами і бюджетом;
- Процес управління ризиками слід узгодити і збалансувати з інформацією, зібраною в циклі;
- Коли цикл поєднується з управлінськими діями та заходами з підзвітності, ключові показники продуктивності (КПП) та ключові фінансові показники (КФП) його підживлюють.
- Цикл має забезпечувати інформацією (вище) керівництво в правильну мить, щоб сприяти процесу ухвалення управлінських рішень
- Цикл слід координувати (напр., Координатором ФУК), щоб забезпечити, що він продовжує слугувати своїй меті
- Адекватний цикл планування і контролю на рівні бізнес-процесу та всієї установи має з часом сприяти управлінню діяльністю, спрямованому на результат.



Типові звіти, які використовуються в циклі планування і контролю:

Стратегічний план: описує мету установи та її стратегічні цілі на зазвичай 5-7 річний горизонт.

Річний план: інтерпретація стратегічного плану в конкретні цілі та заходи на наступний рік.

Бюджет: описує фінансові наслідки стратегічного та річного плану

Звіти керівництва: звіти про прогрес від операційного керівництва протягом року (виконання). Часто він містить фінансову і нефінансову інформацію та прогнози.

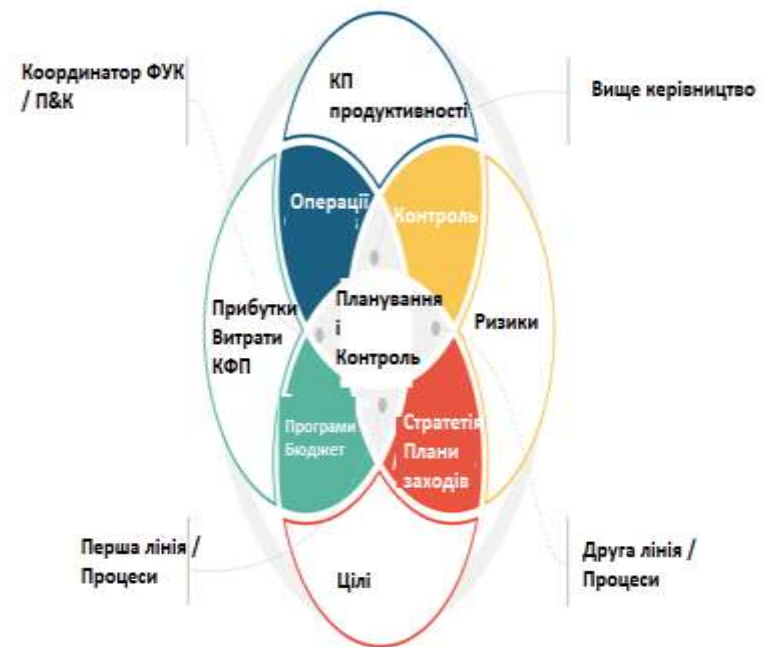
Річний звіт та річний рахунок: цикл планування і контролю закривається цими двома ключовими документами, які містять інформацію про те, наскільки досягнуто цілей політики, чому ні (якщо не досягнуто) і фінансовий огляд в кінці бухгалтерського року



Ролі і обов'язки:

- **Вище керівництво:** зацікавлена сторона номер один в циклі планування і контролю на всю установу, як користувач (управлінської) інформації;
- **Керівництво першої лінії:** разом із вищим керівництвом, працівниками та функціями другої лінії, воно робить внесок в щорічне планування та звітування протягом року про реалізацію цілей (політики/операційних);
- **Функції другої лінії:** департаменти/підрозділи, як (фінансова) адміністрація, збирають та узагальнюють звіти, надіслані керівництвом;
- **Відповідальність за систему:** часто так званий бізнес-контролер несе відповідальність за дизайн, підтримку та покращення системи планування і контролю. Часто ця функція інтегрована в другу лінію (може бути ФУК-координатор)

Ключові гравці, виміри і зміст в інтегрованому П&К





Сьогоднішня програма: Вебінар 1

- Ширша картинка реформи
- Визначення меж ФУК
- Засвоєні уроки
- Близький/ближчий погляд на управлінську відповідальність
- Планування і контроль
- **ФУК в міжінституційних відносинах**
- Між тим: невеличкі опитувальники/вікторини

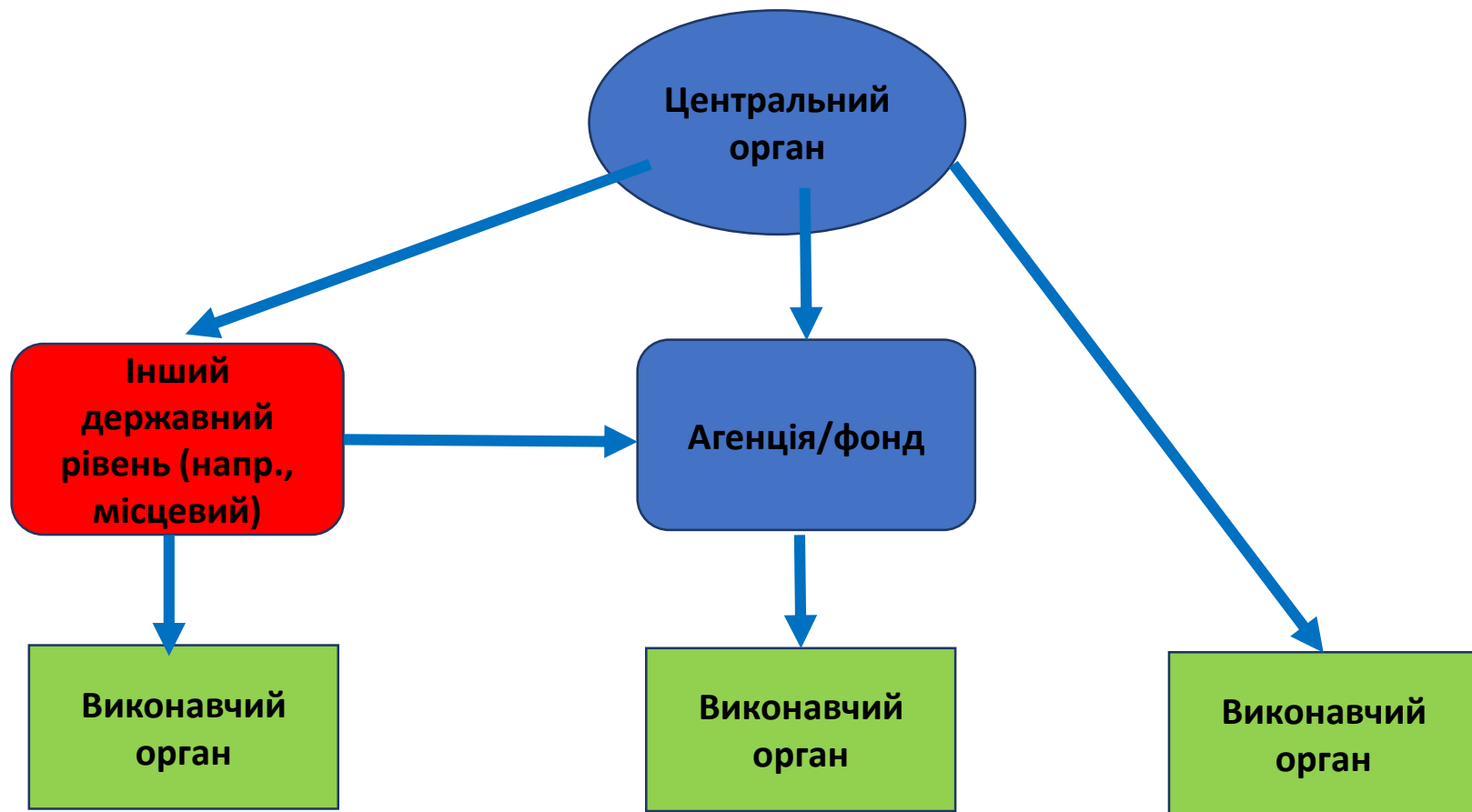


Відносини планування і контролю центральних органів влади з їхніми підпорядкованими установами (1)

- У багатьох країнах більша частина бюджетів центрального Уряду витрачається за межами центральних органів виконавчої влади (галузевих міністерств), а саме підпорядкованими установами: напр., агенціями, фондами, виконавчими установами;
- Поряд із розробкою політики, на міністерства також покладається відповідальність за адекватність виконання операційних завдань підпорядкованими установами: напр., пенітенціарною системою, освітніми установами чи агентствами соціального фонду;
- Центральний орган влади несе відповідальність за загальну політику. Має бути чітко зрозуміло, наскільки підпорядковані установи несуть відповідальність за виконання первинних операційних завдань у сфері політики міністерства;



Різні моделі міжінституційних відносин





Відносини планування і контролю центральних органів влади з їхніми підпорядкованими установами (2)

- Важливо, щоб в центрального органу влади була можливість планувати та контролювати реалізацію політики;
- Підпорядковані установи слід наділити достатніми повноваженнями, щоб дозволити їм нести відповідальність за успішну реалізацію узгодженого плану;
- ФУК – це не тільки про заходи всередині центрального органу влади, але й також про спосіб, в який центральний орган влади організував відносини планування і контролю з підпорядкованими установами, тобто механізми, які відстежують ефективне та результативне витрачання бюджету підпорядкованими установами або рівень обізнаності на центральному рівні про адекватність ФУК на підпорядкованому рівні...



Деякі аспекти якості, що описують відносини між центральними та підпорядкованими установами (1)

- ✓ Існує міністерська / центральна **відповідальність** за виконання делегованих бюджетів, а також досягнення результатів;
- ✓ Центральний орган влади має **достатню обізнаність** щодо **ФУК** на рівні підпорядкованих установ;
- ✓ Центральний орган влади має **достатню обізнаність** щодо виконання **бюджету** підпорядкованими установами, а також щодо **продуктивності діяльності**;
- ✓ Керівництво (вище та операційне) підпорядкованих установ несе **відповідальність** за виконання **бюджету та досягнення цілей** ефективним, результативним та добре контрольованим способом;



Деякі аспекти якості, що описують відносини між центральними та підпорядкованими установами (2)

- ✓ **Підзвітність:** керівництво (вище та операційне) підпорядкованих установ підзвітне за виконання бюджету, операції (продуктивність) та якість ФУК (системи ВК);
- ✓ **Залучення** операційних керівників та рівні підпорядкованих установ до процесу планування та бюджетування/програмування;
- ✓ **Достатнє делегування** обов'язків операційним керівникам підпорядкованих установ;
- ✓ **Достатня підтримка** операційних керівників з боку центрального органу влади;
- ✓ Процес **управління ризиками** реалізовується операційними керівникам та проводиться коригування відповідних систем контролю.