



Чому обрано формат ділової гри?

- Залучення до створення системи знань та шаблонів діяльності ключових співробітників
- Мотивація фахівців до розвитку
- Формування командної роботи
- Створення інноваційних складових майбутньої діяльності фахівців на основі системного підходу та креативних шаблонів
- Формування єдиної мови та ментального простору Міністерства фінансів



ЗМІСТ

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | Місія та основні завдання ділової гри “Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів адміністративної реформи Міністерства фінансів України” | 3 |
| II. | Передумови розробки та впровадження ділової гри. Сканування макроекономічного оточення 2010-2013 років. Проблеми та виклики у розвитку системи державних фінансів України | 10 |
| III. | Краща міжнародна практика та уроки розвитку систем державних фінансів | 21 |
| | Висновки. Розвиток системи державних фінансів як локомотив економічних реформ | 32 |



Інновації — це вже не наука, це новітні технології, це і є економіка!

I. МІСІЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ

**«Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів адміністративної реформи Міністерства фінансів України»
в контексті Програми економічних реформ на 2010-2014 роки
Комітету з економічних реформ при Президентові України**



МІСІЯ ДІЛОВОЇ ГРИ

Місія ділової гри – створення дієвої організаційної структури та системи креативних шаблонів діяльності Міністерства фінансів України при запровадженні адміністративної реформи, визначеної Президентом України

ЦІЛІ ДІЛОВОЇ ГРИ

1. Проаналізувати нові функції, ролі та організаційну структуру Міністерства фінансів України
2. Визначити розриви у функціях (відсутність закріплення за функцією структурного підрозділу)
3. Визначити дублювання функцій структурними підрозділами
4. Здійснити оцінку розривів і запропонувати оптимізований розподіл функцій між підрозділами та ролями
5. Створити систему креативних шаблонів щодо виконання ролей фахівцями Міністерства фінансів України на основі оптимізованої організаційної структури
6. Розробити креативні шаблони щодо реалізації ключових функцій Міністерства фінансів України
7. Сформулювати уроки і кращу практику, набуті за результатами ділової гри



Фінансова криза — глибокий розлад фінансової системи держави.

Вікіпедія

Чому ділова гра має назву “Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів адміністративної реформи Міністерства фінансів України” ?

Краща світова практика подолання низки кризових явищ в соціально-економічних системах за останні 40 років підтверджує необхідність *оновлення систем державного управління* . Система державних фінансів розглядається як базовий *стабілізатор економіки та локомотив сталого розвитку*.

Проведення адміністративної реформи є ключовим чинником успіху оновленої системи державних фінансів.



Держава повинна визначити зону соціальних інновацій!

СТРАТЕГІЧНОЮ ОСНОВОЮ для підготовки ділової гри «Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів Адміністративної реформи» є:



Передвиборча Програма Президента України В.Ф. Януковича "Україна для людей";



Програма економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава";



Укази Президента України В.Ф. Януковича щодо:

Реалізації Національних проектів;

Інноваційно-інвестиційного розвитку України.



Програмні документи Кабінету Міністрів України.



МІСІЯ ділової гри «Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів адміністративної реформи Міністерства фінансів України» відповідає положенням Програми Президента України Януковича В.Ф., зокрема щодо:

створення підґрунтя для сталого розвитку економіки України та забезпечення успішного перетворення системи державних фінансів у двигун сталого соціально-економічного розвитку





Ділова гра «Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів Адміністративної реформи Міністерства фінансів України» зорієнтована на місію забезпечення протягом наступних 10 років входження України до числа 20-ти найбільш економічно розвинених держав світу – G-20, основними складовими якої є:



- ✓ Стабілізація та розвиток національної економіки на основі її модернізації та перетворення в економіку інноваційного типу.
- ✓ Підвищення соціальних стандартів, забезпечення належного соціального захисту громадян.
- ✓ Системне оновлення суспільних відносин через реалізацію Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки.
- ✓ Стабільність фінансової та податкової систем.
- ✓ Успішна реалізація національних проектів.

Проведення адміністративної реформи визначено Указом Президента України.

Місією реформи у Міністерстві фінансів є:

створити ефективну, надійну, гармонійну та прозору систему державних фінансів шляхом скорочення персоналу та оптимізації організаційної структури Міністерства фінансів України на основі оновленої системи функцій державного управління та формування технологічної зрілості системи

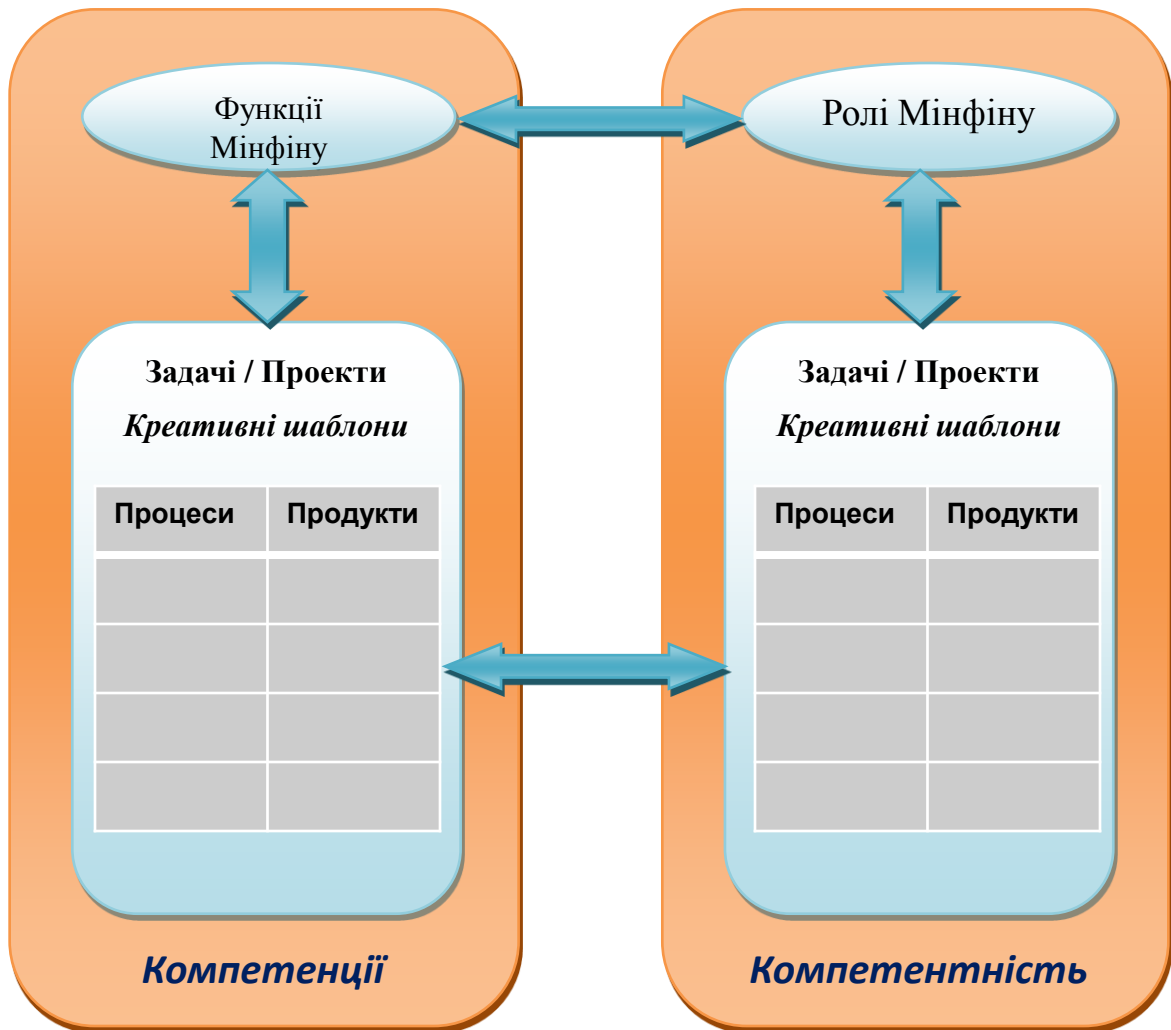
Адміністративна реформа передбачає створення ефективної системи управління державними фінансами та оновлення організаційної структури Міністерства фінансів України

Концептуальна модель ділової гри

“Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів Адміністративної реформи Міністерства фінансів України”

*Креативні шаблони
функцій та задач*

*Креативні шаблони
ролей та задач*



Сценарій ділової гри

Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів
Адміністративної реформи Міністерства фінансів України

Сценарій ділової гри передбачає:

- ✓ Установчу сесію
- ✓ Робочу фазу
- ✓ Підготовку та презентацію звіту на JAD сесії
- ✓ Передачу звіту до Центру знань та досконалості та до Департаменту організації роботи Міністерства та документаційного забезпечення
- ✓ Опрацювання та презентацію результатів на спільному засіданні
- ✓ Розробка та впровадження плану імплементації рішень щодо поліпшення функціонально-рольової структури Міністерства фінансів України

Держава повинна створити умови
для відродження та перетворень!

II. ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ

Міністерства фінансів України

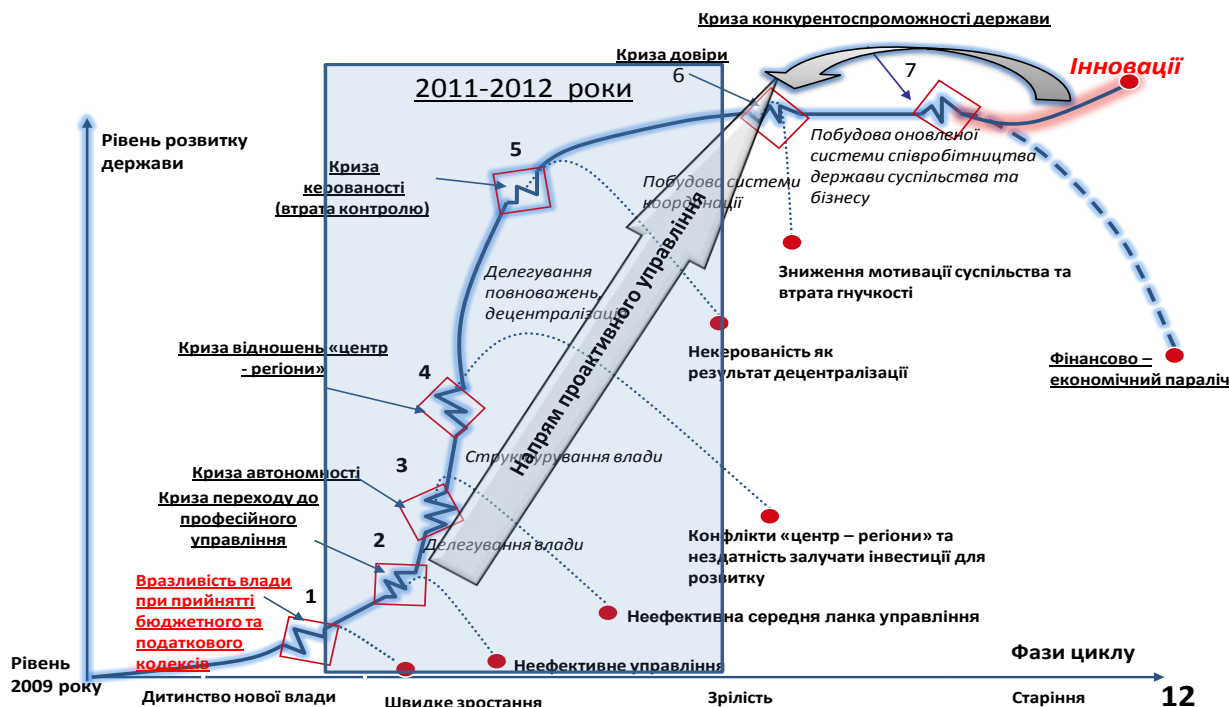
- ✓ Скандування макроекономічного оточення 2010-2013 років. Проблеми та виклики у розвитку системи державних фінансів України
- ✓ Проведення ділової гри «Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів адміністративної реформи Міністерства фінансів України»



Проактивне управління
формує ефективну стратегію!

Формування фундаменту сталого розвитку впровадження інноваційних механізмів у системі державних фінансів

Модель життєвого циклу розвитку 2011 -2012 років
(в умовах бюджетної та податкової реформ)



Спадок минулого Уряду, який склав 100 млрд. грн. додаткових бюджетних зобов'язань, та недовіра міжнародних фінансових організацій змусили державну владу у 2010 році дотримуватися стратегії «економіки терпіння», яка застосовувалась, зокрема, Урядом Японії.

Державний бюджет 2011 року спрямований на реалізацію стратегії переходу від «економіки терпіння» до впевненого економічного розвитку та зростання.

Бюджетна та податкова реформи, що імплементуються, дозволять на якісно новому рівні реалізовувати проектно-орієнтоване управління, забезпечать можливість загальнодержавного та регіонального розвитку.

Усі головні розпорядники бюджетних коштів при підготовці проекту Державного бюджету України на 2011 рік були орієнтовані на необхідність обов'язкової оцінки середньострокової економічної ефективності бюджетних програм та проектів, які фінансуватимуться з Державного бюджету.



Така стратегія дозволить якісно підвищити ефективність державних видатків і створить можливість для економічного зростання та розвитку регіонів у наступних роках.

Ефективність впровадження масштабних змін визначається механізмами опанування знань!

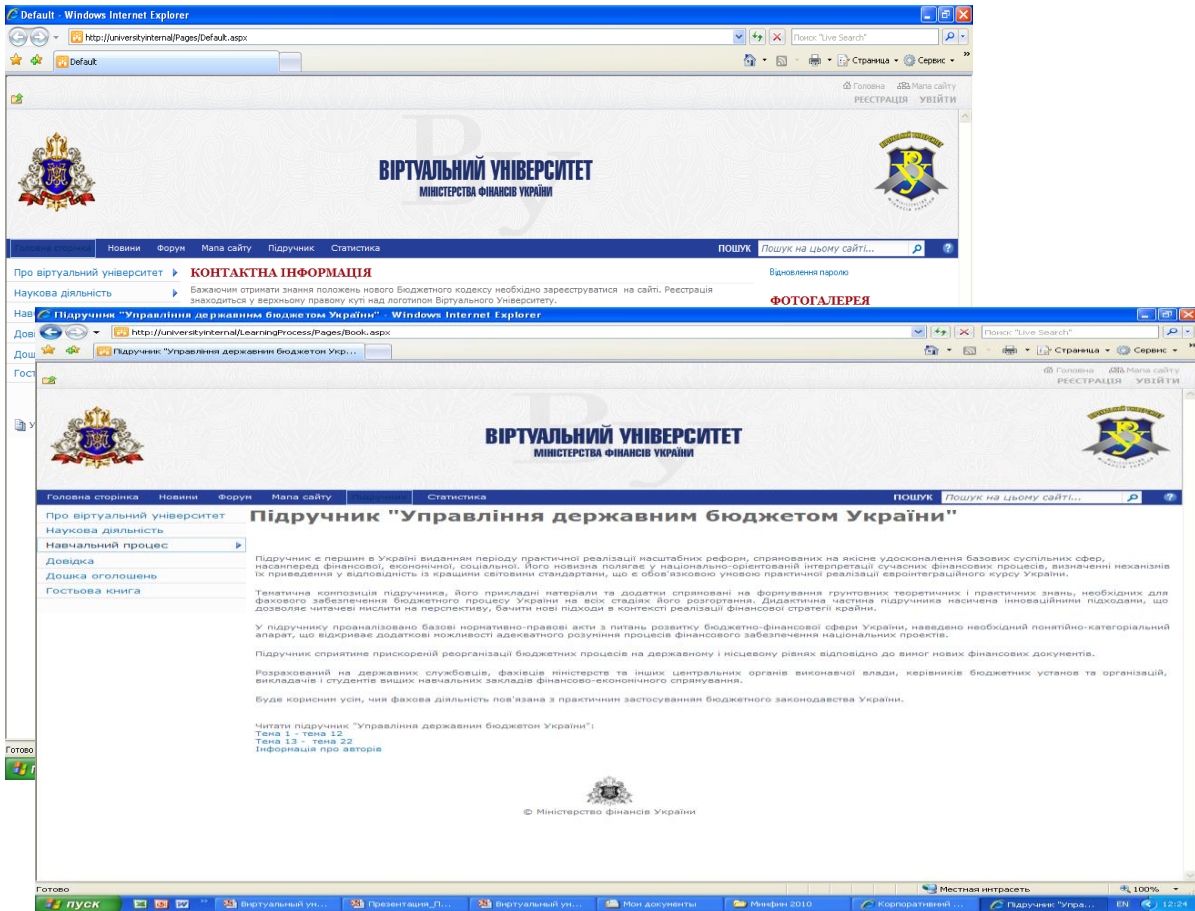
Віртуальний університет як інноваційний механізм реформування



Результат: *Технологічно-зріле професійне середовище системи державних фінансів, готове для запровадження змін*

Відкритий та зручний доступ до знань є запорукою успіху програми!

Віртуальний університет Міністерства фінансів



Значні новації Бюджетного та Податкового кодексів потребують дуже швидкої реакції великої кількості фахівців бюджетної сфери (орієнтовна чисельність – більше 80 000 чол.)

Сучасні інформаційні технології навчання є єдиним можливим шляхом розв'язання проблем

Розроблена архітектура Віртуального університету – “Дистанційне навчання – Інтернет-форум та Центр незалежного оцінювання компетентності” немає альтернатив.

На сьогодні у Віртуальному університеті навчаються застосуванню Бюджетного кодексу 22 тис. слухачів.

Підготовлені до навчання дистанційні курси з нового Податкового кодексу.

Сьогодні кількість користувачів університету досягає 66 тис. фахівців



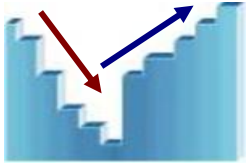
Криза – це час для
роздумів і та перетворень!

Головні тенденції світового розвитку 2010 року. Проблеми та виклики

- **Турбулентність** у фінансових системах багатьох країн ЕС (Ісландія, Греція, Ірландія, Португалія, Іспанія, Італія та інших)
- Нерівномірне відновлення економік
- Очікування світової продовольчої кризи
- Стабілізація та сталий розвиток “Систем державних фінансів” є ключовою стратегією країн-лідерів
- Все більша влада економічних систем, що розвиваються
 - Швидкість в прийнятті рішень
 - Агресивний, безмежний розвиток бізнесу
 - Боротьба за природні ресурси
- Корпорації зливаються в корпоративні спілки в зрілих економічних системах, виходячи за межі держав
- Визначними є **національні інноваційні проекти та програми** з розвитку державного управління, інфраструктури, нових джерел енергії тощо

Економіка терпіння це
стан багатьох країн сьогодні!

«Функціонально-управлінсько-
рольова оцінка розривів
адміністративної реформи
Міністерства фінансів України»:
*від економіки «терпіння» до
сталого зростання*



Шлях до стійкого економічного зростання лежить через терпіння держави, суспільства та бізнесу у вирішенні всіх ключових проблем:

- Державних, які вимагають проактивного управління для створення ефективної, соціально-орієнтованої, конкурентоспроможної економіки
- Суспільних – це призведе до відсутності деструктивних соціальних конфліктів
- Бізнесових – це дозволить виробництву та бізнесу бути конкурентоспроможними
- Політичних – це сприятиме конструктивній взаємодії політичних сил



Успішно проведена
Адміністративна реформа
сформує підґрунтя для
вирішення низки проблем!

Критичні проблеми системи державних фінансів України 2011 року

Країна живе в борг!!!

1. Обслуговування боргу стає тягарем для країни. У 2011 році обслуговування боргу **обійдеться у 23 млрд. грн.**
2. Погашення боргу – у **62,3 млрд. грн.**
3. Значні кошти державного бюджету ідуть на покриття дефіциту Пенсійного фонду - **58,3 млрд. грн.**
4. Невирішеною проблемою залишається автоматичне повернення ПДВ
5. Держава не спроможна фінансувати такий великий апарат управління
6. Рекапіталізовані державою банки не демонструють очікуваної динаміки розвитку. Термін їх приватизації не визначений



Інноваційний розвиток стає національною ідеєю України

Націленість на вирішення стратегічних і комплексних проблем

Глобальна валютна конкуренція

Швидке зростання та старіння населення

Адаптація до змін оточення.
Вирішення комплексних проблем державного управління

Згортання регіональних економік

Глобалізація бізнесу

Державі необхідна інноваційна стратегія досягнення місії

*Новий механізм, Інновації,
Зростання*



Шлях до успіху у майбутньому визначається стратегією!

Стратегія реформування системи державних фінансів України на 2011 рік ґрунтується на результатах, досягнутих державною владою за 10 місяців 2010 року:

Стабілізація системи державних фінансів, фаза 1

При стабілізації державних фінансів Уряд доклав багато зусиль при вирішенні наступних проблем, які були наявними станом на початок березня 2010 року:

- поточний стан казначейського рахунку - **критичний**;
- боргові зобов'язання та очікування поточних виплат пенсій, заробітних плат та розрахунків за газ – **критичний стан**;
- довіра міжнародних фінансових організацій – **відсутня**;
- боргові зобов'язання рекапіталізованих банків – **не контрольовані**;
- політична ситуація – **напружена**;
- економіка - **у стані, близькому до фінансового колапсу**;
- невирішеність соціальних проблем – **критична**.



За 10 місяців 2010 року стабілізовано основні складові системи державних фінансів – збір доходів, фінансування видатків, створення резерву коштів на СКР.



Довіра є запорукою інвестицій!

Відновлення довіри міжнародних фінансових організацій та іноземних інвесторів



28 липня 2010 року Радою директорів МВФ було прийнято рішення щодо надання Україні протягом 2,5 років фінансової підтримки в сумі 10 млрд. СПЗ (приблизно 15,5 млрд. доларів США).

Цей крок свідчить про сприйняття світовою спільнотою ефективності дій української влади щодо стабілізації системи державних фінансів



Підтримка МВФ дозволить Україні покращити свою репутацію в очах інвесторів, буде слугувати додатковим стимулом для залучення капіталів в національну економіку.

Крім того, запозичення коштів у МВФ здійснюється за найнижчими ставками, це дозволить виконати визначену Програмою економічних реформ мету щодо поступового зниження дефіциту Державного бюджету України.

Застосування кращої практики та уроків при переході до “економіки знань” є найкращою стратегією розвитку!

III. КРАЩА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ТА
УРОКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДЕРЖАВНИХ
ФІНАНСІВ

Найбільш ефективною є стратегія впровадження кращої практики!

Уроки Польщі із забезпечення сталого розвитку фінансового сектору

- ✓ Не розраховувати на кошти позик
- ✓ Не бути сировинним додатком
- ✓ Підтримувати малий та середній бізнес
- ✓ Боротися за довіру суспільства
- ✓ Цінити інвестора
- ✓ Думати на перспективу – діяти проактивно

Стратегія розвитку заснована на інформаційно-комунікаційних технологіях “Електронні фінанси”

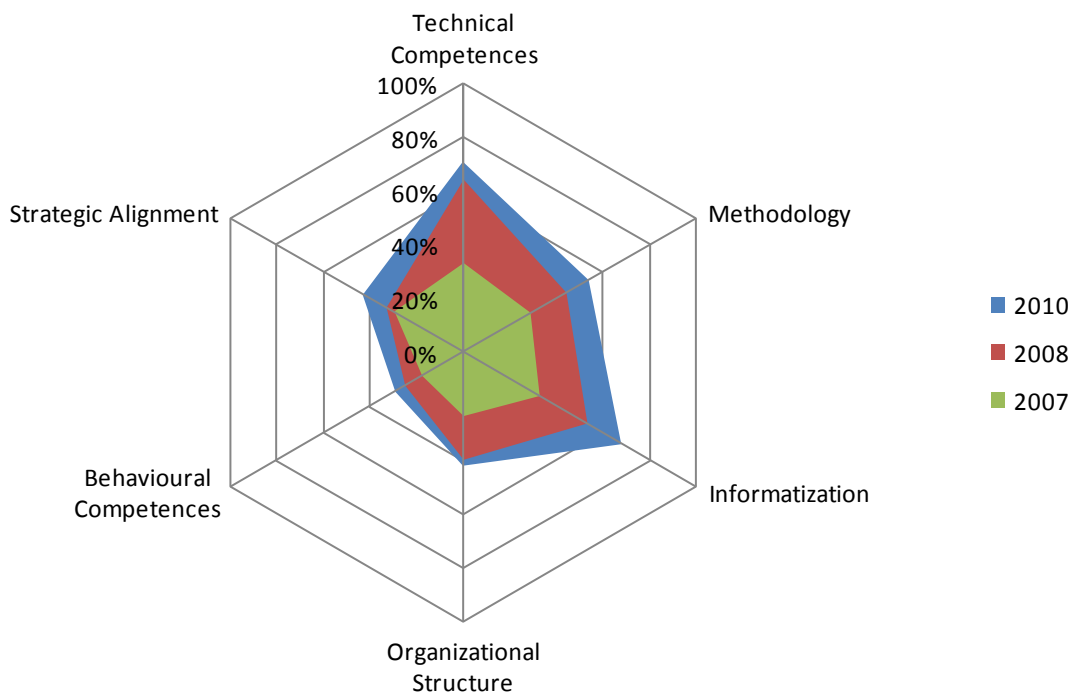


Всі уроки Польщі враховані
Міністерством фінансів України

Країна, що вистояла в світовій фінансовій кризі ,
є взірцем для запровадження її кращої практики!

Краща практика Бразилії з уникнення впливу Світової фінансової кризи

- ✓ Блокування каналів проникнення кризи за рахунок проектів і програм
- ✓ Розвиток технологічної зрілості системи державних фінансів



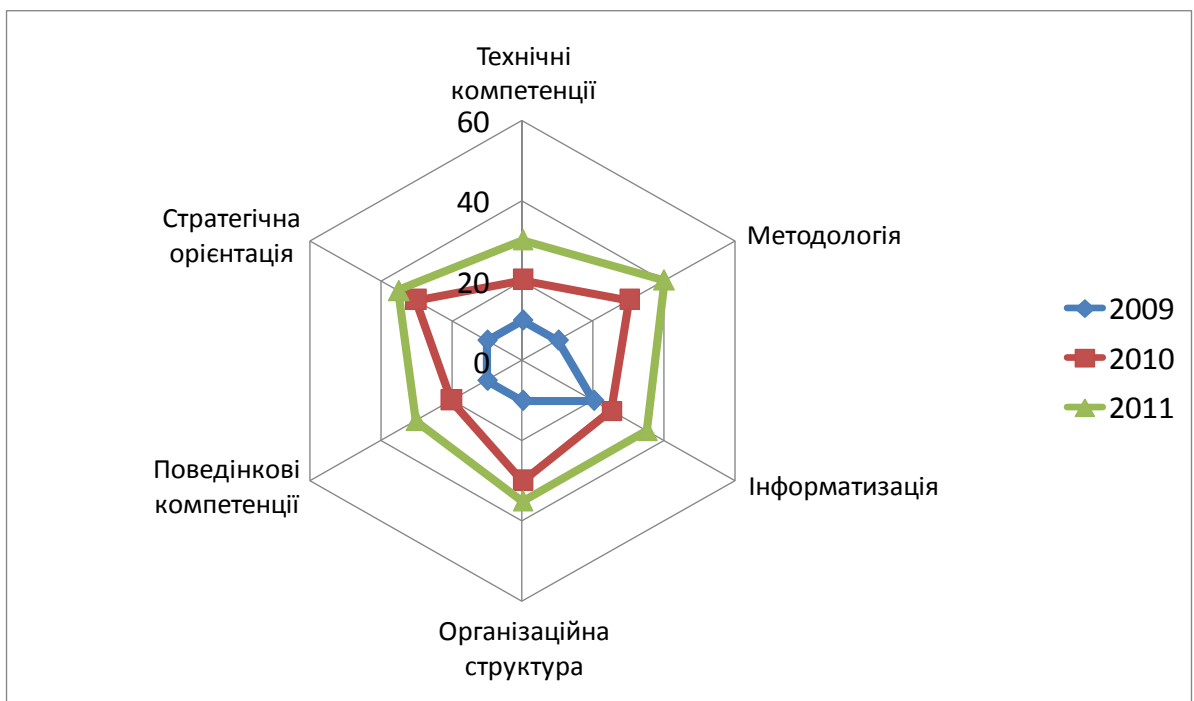
- ✓ Інформаційно-комунікаційні технології – основа сталого розвитку.



Краща практика Бразилії врахована
Міністерством фінансів України

Порівняння технологічної зрілості систем державних фінансів визначає шлях в майбутнє!

Оцінка технологічної зрілості системи державних фінансів України при впровадженні програми “Перезавантаження системи державних фінансів України на інноваційних засадах”

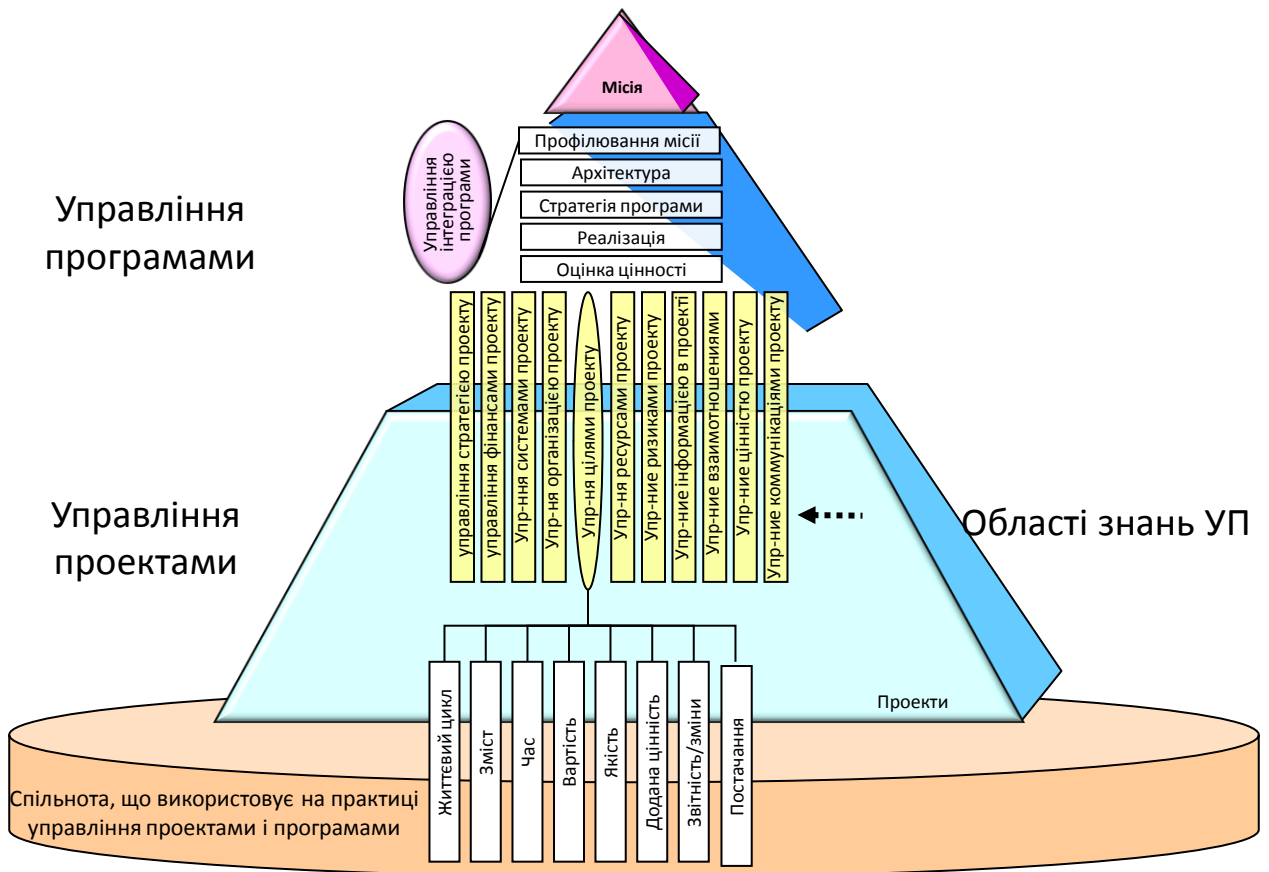


Порівняльна оцінка кращої практики Бразилії та технологічної зрілості системи державних фінансів України

Висновок: Україна може досягти рівня технологічної зрілості системи державних фінансів Бразилії вже у 2012 році

Знання з управління інноваційними проектами та програмами складають фундамент “Перезавантаження”!

Краща практика Японії з управління інноваційними проектами та програмами. Система знань P2M.



Система знань з управління інноваційними проектами та програмами розвитку є стандартом Міністерства фінансів України. Основні її положення:

- орієнтація на формування та досягнення місії,
- ціннісний підхід,
- стратегічна орієнтація проектів та програм,
- формування метального простору

Досконале професійне середовище – запорука успіху

Професійне середовище розвитку системи державних фінансів

Зацікавлені сторони



Успіх реформ залежить від підготовленості ментального простору!

Модель ментального простору діяльності міністерства фінансів

Ментальний простір соціально-економічної системи

Створення та прийняття бюджету 2011 року
(включаючи прийняту бюджетну політику)

Системна інтеграція,
міжбюджетні відносини
Індикатори успіху бюджету та
стратегічна довіра

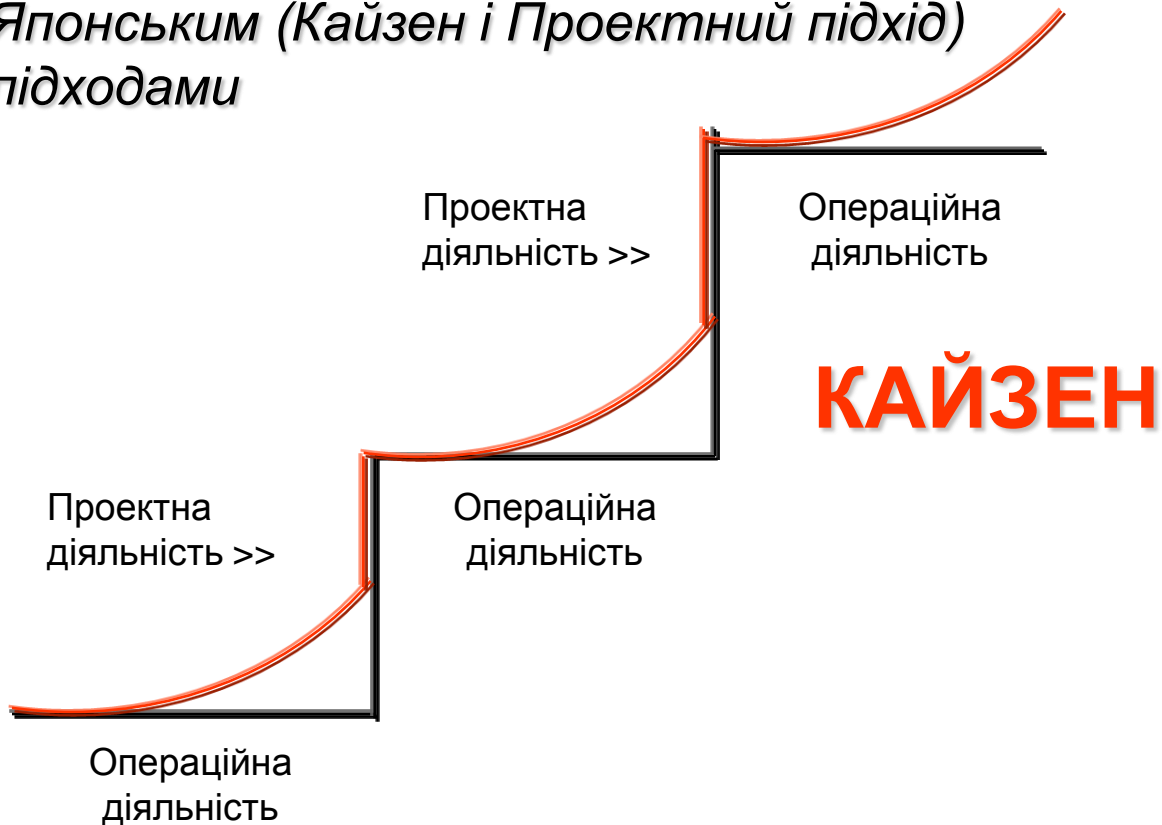


Модель є стандартом Міністерства фінансів України

Стабілізація державних фінансів у ході адміністративної реформи.

КАЙЗЕН– Безперервне покращення

Різниця в підходах організації поліпшення якості між типовим західним (Проектний підхід) та Японським (Кайзен і Проектний підхід) підходами



■ **Кайзен** (японською для "поліпшення" чи "змін на краще") відноситься до філософії чи практики, що фокусується на безперервних покращеннях процесів виробництва, інжинірингу, підтримуючих бізнес-процесів та процесів управління

■ При використанні у діловому розумінні та застосуванні на робочому місці, Кайзен відноситься до робіт, що безперервно покращують всі функції, та залучає всіх працівників – від керівництва до пересічних співробітників

■ Вдосконалюючи стандартизовані роботи та процеси, Кайзен спрямований на мінімізацію видатків для вдосконалень

Стандартизація це наведення порядку

Система знань з управління інноваційними проектами та програмами розвитку організацій як стандарт Міністерства фінансів України

Стандарт Міністерства фінансів України

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ. МЕТОДОЛОГІЯ

МФУ 75.1 – 00013480 – 29.12:2010

Видання офіційне

Київ 2010

ЗМІСТ

1. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ
 2. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ
 3. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ
 4. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ
 - 4.1. Модель управління інноваційними проектами та програмами
 - 4.2. Сфери управління проектами
 - 4.3. Критерії оцінки компетентності менеджерів в управлінні інноваційними проектами та програмами
 - 4.4. Основні властивості проекту
 - 4.5. Методологічні підходи щодо створення та оцінки цінності проекту
 - 4.6. Методологічні підходи до управління проектом
 - 4.7. Процедура управління проектом
 5. МЕТОДОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОГРАМИ
 - 5.1. Реалізація стратегії через програму
 - 5.2. Основи програмного підходу
 6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ І ПРОЕКТАМИ
 - 6.1. Характеристика програми
 - 6.2. Методологія створення цінностей через програму
 - 6.3. Методологічні підходи щодо управління програмою
 - 6.3. Загальний алгоритм управління програмою
 - 6.4. Управління інтеграцією програми
 - 6.5. Управління архітектурою
 - 6.6. Управління стратегією програми
 - 6.7. Управління виконанням програми
 - 6.9. Управління оцінюванням цінності програми
 7. УПРАВЛІННЯ СПІЛЬНОТОЮ
 - 7.1. Принципи об'єднання спільноти
 - 7.2. Реалізація управління спільнотою
 - 7.3. Формування і робота спільноти
- Бібліографія

Довіра – це те, чого завжди не вистачає владі!

Основні засади формування стратегічної довіри у програмі інноваційного розвитку Міністерства фінансів

Типи довіри, які повинні бути сформовані:

- ✓ Довіра керівництва до цілей програми (усвідомлена вищим керівництвом Міністерства необхідність організаційного розвитку)
- ✓ Стратегічна довіра суспільства до цілей програми
- ✓ Довіра між співробітниками (культура організації = соціальний капітал)
- ✓ Довіра суспільства до керівництва
- ✓ Довіра суспільства та керівництва до команди, що управляє програмою розвитку

Формування довіри передбачено програмою розвитку

Модель оцінки довіри до керівництва в проектах інноваційного розвитку



Модель дозволяє якісно підвищити стратегічну довіру та прозорість у відносинах з Міжнародними фінансовими організаціями та інвесторами

Видана навчально-методична та наукова література

1. Управління державним бюджетом України. Підручник. /Під ред. Азарова М.Я. /К: Новий друк, 2010, - 816с.
2. Податкова система України. /Під ред. Азарова М.Я. Міністерство фінансів України, /К: Новий друк, 2011. - 1342 с.
3. Науково-практичний коментар до податкового кодексу України. /Під ред. Азарова М.Я., Міністерство фінансів України, /К: Новий друк, 2010. Том 1 – 448 с., том 2 – 768 с., том 3 – 516 с.
4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій/ Під ред. Ярошенко Ф.О. /К: Новий друк, 2010, - 160с.
5. Науково-практичний коментар до бюджетного кодексу України. /Під ред. Ярошенко Ф.О. – К: Зовнішня торгівля, 2010, – 592с.
6. Реформування бюджетної системи України на інноваційних засадах. /Під ред. Ярошенко Ф.О. /К: Зовнішня торгівля, 2011, - 543с



Впевненість в успіху та командна робота –
головна рушійна сила

VI. ВИСНОВКИ

1. Реформоване Міністерство фінансів України повинно стати локомотивом економічних реформ
2. Ефективну роботу Міністерства фінансів України забезпечать:
 - оптимізація організаційної структури;
 - виявлення розривів та дублювання функцій;
 - формування креативних шаблонів діяльності
3. Застосування систем знань та методологій управління інноваційними проектами та програмами є суттєвим кроком у формуванні технологічної зрілості
4. Формування стратегічної довіри щодо розвитку системи державних фінансів – одна з головних складових успіху
5. Краща практика та уроки провідних країн світу мають концептуальний характер та можуть бути використані при плануванні та імплементації змін в системі державних фінансів України
6. Сучасні технології передачі знань та оцінювання компетентності персоналу дозволяють в рамках Віртуального університету без відриву від виробництва та в стислі терміни перепідготувати значну кількість фахівців, залучених до управління державними фінансами

Дякую за увагу!