

Міністерство фінансів України

Ділова гра

«ФУРОР»

Функціонально-управлінсько-рольова оцінка розривів

Адміністративної реформи Міністерства фінансів України

Методичні вказівки



Розробники – Міністр фінансів України Ярошенко Ф.О.
Радник Міністра Бушуєв С.Д.

Київ 2011

З М І С Т

ВСТУП.....	3
1. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ДІЛОВОЇ ГРИ	4
2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ	4
3. РЕФОРМОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ	5
4. ФУНКЦІЇ РЕФОРМОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ.....	6
5. СЦЕНАРІЙ ДІЛОВОЇ ГРИ «ФУНКЦІОНАЛЬНО-УПРАВЛІНСЬКО- РОЛЬОВА ОЦІНКА РОЗРИВІВ» АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ.....	14
6.1. Установча сесія	15
6.2. Робоча фаза.....	17
6.3. Підготовка та презентація звіту на сесії спільної розробки та впровадження (JAD-сесії).....	22
6.4. Передача звіту до Центру знань та досконалості та до Департаменту організації роботи Міністерства та документаційного забезпечення	23
6.5. Опрацювання та презентація результатів на спільному засіданні учасників ділової гри	23
6.6. Розробка та впровадження плану імплементації рішень щодо поліпшення функціонально-рольової структури Міністерства фінансів України	23
ДОДАТОК Приклад креативного шаблону вирішення завдання	24

ВСТУП

Важливим чинником виходу із світової фінансової кризи є системне реформування та створення сучасної, ефективної системи державного управління. Необхідність формування нової системи державного управління як інструменту подолання кризи в Україні до останнього часу недооцінювалась.

Нова система державного управління в Україні має бути створена шляхом проведення адміністративної реформи.

Існуюча в Україні система державного управління залишається в цілому неефективною, вона еkleктично поєднує як інститути, що дісталися у спадок від радянської доби, так і нові інститути, що сформувалися у період незалежності України. Ця система є внутрішньо суперечливою, незавершеною, громіздкою і відірваною від людей, внаслідок чого існуюче державне управління стало гальмом у проведенні соціально-економічних і політичних реформ.

Тому зміст адміністративної реформи полягає, з одного боку, у комплексній перебудові існуючої в Україні системи державного управління всіма сферами суспільного життя. З іншого – у розбудові деяких інститутів державного управління, яких Україна ще не створила як суверенна держава.

Метою адміністративної реформи є поетапне створення такої системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії, дозволить їй стати впливовим чинником у світі та Європі. Її метою є також формування системи державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння народові, національним інтересом. Ця система державного управління буде підконтрольною народові, прозорою, побудованою на наукових принципах і ефективною. Витрати на утримання управлінського персоналу будуть адекватними фінансово-економічному стану держави.

Як відомо, у ході системних перетворень Україна зіткнулася з проблемами організації виконавчої влади нового типу. Існуюча структура Уряду України є однією із перепон на шляху до економічного зростання. Міністерства не змогли виробити і реалізувати ефективну політику, щоб зменшити масштаби тіньової економіки, запобігти погіршенню стандартів у сфері охорони здоров'я та освіти, збільшенню нерівності у розвитку регіонів і зубожінню значної частини населення. Державна служба є неефективною, бо вона ще не повністю трансформована в інституцію, що забезпечує реалізацію державної політики.

Адміністративна реформа визначила головні принципи перебудови системи управління державними фінансами України.

1. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ДІЛОВОЇ ГРИ

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

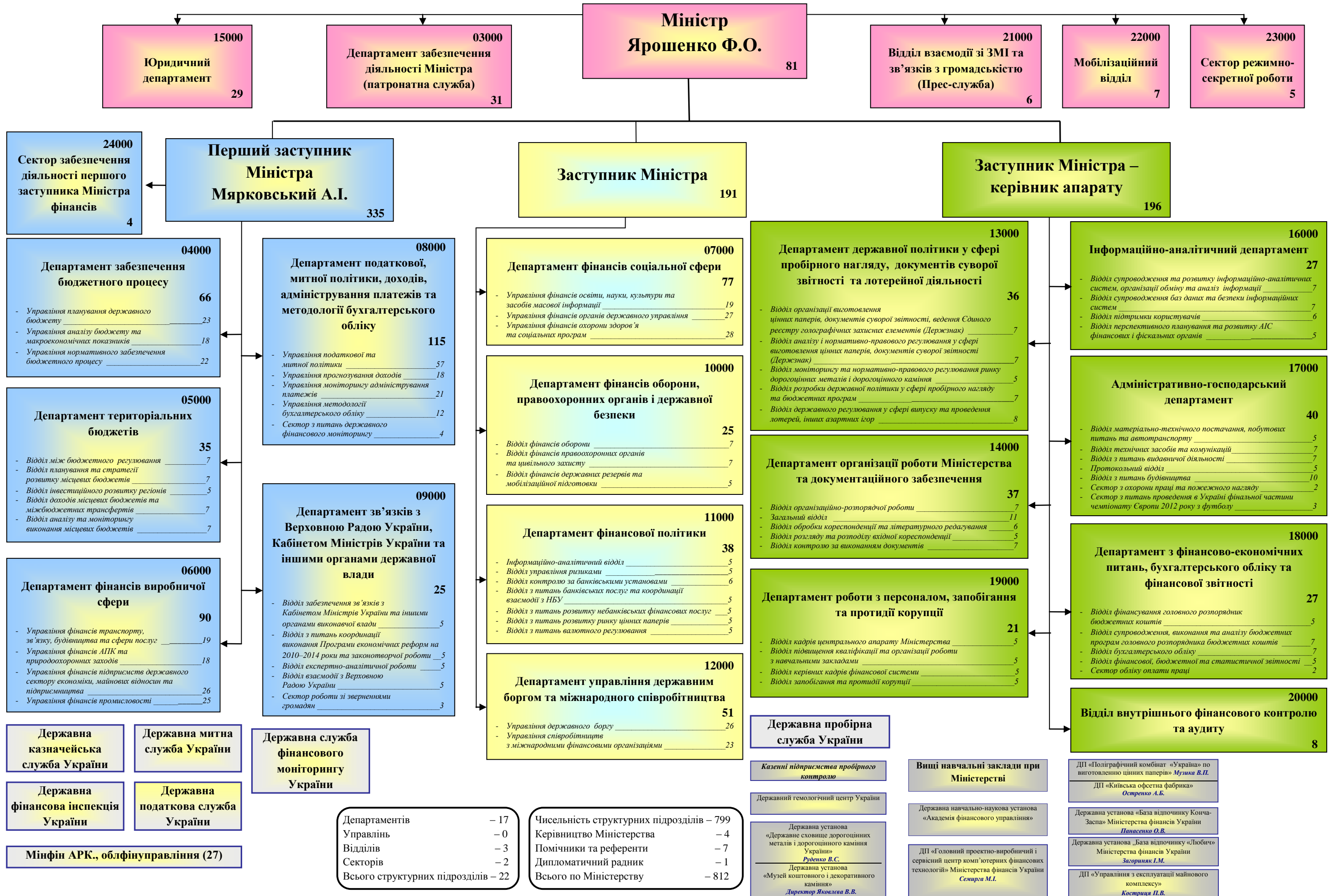
Цілі:

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 оптимізацію розподілами функцій між підрозділами та ролями
5. Сформулювати уроки і кращу практику, набуті за результатами ділової гри
6. Створити систему креативних шаблонів щодо виконання ролей фахівцями Міністерства фінансів України на основі оптимізованої організаційної структури
7. Розробити креативні шаблони щодо реалізації ключових функцій Міністерства фінансів України

2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Оптимізована організаційна структура Міністерства фінансів України
2. Система креативних шаблонів щодо виконання ролей фахівцями Міністерства фінансів України
3. Система креативних шаблонів щодо реалізації ключових функцій Міністерства фінансів України
4. Формування фундаменту для створення Центру знань та досконалості Міністерства фінансів України

3. РЕФОРМОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ



4. ФУНКЦІЇ РЕФОРМОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

Перелік основних функцій Міністерства фінансів України

Міністерство фінансів України:

- 1) розробляє проект Основних напрямів бюджетної політики на наступний бюджетний період;
- 2) здійснює прогнозування та аналіз доходів бюджету;
- 3) складає та уточнює прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- 4) визначає основні організаційно-методичні засади бюджетного планування, які використовуються для підготовки бюджетних запитів і розроблення проекту Державного бюджету України та прогнозу Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди, загальний рівень доходів, видатків і кредитування бюджету, дає оцінку обсягу фінансування бюджету для складання проекту Державного бюджету України;
- 5) розробляє і доводить до головних розпорядників бюджетних коштів інструкції з підготовки бюджетних запитів на плановий і наступні за плановим два бюджетні періоди для підготовки проекту Державного бюджету України та прогнозу Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди, встановлює термін та порядок їх подання;
- 6) здійснює оцінку відповідності бюджетному законодавству бюджетних запитів, паспортів бюджетних програм, проектів зведених кошторисів для складання розпису державного бюджету;
- 7) здійснює аналіз бюджетного запиту, поданого головним розпорядником бюджетних коштів, на предмет його відповідності меті, пріоритетності та ефективності використання бюджетних коштів;
- 8) здійснює оцінку виконання результативних показників бюджетних програм та відповідності звітності головних розпорядників бюджетних коштів показникам, встановленим Законом України про Державний бюджет України;
- 9) складає проект Закону України про Державний бюджет України та готує відповідні матеріали, що до нього додаються;

- 10) здійснює підготовку аналітичних матеріалів до затвердженого Закону України про Державний бюджет України;
- 11) аналізує обсяги дебіторської та кредиторської заборгованостей, причини їх виникнення та готує пропозиції щодо їх погашення;
- 12) готує проект протокольного рішення Кабінету Міністрів України щодо визначення переліків бюджетних програм, за якими необхідно затвердити порядки використання коштів державного бюджету або внести зміни до затверджених порядків використання коштів державного бюджету;
- 13) складає розпис Державного бюджету України згідно з бюджетними призначеннями та вносить зміни до нього, в тому числі в частині міжбюджетних трансфертів у розрізі місцевих бюджетів; розробляє інструктивні матеріали щодо складання розпису (тимчасового розпису) Державного бюджету України;
- 14) вносить зміни до розпису Державного бюджету України за загальним фондом з метою забезпечення збалансованості надходжень та витрат державного бюджету з дотриманням граничного обсягу річного дефіциту (профіциту) державного бюджету;
- 15) разом із головними розпорядниками бюджетних коштів затверджує паспорти бюджетних програм;
- 16) затверджує лімітні довідки про бюджетні асигнування, що містять бюджетні призначення та їх помісячний розподіл;
- 17) формує проект річного звіту про виконання закону про Державний бюджет України та здійснює публічне представлення звіту про виконання Державного бюджету України за попередній бюджетний період;
- 18) здійснює передачу бюджетних призначень та перерозподіл видатків бюджету за рішенням Кабінету Міністрів України, погодженим з Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету;
- 19) затверджує загальні вимоги до визначення результативних показників бюджетних програм;
- 20) визначає організаційно-методологічні засади оцінки ефективності бюджетних програм;
- 21) здійснює визначення розмірів фінансових нормативів бюджетної забезпеченості;
- 22) вносить в установленому порядку пропозиції щодо щорічного перегляду ставок податків і зборів, установлених у фіксованому значенні, для компенсації інфляційного впливу на обсяг надходжень до бюджету;

23) визначає та забезпечує впровадження єдиних методологічних засад інформаційно-аналітичного забезпечення управління державними фінансами;

24) здійснює модернізацію державних фінансів, створює інтегровану систему управління державними фінансами в рамках реалізації спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку Проектом модернізації державних фінансів;

25) створює єдину інформаційно-аналітичну систему обліку та управління коштами соціальної сфери та пенсійного забезпечення і запровадження електронної соціальної картки;

26) затверджує порядок проведення заліків надміру сплачених або невідшкодованих податкових платежів платника податків;

27) розробляє порядки обміну інформацією між Мінфіном та центральними органами виконавчої влади, діяльність яких координується та спрямовується Міністром;

28) здійснює узгодження рішення про надання розстрочення та відстрочення грошових зобов'язань чи податкового боргу стосовно загальнодержавних податків та зборів на строк, що виходить за межі одного бюджетного року;

29) здійснює державні внутрішні та зовнішні запозичення у межах, визначених Законом України про Державний бюджет України;

30) здійснює управління державним боргом та гарантованим державою боргом, зокрема:

30.1) розробляє та погоджує нормативно-правові з питань управління державним боргом,

30.2) здійснює управління ризиками, пов'язаними з державним боргом,

30.3) здійснює прогноз фінансування державного бюджету,

30.4) розробляє Середньострокову стратегію управління державним боргом,

30.5) здійснює оперативний облік державного та гарантованого державою боргу,

30.6) веде реєстр державних гарантій,

30.7) здійснює погашення та обслуговування державного боргу,

30.8) здійснює правочини з державним боргом, включаючи обмін, випуск, купівлю, викуп та продаж державних боргових зобов'язань за умови дотримання граничного обсягу державного боргу на кінець бюджетного періоду,

30.9) здійснює на відкритих аукціонах продаж прав вимоги простроченої більше трьох років заборгованості перед державою за кредитами (позиками), залученими державою або під державні гарантії, а також за кредитами з бюджету в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України,

30.10) проводить заходи, спрямовані на підвищення привабливості інвестування в державні цінні папери України і комплексні заходи з покращання кредитного рейтингу України,

30.11) затверджує порядок відбору та функціонування первинних дилерів;

31) здійснює реєстрацію зовнішніх запозичень суб'єктів господарювання державного сектору економіки;

32) затверджує та оприлюднює графік первинного розміщення державних цінних паперів;

33) розглядає звіти про виконання покладених на Державну казначейську службу, Державну митну службу, Державну податкову службу, Державну пробірну службу, Державну службу фінансового моніторингу, Державну фінансову інспекцію завдань та планів їх роботи;

34) забезпечує регулювання міжбюджетних відносин між державним та місцевими бюджетами;

35) встановлює форми зведених показників за мережею, штатними розписами і контингентами установ та одержувачів бюджетних коштів;

36) забезпечує розробку методики визначення міжбюджетних трансфертів;

37) затверджує форми звітності про виконання місцевих бюджетів;

38) запроваджує програмно-цільовий метод складання і виконання місцевих бюджетів та середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні;

39) приймає рішення щодо безспірного вилучення коштів з місцевих бюджетів до державного бюджету;

40) погоджує обсяги та умови здійснення місцевих запозичень, здійснює реєстрацію місцевих запозичень та місцевих гарантій;

41) погоджує залучення на поворотній основі коштів єдиного казначейського рахунку для покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів, Пенсійного фонду України та для надання середньострокових позик місцевим бюджетам;

42) затверджує порядок отримання та погашення позик на покриття тимчасових касових розривів, що виникають за загальним фондом та бюджетом розвитку місцевих бюджетів, у фінансових установах;

43) затверджує форми вимоги про повернення використаної не за цільовим призначенням суми субвенції та інформації про встановлення фактів нецільового використання субвенції;

44) проводить оцінку фінансового забезпечення проектів угод щодо регіонального розвитку та державних програм соціально-економічного розвитку територій;

45) забезпечує у встановленому законодавством порядку участь держави в капіталізації банків, здійснює управління корпоративними правами цих банків та готує плани їх продажу;

46) формує та проводить в межах повноважень єдину державну фінансову політику щодо розвитку ринку фінансових послуг, розвитку державних банків, державної іпотечної установи та інших фінансових установ;

47) затверджує порядок проведення відкритого конкурсу із визначення уповноважених банків, через які буде здійснюватись виплата заробітної плати працівникам бюджетних установ, та проводить зазначений конкурс;

48) здійснює заходи (в тому числі фінансові операції) щодо забезпечення виконання фінансових та інших зобов'язань держави, що випливають із членства України у міжнародних фінансових організаціях згідно з угодами Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій та членства у Європейському банку реконструкції та розвитку та рамковими угодами між Україною та Північним інвестиційним банком та Європейським інвестиційним банком;

49) здійснює контроль за виконанням зобов'язань за угодами про реструктурування простроченої заборгованості суб'єктів господарювання перед державою;

50) забезпечує організацію роботи з використанням бенефіціарами коштів міжнародних фінансових організацій;

51) здійснює заходи щодо реалізації програм, що впроваджуються в Україні із застосуванням секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу, залучення кредитних коштів Європейського Союзу та коштів на безповоротній основі;

52) укладає з суб'єктами господарювання – резидентами договори про порядок відшкодування видатків державного бюджету, які можуть виникнути внаслідок виконання Кабінетом Міністрів України гарантійних зобов'язань;

53) здійснює фінансове забезпечення захисту прав України у закордонних юрисдикційних органах та фінансування здійснення платежів, пов'язаних з виконанням рішень закордонних юрисдикційних органів, прийнятих за наслідками розгляду справ проти України;

54) залучає суб'єктів господарювання для представництва органів державної влади в судах у справах про стягнення заборгованості перед державою за кредитами (позиками), залученими державою або під державні гарантії, а також за кредитами з бюджету, в тому числі у процесі банкрутства, щодо стягнення якої органам податкової служби відмовлено;

55) здійснює фінансове забезпечення міжнародних виставок та військово-технічного співробітництва;

56) забезпечує міжнародне співробітництво та реалізацію зовнішньої політики у межах своїх повноважень;

57) бере участь у здійсненні заходів щодо адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у межах повноважень;

58) запроваджує міжнародні стандарти фінансової звітності;

59) формує Державний фонд дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння України;

60) реалізовує державну політику у сфері виготовлення бланків цінних паперів, документів суворої звітності, здійснює державний контроль і координацію діяльності державних органів у цій сфері;

61) здійснює ліцензування діяльності суб'єктів господарювання у випадках, передбачених законодавством;

62) здійснює регулювання і нагляд у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом або фінансуванню тероризму щодо суб'єктів господарювання, які проводять лотереї або будь-які інші азартні ігри, суб'єктів господарювання, які здійснюють торгівлю дорогоцінними металами і дорогоцінним камінням та виробами з них, аудиторів, аудиторських фірм, фізичних осіб – підприємців, які надають послуги з бухгалтерського обліку, Державної казначейської служби та Державної фінансової інспекції;

63) у межах своїх повноважень забезпечує співробітництво з Групою з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) та іншими міжнародними організаціями, діяльність яких спрямована на забезпечення міжнародного співробітництва у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму;

64) здійснює нормативно-правове регулювання у фінансовій, бюджетній, податковій, митній сферах, у сфері державного фінансового контролю, казначейського обслуговування бюджетних коштів, бухгалтерського обліку, випуску та проведення лотерей, організації та контролю за виготовленням цінних паперів, документів суворої звітності, видобутку, виробництва, використання та зберігання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння, їх обігу та обліку, у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму;

- 65) погоджує основні напрями контрольної-ревізійної роботи органів Державної фінансової інспекції;
- 66) погоджує кошториси і штатні розписи Секретаріату Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади та обласних, Севастопольської міської державних адміністрацій;
- 67) погоджує кошторис Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- 68) погоджує в установленому порядку типові штати бюджетних установ;
- 69) погоджує здійснення державними підприємствами, у тому числі господарськими товариствами (крім банків), у статутному фонді яких державі належить 50 та більше відсотків акцій (часток, паїв), залучення внутрішніх довгострокових (більше одного року) та зовнішніх кредитів (позик), надання гарантії або поручительства за такими зобов'язаннями;
- 70) забезпечує виконання законодавства у сферах віднесених до відання Мінфіну;
- 71) визначає пріоритетні напрями розвитку сфер, віднесених до відання Мінфіну;
- 72) готує за участю інших заінтересованих центральних органів виконавчої влади експертні висновки до законопроектів щодо їх впливу на показники бюджету (з обов'язковим визначенням вартісної величини такого впливу), можливостей фінансового забезпечення у відповідному бюджетному періоді та відповідності законам, що регулюють бюджетні відносини, та пропозиції щодо їх розгляду;
- 73) розробляє та подає в установленому на розгляд Президентіві України та Кабінетові Міністрів України проекти законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;
- 74) розробляє пропозиції щодо удосконалення законодавства та подає їх в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України;
- 75) готує в межах повноважень висновки і пропозиції до проектів законів, інших актів законодавства, які надходять на погодження від інших органів;
- 76) готує зауваження та пропозиції до прийнятих Верховною Радою України законів, що надійшли на підпис Президенту України;
- 77) здійснює відповідно до законодавства управління об'єктами державної власності, що належать до сфери управління Мінфіну;

78) забезпечує у межах повноважень реалізацію державної політики стосовно державної таємниці, контроль за її збереженням в апараті Мінфіну, а також мобілізаційну підготовку, мобілізацію та контроль за здійсненням цих заходів;

79) забезпечує в межах повноважень здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням в апараті міністерства, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління;

80) здійснює добір кадрів в апарат міністерства та на керівні посади на підприємствах, в установах, та організаціях, що належать до сфери його управління, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату Мінфіну;

81) організовує планово-фінансову роботу в апараті міністерства, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку;

82) здійснює у межах повноважень разом з відповідними центральними органами виконавчої влади контроль за цільовим використанням державних коштів, передбачених для реалізації проектів, виконання програм, у тому числі міжнародних;

83) організовує наукову, науково-технічну, інвестиційну, інформаційну, видавничу діяльність, пропагування досягнень і передового досвіду із цих питань, сприяє створенню і впровадженню сучасних інформаційних технологій та комп'ютерних мереж у сферах віднесених до відання Мінфіну;

84) організовує в Мінфіні роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів;

85) організовує розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Мінфіну, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, а також стосовно актів, які ним видаються

86) утворює, ліквідує, реорганізовує підприємства, установи та організації, затверджує їх положення (статути), в установленому порядку призначає на посаду та звільняє з посади їх керівників.

87) здійснює інші повноваження, визначені законами України та покладені на нього Президентом України.

5. 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

6.1. Установча сесія

Установча сесія передбачає наступні кроки:

- відкриття та презентація цілей та завдань ігри;
- розподіл ролей;
- видача завдань на гру;
- побудова концептуально-рольової моделі;
- пояснення щодо виконання завдання та презентації результатів

Креативні шаблони функцій та задач

Креативні шаблони ролей та задач

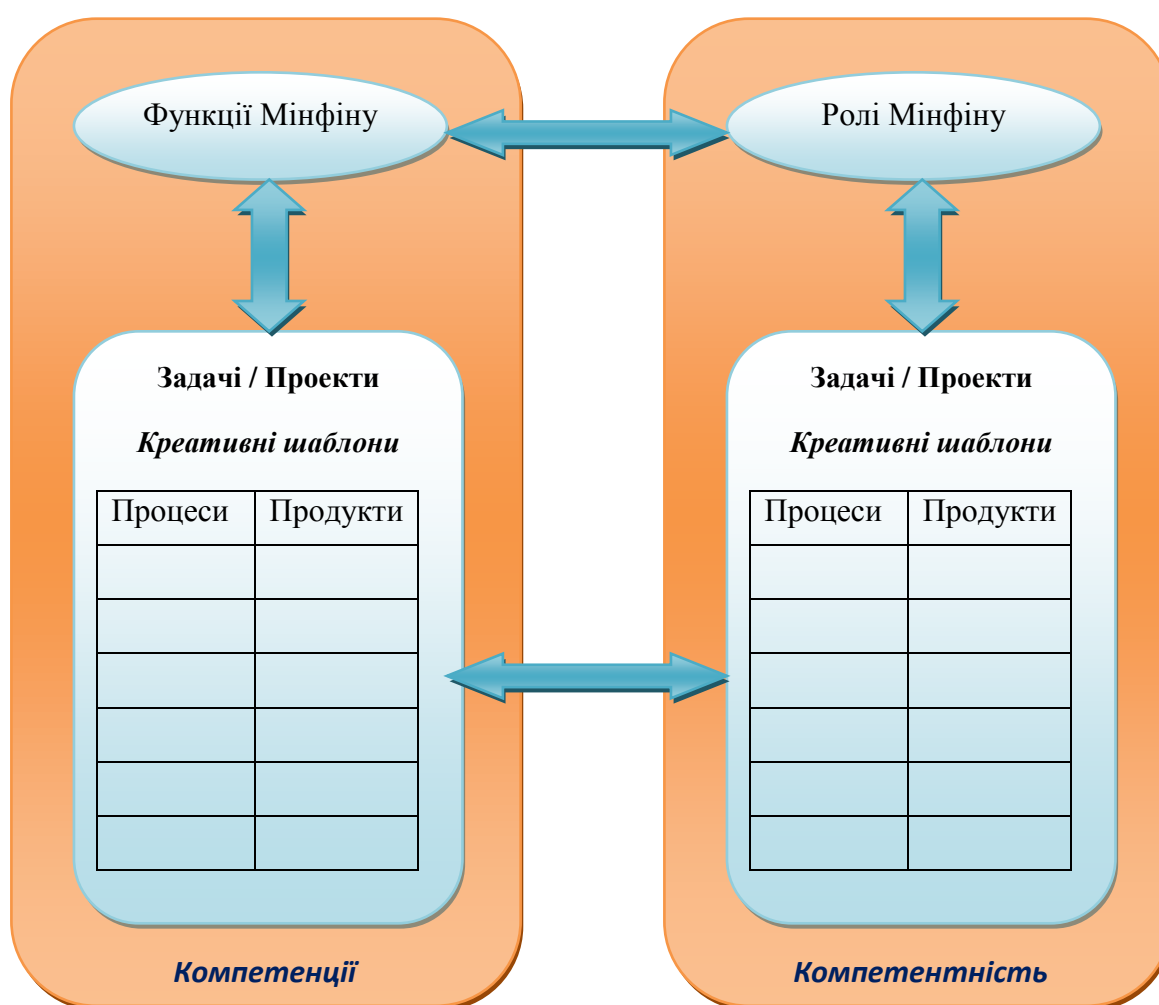


Рис. 1. Концептуальна функціонально-рольова модель Міністерства фінансів

Наведена концептуальна функціонально-рольова модель Міністерства фінансів (рис. 1) включає дві групи взаємопов'язаних елементів – *функції* та *ролі*.

Функції визначають компетенції (галузі діяльності) фахівців Міністерства фінансів. Ролі визначають вимоги до компетентності фахівців, які їх виконують.

Ця модель має подальшу декомпозицію на завдання та проекти в межах функцій та ролей. Кожен елемент моделі описується відповідним креативним шаблоном процесного та продуктового типу.

Елементи моделі – функції, ролі, завдання та проекти – пов’язані між собою.

У рядках таблиці визначаються креативні шаблони щодо процесів вирішення завдань та створення продуктів.

Прикладами таких продуктів є Бюджетна резолюція, Звіт про виконання бюджету, Державний бюджет, проекти нормативно-правових актів, що розробляються Міністерством фінансів.

Приклад креативного шаблону вирішення завдання підготовки зустрічі Міністра фінансів України Ярошенка Ф.О. з Головою Народного банку Польщі Мареком Белка наведений у додатку.

<i>Набір номерів функцій, що відповідають ролі (посаді)</i>	<i>Набір головних завдань в межах функції</i>

<i>Набір номерів функцій, що відповідають ролі (посаді)</i>	<i>Набір головних завдань в межах функції</i>

Вимоги до компетентності фахівця стосовно виконуваної ролі, функцій та завдань

<i>Ролі, функції та завдання</i>	<i>Вимоги до компетентності</i>

Уроки та краща практика ділової гри:

Уроки _____

Краща практика _____

Висновки _____

6.3. Підготовка та презентація звіту на сесії спільної розробки та впровадження (JAD-сесії)

За результатами заповнення форм функціонально-рольового опису ділових процесів Міністерства фінансів кожним учасником гри готується презентація (не більше 6-8 слайдів) та проводиться сесія спільної розробки та оптимізації функціонально-рольової структури Міністерства фінансів України.

На слайдах презентації необхідно відобразити:

- Слайд 1 – Місце фахівця в організаційній структурі Міністерства фінансів та його роль
- Слайд 2 – Головні функції та завдання фахівця
- Слайд 3 – Проблеми та виклики, з якими стикається фахівець при виконанні завдань та реалізації функцій
- Слайд 4 – Креативний шаблон розподілу функцій та завдань (проектів) за формою 1
- Слайд 5 – Вимоги до компетентності фахівця за формою 2
- Слайд 6 – Уроки та краща практика за результатами ділової гри за формою 3

6.4. Передача звіту до Центру знань та досконалості та до Департаменту організації роботи Міністерства та документаційного забезпечення

Заповнені електронні форми функціонально-рольового моделювання надсилаються на внутрішню пошту Тімінському Олександрю Георгійовичу та Красійчуку Роману Григоровичу.

6.5. Опрацювання та презентація результатів на спільному засіданні учасників ділової гри

Департаментом організації роботи Міністерства та документаційного забезпечення опрацьовуються результати ділової гри з пропозиціями щодо зміни організаційної функціонально-рольової структури Міністерства фінансів у частині усунення розривів, а також дублювань функцій.

Результати презентуються на JAD-сесії для підготовки необхідних змін та їх імплементації.

6.6. Розробка та впровадження плану імплементації рішень щодо поліпшення функціонально-рольової структури Міністерства фінансів України

При розробці плану імплементації рішень узагальнюються висновки Департаментом організації роботи Міністерства та документаційного забезпечення та надаються для підготовки та прийняття рішень щодо поліпшення організаційної функціонально-рольової структури Міністерства фінансів.

ДОДАТОК

Приклад креативного шаблону вирішення завдання
підготовки зустрічі Міністра фінансів України Ярошенка Ф.О.
з Головою Народного банку Польщі Марекком Белка

**Зустріч
Міністра фінансів України Ярошенка Ф.О.
з Президентом Народного банку Польщі
паном Мареком Белка
у Варшаві
16 лютого 2011 року**

Місія зустрічі – налагодити дружні і довірчі відносини з Президентом Народного банку Польщі Мареком Белкою та отримати інформацію про досвід Польщі у модернізації державних фінансів та впровадженні адміністративної реформи.

Загальні цінності для країн і урядів :

- цінності підтримки стійкого розвитку економік в умовах світової фінансової кризи;
- євро інтеграція;
- цінності стратегічної довіри суспільства;
- цінності стабільності і порядку.

При цьому деталізований профіль цінностей формує систему цілей і "двигунів" розвитку, які забезпечуватимуть їх досягнення.

Схожі цілі:

- національна конкурентоспроможність на основі унікальності ресурсів;
- соціальний розвиток/реформи;
- збалансована фінансова і грошово-кредитна політики.

Схожі "двигуни" стійкого розвитку :

- орієнтація на стійке економічне зростання;
- технологічні прориви в інноваційних сферах розвитку.

Ключові відмінності:

- статус країн по відношенню до ЄС;
- стратегії розвитку;
- структура урядів і керівництва країною.

Завдання зустрічі :

- познайомитися персонально;
- сформувати довірчі, дружні стосунки;
- визначити загальні підходи в розвитку системи державних фінансів і проінформувати про реформи, що проводяться;
- отримати експертну оцінку правильності вибраної стратегії розвитку;
- відфільтрувати кращу практику і уроки Нацбанку Польщі для застосування в Україні – прозорий бюджет, інформаційно-аналітична система, інформаційні технології бюджетування;
- вивчити досвід взаємодії Мінфіну Польщі і Нацбанку Польщі;
- вивчити досвід побудови ефективних організаційних структур управління фінансами.

Питання української сторони

Діяльність Нацбанку Польщі

- ✓ Організаційна структура Нацбанку після адміністративної реформи.
- ✓ Формування монетарної і грошово-кредитної політик.
- ✓ Взаємодія з Міністерством фінансів.
- ✓ Регулювання фінансового сектора і робота з проблемними банками
- ✓ Організація контролю фінансового ринку Польщі.

Інноваційний механізм:

Краща практика

Євро 2012, кооперація і синхронізація проектів і програми.

Стратегія балансування інтересів сторін на основі партнерства.

Євро інтеграція.

Уроки кризи.

Загальні проекти для розгляду

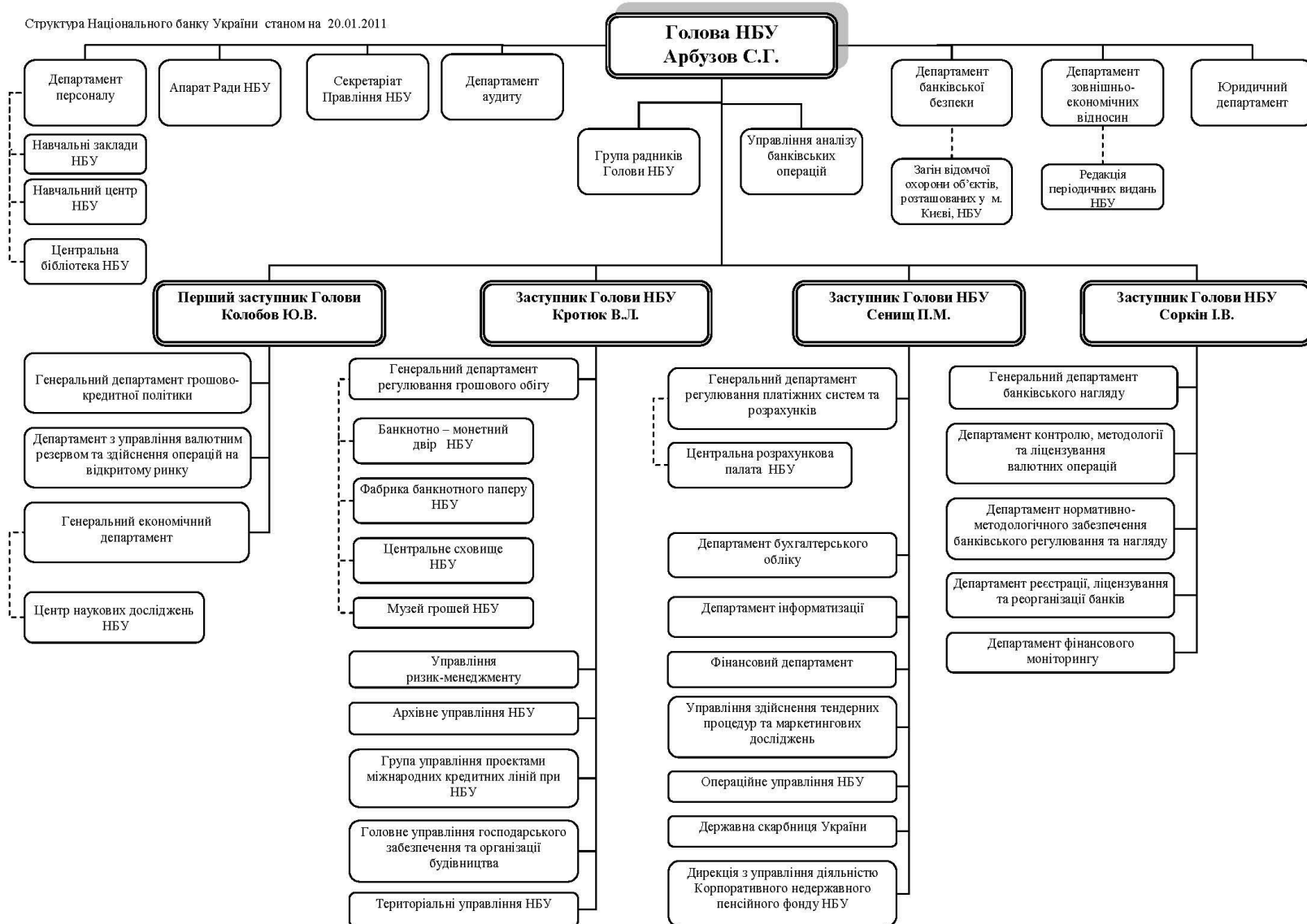
Євро 2012

Не розглядати

Конкретні проекти ДО їх підготовки і аналізу

Структура Національного банку України

Структура Національного банку України станом на 20.01.2011



Ситуація в банківському секторі України за станом на 01.01.2011 р.

За станом на 1 січня 2011 року банківську ліцензію Національного банку України мали **176** банків. Тимчасова адміністрація працює в **4-х** банках, у процесі ліквідації перебуває **18** банків.

Із загальної кількості **55** банків створені за участю іноземного капіталу (**30,2%** від загальної кількості діючих банків України), з них **20** банків (**11,4%**) – зі 100% іноземним капіталом. За станом на 1 січня 2011 року частка іноземного капіталу в зареєстрованому статутному капіталі банків України становила **40,6%**.

За 2010 рік:

- регулятивний капітал банків зріс на **18,5%** до майже **161 млрд. грн.**, в тому числі сплачений зареєстрований статутний капітал збільшився на **22,4%** і досяг майже **146 млрд. грн.** Адекватність регулятивного капіталу зросла з **18,08%** до **20,83%**;
- зобов'язання банків зросли на **5,1%** до **804,4 млрд. грн.**;
- кошти фізичних осіб зросли на **28,9%** до **270,7 млрд. грн.** і перевищили докризисний рівень на **22,6 млрд. грн.**;
- загальні активи зросли на **8,8%** до **1 090,2 млрд. грн.**;
- обсяг кредитів, наданих банками, зріс на **1,0%** до **755,0 млрд. грн.**, при цьому кредити, надані в національній валюті, зросли на **10,7%**, їх частка збільшилася з **47,1%** до **51,6%**.
- обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання, збільшився на **7,0%** до **508,3 млрд. грн.**, їх частка в загальному обсязі наданих кредитів зросла з **63,6%** до **67,3%**. Кредити, надані фізичним особам, скоротилися на **16,2%** до **186,5 млрд. грн.**, їх частка зменшилася з **29,8%** до **24,7%**.

Сума негативно класифікованих кредитів (сумнівні та безнадійні) за 2010 рік зросла на **13,0%** до **131,5 млрд. грн.** (за 2009 рік – на **229,4%**), що становить **14,9%** від загальної заборгованості за кредитними операціями (на початку 2010 року було **13,1%**).

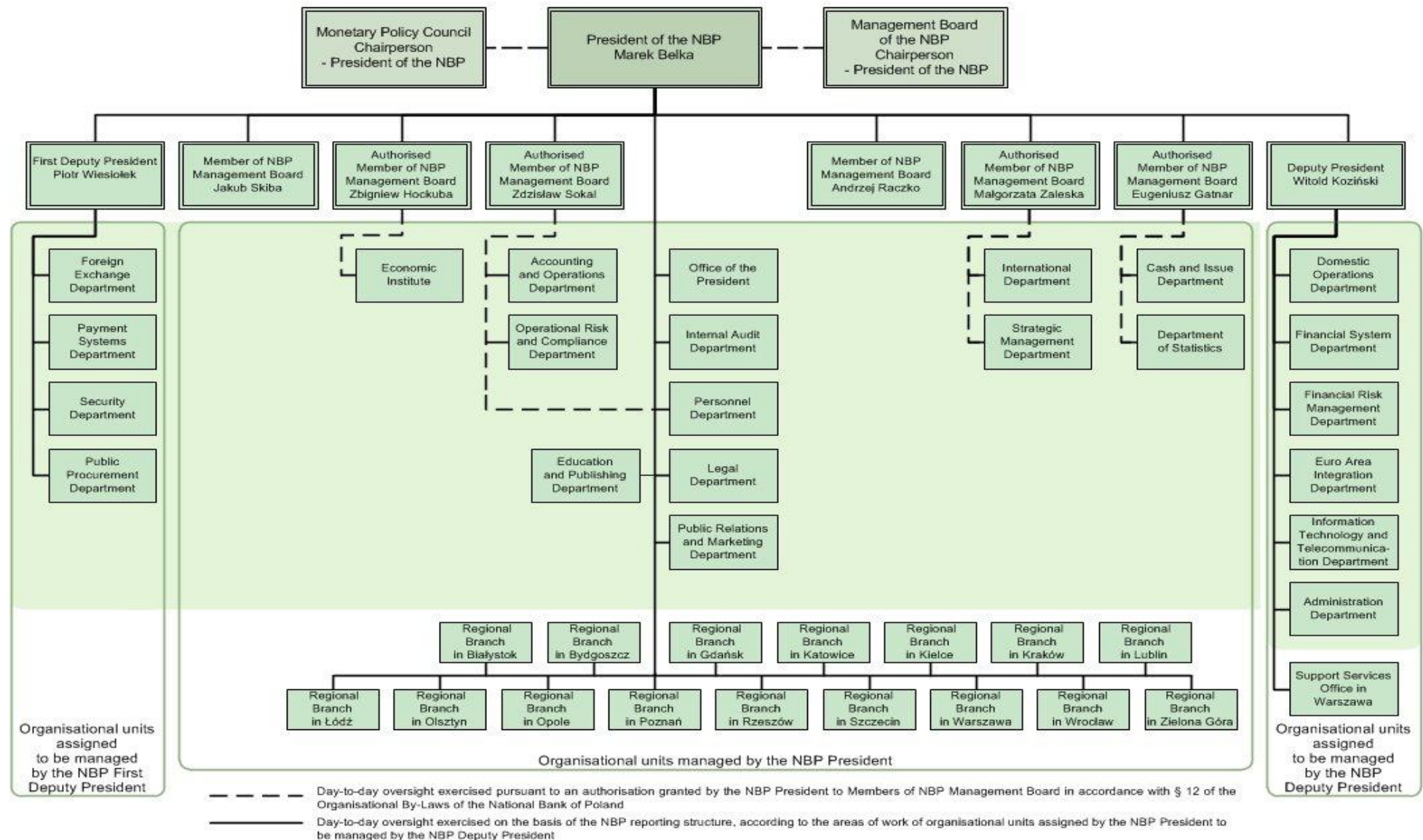
За станом на 01.01.2011 сума списаної заборгованості за кредитними операціями становила **9,7 млрд. грн.**, в тому числі за грудень – **6,6 млрд. грн.**

Фінансовий результат системи банків за 2010 рік був від'ємним, сума збитків становила **13,0 млрд. грн.** (за відповідний період 2009 року збитки досягли **38,4 млрд. грн.**), збитковим був **35** банк (за відповідний період 2009 року – **66** банків).

Структура Народного банку Польщі

ORGANISATION CHART NATIONAL BANK OF POLAND

Valid since 4 January 2011



Інформація

щодо структури Банківської системи Республіки Польщі

Загальна кількість банків та філіалів кредитних установ Республіки Польща станом на 2009 рік складає **643** установи, загальна сума активів банківського сектору станом на 2009 рік – **1 060 758,7 млн. польських злотих**, із них:

- комерційних банків – 49 (**944 588,4 млн. польських злотих**);
- філіалів кредитних установ – 18 (**54 454,4 млн. польських злотих**);
- кооперативних банків – 576 (**61 715,9 млн. польських злотих**).

Розподілення за походженням капіталу:

- Польські інвестори - **31,9 %**, із них :
 - банки, які контролюються Казначейством – **20,8 %**
 - інші комерційні банки – **5,3 %**
 - кооперативні банки – **5,8 %**
- Іноземні інвестори - **68,1 %**, із них:
 - комерційні банки – **63 %**
 - філіали кредитних установ – **5,1 %**

Станом на кінець 2009 року польські інвестори контролювали **10** комерційних банків та всі кооперативні банки, зокрема під контролем Казначейства знаходилися **4** комерційні банки; іноземні інвестори контролювали **39** комерційних банків та всі філіали кредитних установ.

У банківському секторі Республіки Польща задіяні інвестори з **18** країн, головну роль грають інвестори з Італії, які контролюють **13,3%** активів сектору, далі – Німеччина (**9,9%**), Нідерланди (**8,7%**), Америка (**7,4%**) та Бельгія (**5,7%**)

БІОГРАФІЯ



Марек Бєлка

**Президент Народного банку Польщі,
професор, доктор наук.**

Народився 9 січня 1952 в Лодзі.

Після закінчення навчання в економіці в Університеті м. Лодзь в 1972 році працював в Департаменті економіки університету, де отримав докторську ступінь. З 1986 року працював в Інституті економіки Академії наук Польщі. У

1994 році отримав звання професора економіки.

Консультант міністерства фінансів Польщі в 1990-1996 роках. У 1994-1996 роках заступник голови комітету з економічної і соціальної стратегії Ради Міністрів, а потім економічний радник президента Польщі. У 1996 році був призначений консультантом Всесвітнього банку.

Міністр фінансів Польщі в 1997 році в уряді Влодзимежа Чимошевича. Помічник прем'єр-міністра Албанії в 1997-2001 роках. Знову міністр фінансів Польщі в 2001-2002 в уряді Лешека Миллера.

Радник-консультант в східноєвропейському відділенні JP Morgan в 2002-2003. Глава Міжнародної координаційної ради коаліції в Іраку (2003), а потім директор економічної політики в Тимчасовій коаліційній адміністрації в Іраку, де був відповідальним за грошову реформу, створення нової банківської системи і наглядом за економікою (2003-2004).

Прем'єр-міністр Польщі в 2004-2005. Кандидатура Марєка Бєлки зустріла запеклий опір в Сейме із-за проєвропейської позиції політика, і коли президент Олександр Квасьневський вперше доручив йому формування уряду, парламент лише з третьої спроби затвердив його на цій посаді.

Виконавчий секретар Економічної комісії Європи при ООН в 2006-2008. У 2007 кандидатура Марєка Бєлки була запропонована польським урядом на посаду виконавчого секретаря МВФ, але не зустріла належної підтримки.

З січня 2009 року директор Європейського департаменту Міжнародного валютного фонду.

Опублікував більше 100 наукових робіт, в основному присвячених теорії грошей і антиінфляційній політиці в країнах, що розвиваються. Спеціалізується в сучасній економічній науці і прикладній економіці.

Є членом Академії економічних наук.

10 червня 2010 Марек Бєлка був призначений парламентом на пост Голови Народного банку Польщі. Вступив на посаду 11 червня 2010 року, після приведення до присяги Сеймом.