



РЕСПУБЛИКА ТУРЦИЯ  
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ  
Управление по развитию стратегий

# Стратегическое планирование в государственном секторе

Атилля Чакыр  
Специалист по финансам



# План презентации

Процесс финансового реформирования  
в государственном секторе

Функции системы SGB

Работы

Процесс стратегического менеджмента

# Глобальное видение

- **Меняющиеся глобальные рамки: нарастание давления на правительство**
- **Государственная структура, демонстрирующая большей результативности**
- **Ожидания от общественного менеджмента: Администрация, фокусированная на результативность, увеличение пользы для общества**

# Реформы бюджета

- Основные цели бюджетных реформ:
  - Адаптация к финансовой дисциплине
  - Выделение и использование средств в свете стратегических приоритетов
  - Увеличение эффективности и продуктивности программ и предоставления услуг

## Каким способом?

- Путём контролирования государственных ресурсов /средств/;
- Путём планирования выделения средств;
- Управляя средствами;
- Переписывая бизнес-процессы государственных органов;
- Обеспечивая взаимодействие и обмен информацией между учреждениями;
- Создавая информационные системы для администрации для оказания поддержки процессам принятия решений на основе данных.

# Реформа финансового менеджмента государственного сектора

- ❖ Виды бюджета описаны заново.
- ❖ Реализовано многолетнее бюджетирование.
- ❖ Осуществлен переход к новой практике классификации бюджетов.
- ❖ Расширен охват бюджета.
- ❖ Предоставлены важные гибкости для государственных органов в процессе разработки и реализации бюджета.
- ❖ Стратегическое планирование и бюджетирование на основе результативности стали основой новой системы.
- ❖ В государственных учреждениях приступили к работе структуры по разработке стратегий.
- ❖ Создана система для внутреннего контроля путём создания условий для специализации.

# Реформа финансового менеджмента государственного сектора

- ❖ Начато обязательное применение одинаковой системы бухгалтерского учета в государственном секторе.
- ❖ Созданы Совет внутренней координации и Совет стандартов государственного бухгалтерского учёта.
- ❖ В законах о бюджете восстановлены таблицы государственных поступлений (налоговых расходов) от которых отказались в связи с освобождением от налога, исключениями и льготами и т.п..
- ❖ Начата работа по разработке вторичных и третичных законодательных актов, при помощи которых будут управляться и разработаны системы финансового менеджмента и контроля в государственном секторе.

# Стратегическое планирование в турецком законодательстве

- Справочник стратегического планирования: 2003 г.
- Закон о финансовом менеджменте и контроле в государственном секторе: декабрь 2003 г.
- Решения Высшего совета планирования: 2003, 2004 гг.
- Экспериментальные работы в учреждениях: 2004-2005 гг.
- Законы «О местных органах самоуправления» : 2004-2005 гг.



# Стратегическое планирование в турецком законодательстве

- Исследование о стратегической ориентации в государственном секторе: 2005 г.
- Инструкция о методах и принципах стратегического планирования в государственных учреждениях
- Справочник стратегического планирования в государственных учреждениях (2. версия): 2006 г.
- Инструкция о методах и принципах работы структур стратегического планирования : 2006 г.

# Функции SGB

- Стратегическое управление и планирование
  - Определение миссии и видения
  - Составление корпоративных и индивидуальных целей
  - Определение показателей
  - Бюджетирование
  - Анализ данных – научно-исследовательская работа
- Разработка критериев результативности и качества
- Информационная система управления
- Финансовые услуги
  - Программа бюджета и результативности
  - Бухгалтерский учёт, окончательный учёт и отчет
  - Внутренний контроль

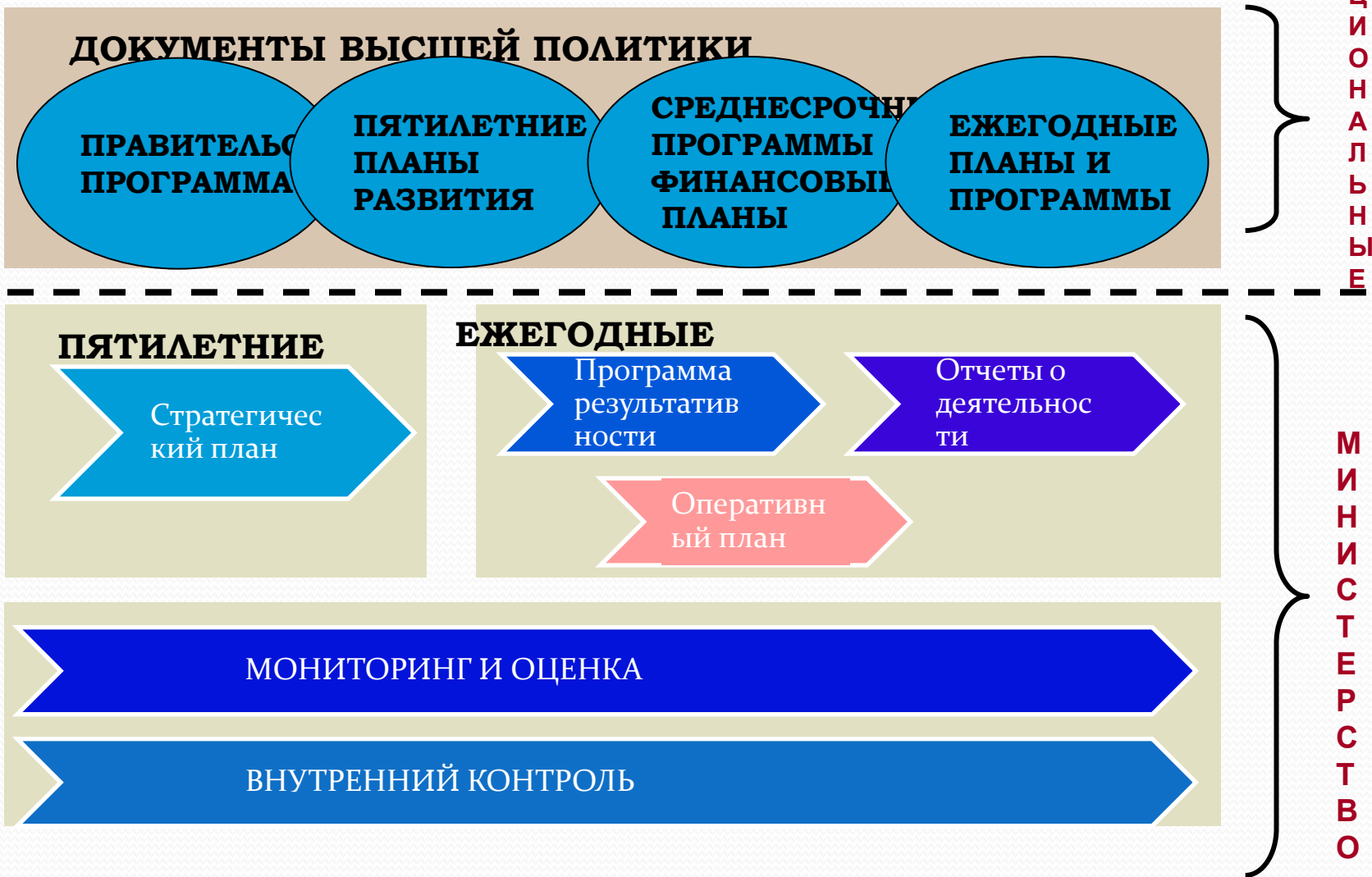
# Стратегический менеджмент и функция планирования

- ❖ Ст. 6 — Задачи, которые будут выполнены в рамках стратегического менеджмента и функции планирования:
- ❖ а) Составить подготовительную программу о работе по стратегическому планированию администрации и предоставлять услуги или обеспечить предоставление услуг обучения и консультаций в процессе стратегического планирования управления и координировать работу по стратегическому планированию.
- ❖ б) Предоставлять необходимые дополнительные услуги касательно стратегического планирования.
- ❖ в) Составлять отчет деятельности управления.
- ❖ г) Проводить работу по определению миссии управления.

# Стратегический менеджмент и функция планирования

- ❖ д) Изучать внешние факторы, которые могут повлиять на услуги, которые являются прерогативой управления.
- ❖ е) Определять новые возможности по оказанию услуг и принимать меры по предотвращению угроз для эффективности и продуктивности.
- ❖ ж) Провести исследование о производительности /возможностях внутри учреждения, проанализировать эффективность услуг и уровень удовлетворения пользователей и провести общие исследования.
- ❖ з) Установить положительные и слабые стороны управления.
- ❖ и) Провести научно-исследовательскую работу о сфере задач управления.
- ❖ й) Собирать, классифицировать, проанализировать информацию и данные о деятельности управления.

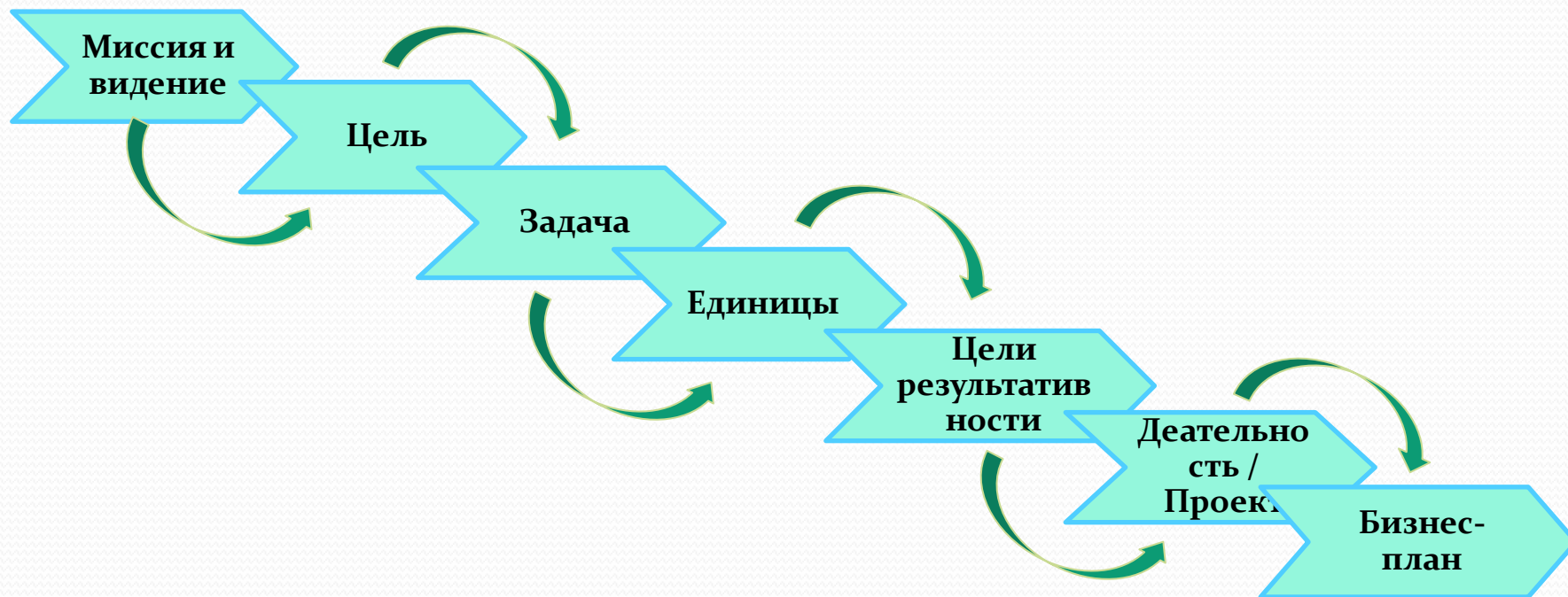
# Дорожная карта стратегического менеджмента



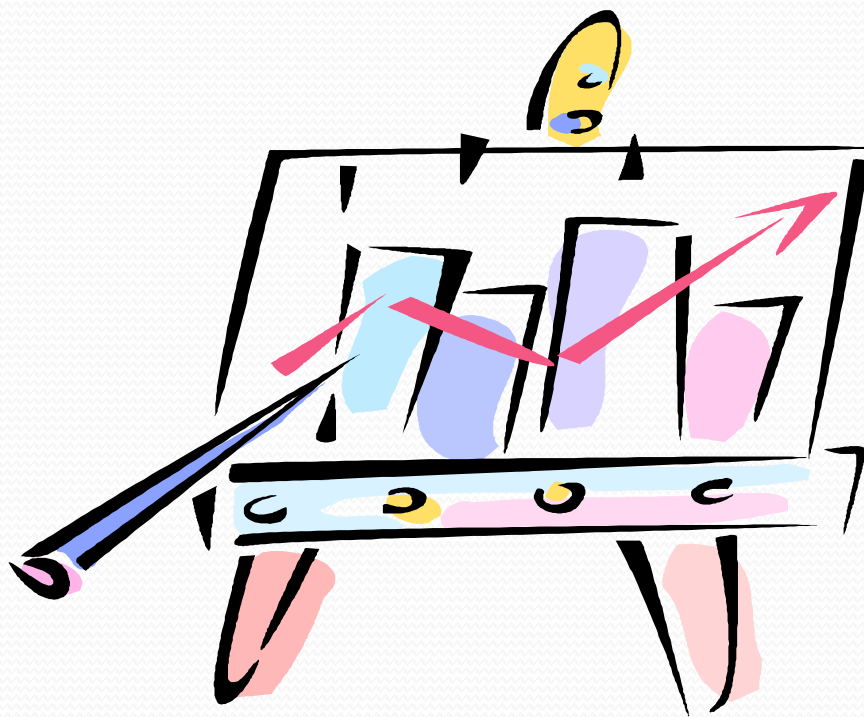
# Увеличение взаимоотношений



# Древо стратегии (Cascading)



# Работы

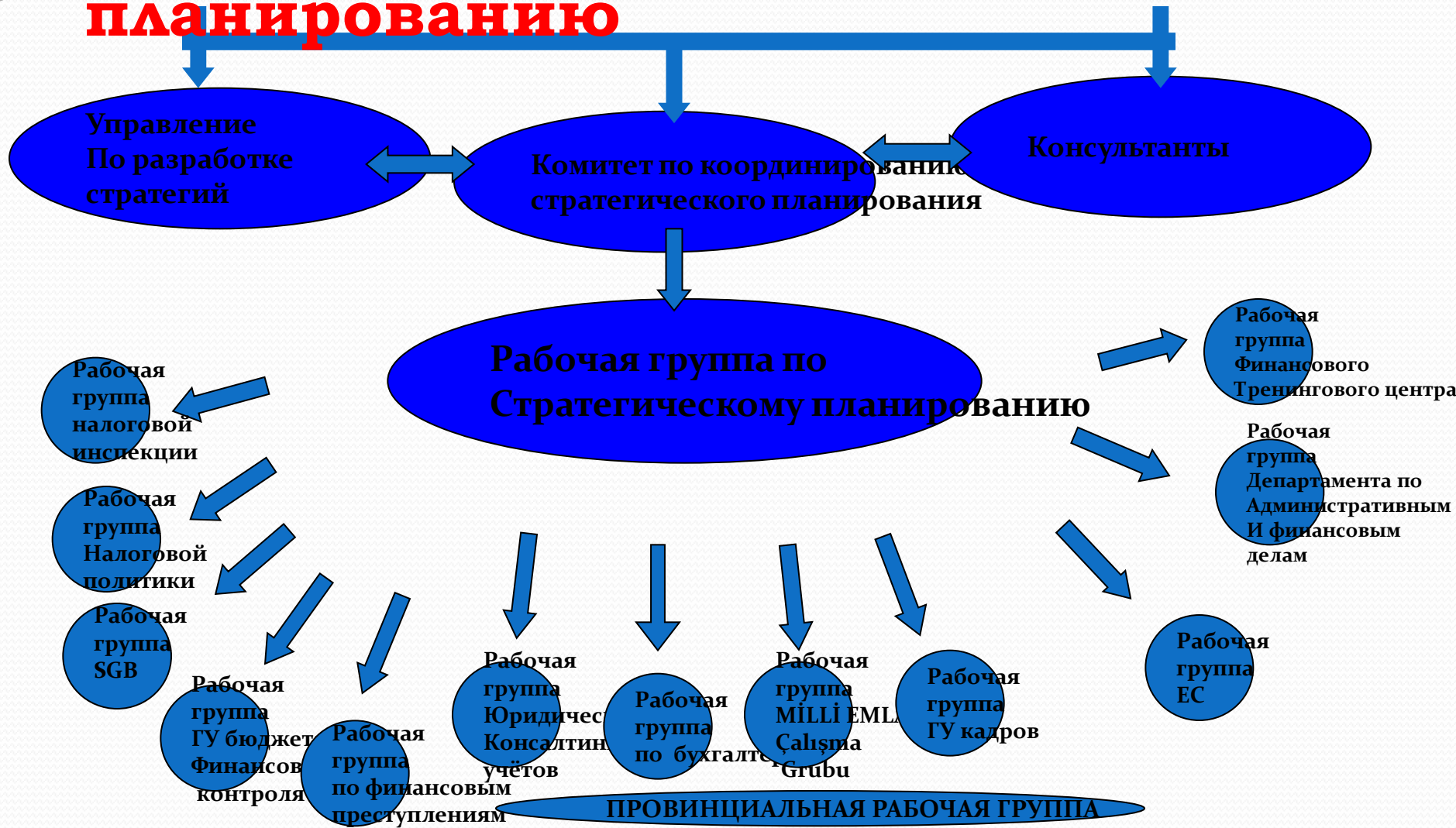




# Разработка программы подготовки

- ❖ В восьмой статье Инструкции о методах и принципах стратегического планирования государственных органов было отмечено, что в подготовительных программах будут указаны все стадии процесса стратегического планирования, график работ и сроки завершения, виды проводимой деятельности, ответственные структуры и лица, потребности в тренинге, при необходимости потребности в получении консалтинговых услуг, расходы в процессе планирования, потребности в людских и технических ресурсах.

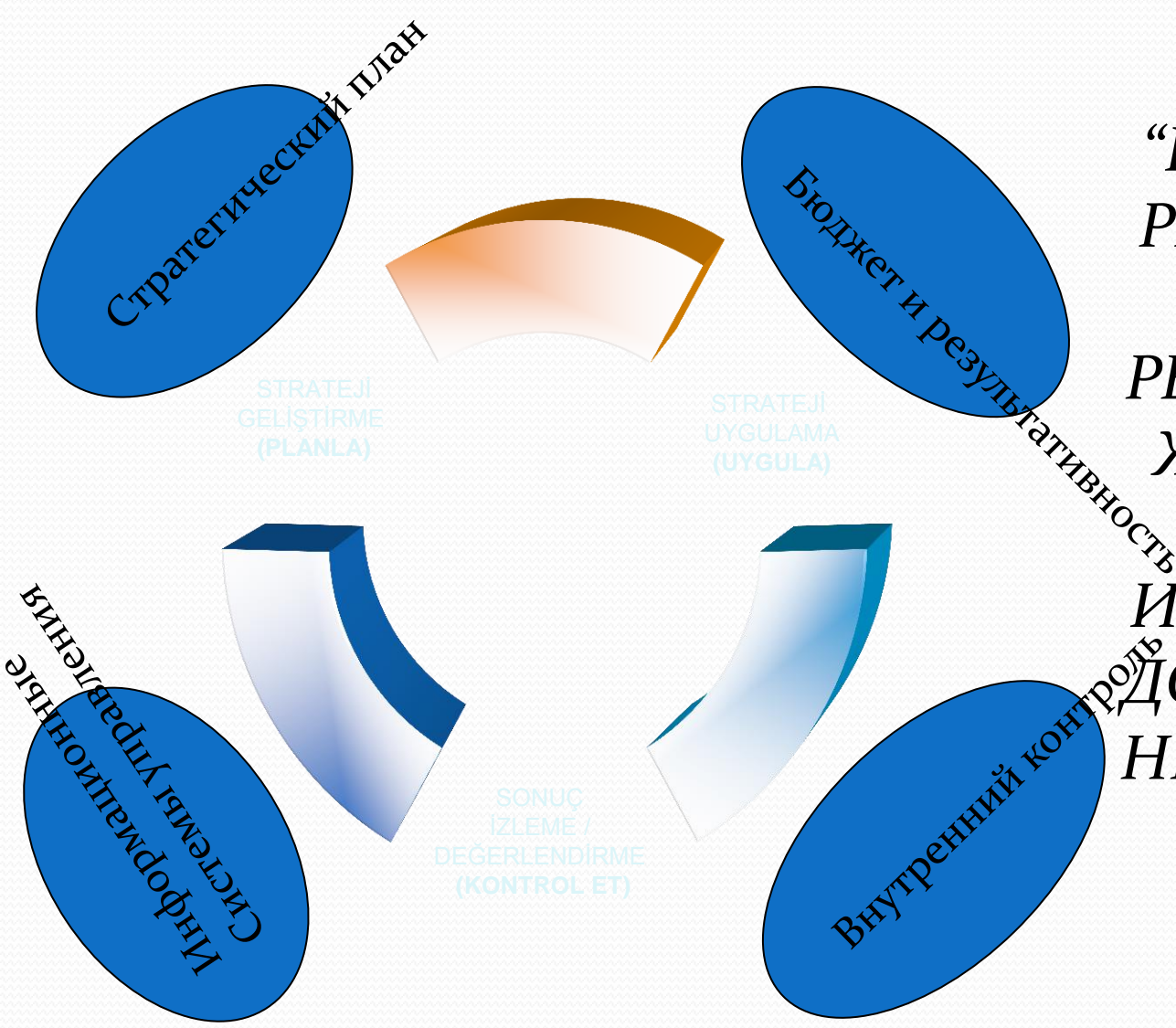
# Составление команд по планированию



# Ответственности команд

<b>Совет по разработке стратегий Министерства финансов</b>	<b>Комитет координации стратегического планирования</b>	<b>Рабочая группа стратегического планирования</b>
Координировать проводимую работу и оказывать содействие в деле определения стратегий, целей и политики услуг и организационную работу министерства	Координировать работы единиц в процессе стратегического планирования и предоставлять информацию Совету по разработке стратегий о проделанной работе	Непосредственно присутствовать в процессе стратегического планирования, которая координируется Управлением по разработке стратегий и командой проекта, а также обеспечить координацию в ходе этих работ между своей расходующей единицей и рабочей группой

# Процесс стратегического менеджмента



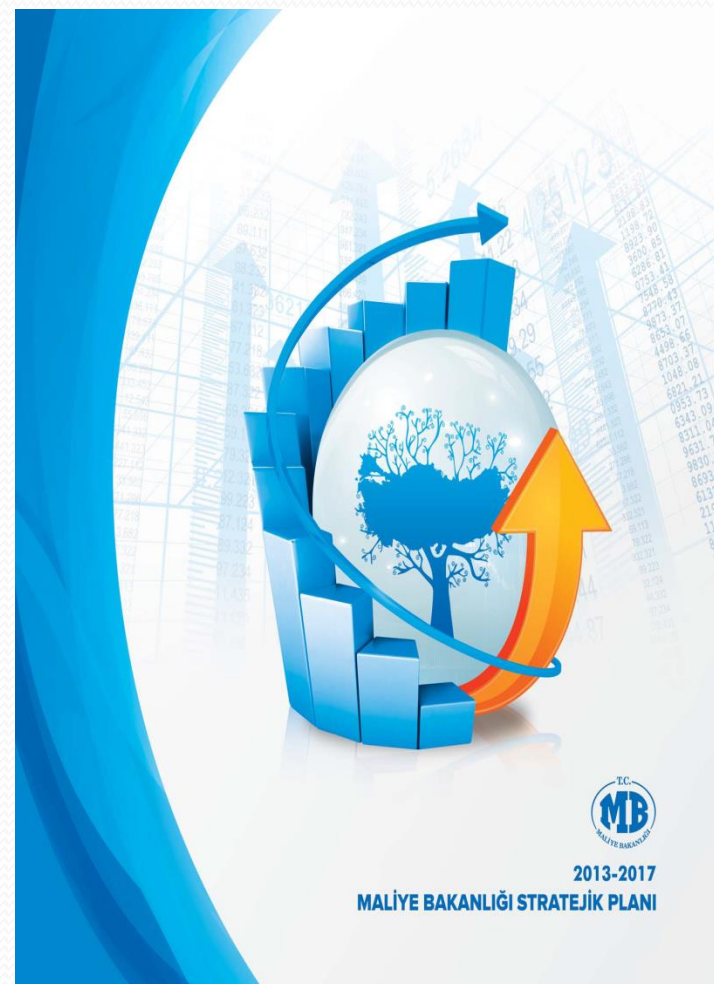
“КАКОЕ-ЛИБО РЕШЕНИЕ ЕСЛИ НЕ БУДЕТ РЕАЛИЗОВАНО В ЖИЗНИ БУДЕТ ЛИШЬ ИНИЦИАТИВОЙ ДОБРОЙ ВОЛИ, А НЕ НАСТОЯЩИМ РЕШЕНИЕМ.”

# Процесс стратегического планирования

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планы и программы</li> <li>• Анализ партнеров</li> <li>• SWOT анализ</li> </ul>	АНАЛИЗ СИТУАЦИИ	Где мы находимся?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Причины существования организации</li> <li>• Основные принципы</li> </ul>	МИССИЯ И ПРИНЦИПЫ	Куда мы желаем дотичь?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ожидаемое будущее</li> </ul>	ВИДЕНИЕ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Среднесрочные цели</li> <li>• Специфичные, конкретные и измеряемые цели</li> </ul>	ЦЕЛИ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы достижения целей</li> </ul>	СТРАТЕГИИ	Как мы сможем достичь намеченного места?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Детальные рабочие планы</li> <li>• Определение себестоимости</li> <li>• Программа результативности</li> <li>• Бюджетирование</li> </ul>	ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЕКТЫ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление отчетов</li> <li>• Сравнение</li> </ul>	МОНИТОРИНГ	Как мы сможем следить за нашими успехами и оценивать их?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь</li> <li>• Определение методов измерения</li> <li>• Показатели результативности</li> <li>• Оценка практической работы и результатов</li> </ul>	ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	

# Стратегический план

- При помощи стратегического плана для периода с 2008 по 2012 гг. в нашем управлении создана инфраструктура практического применения системы стратегического менеджмента.
- В свете опыта первого плана для периода с 2013 по 2017 гг. разработан **НОВЫЙ** стратегический план.



# Рамки стратегического плана- I

## Миссия Министерства финансов

Мы желаем иметь Министерство финансов, которое разрабатывает, применяет финансовую политику и обеспечивает ее мониторинг на основе участия всех заинтересованных сторон.

## Видение Министерства финансов

Министерство финансов, которое в целях оказания содействия укреплению среды сильного и устойчивого развития, не отказываясь от финансовой дисциплины, в духе справедливости соблюдает оптимальные уровни финансовой нагрузки и распределения, увеличивает общественную пользу при использовании государственных средств, обеспечивает транспарентность и отчетность и является проактивным и образцовым министерством.

# Рамки стратегического плана- II

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Чувствительность к среде</li><li>• Фокусированность на разрешение</li><li>• Правдивость и надёжность</li><li>• экономичность, эффективность и результативность</li><li>• Отчетность</li><li>• Верховенство права</li><li>• Участие</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Проактивность</li><li>• Транспарентность</li><li>• Социальная справедливость и равенство</li><li>• Социальная ответственность</li><li>• Гармоничность и прогнозируемость</li><li>• Специализация и способность</li><li>• Ориентированный на граждан</li></ul> |
|--|---|



# Рамки стратегического плана- III

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ
<b>SA1.</b> Проявлять лидерство в определении устойчивой финансовой политики комплексным подходом и управлять ресурсами/средствами на основе принципов экономичности, эффективности и результативности	<b>SH1.</b> Расширять базу налогообложения справедливым и прогнозируемым образом
	<b>SH2.</b> Создавать простую, чувствительную к глобальным развитиям налоговую систему, которая увеличивает конкурентоспособность
	<b>SH3.</b> Увеличивать эффективность процессов выделения и использования средств учитывая финансовую дисциплину и устойчивое развитие
	<b>SH4.</b> Обеспечение эффективного использования, мониторинга и отчетности государственных средств
	<b>SH5.</b> Проактивным образом управлять государственное недвижимое имущество в соответствии и потребностями экономики

# Рамки стратегического плана- IV

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ
<b>SA2.</b> Расширять зарегистрированную экономику и сокращать финансовые преступления	<b>SH6.</b> Развивать и расширять зарегистрированную экономику
	<b>SH7.</b> Вести активную борьбу с отмыванием денег, полученных в результате преступной деятельности и с финансированием терроризма
<b>SA3.</b> Предоставлять эффективные, результативные и фокусированные на разрешение услуги юридического консалтинга и учёта	<b>SH8.</b> Увеличить эффективность в предоставлении услуг юридического консалтинга и учёта
<b>SA4.</b> Расширять корпоративные возможности	<b>SH9.</b> Развивать стратегический менеджмент, людские ресурсы, организационную структуру, технологическую инфраструктуру и корпоративную культуру



**Спасибо...**

**atilla.cakir@sgb.gov.tr**