

Олег Чупалов,  
руководитель Регионального отделения Федеральной службы  
по финансовым рынкам в Приволжском федеральном округе

# Бюджетирование

## Чем дальше в БОР, тем выше эффективность



управление

*Повышение эффективности бюджетных расходов — одна из основных задач, стоящих перед государством.*

*В ходе бюджетной реформы на уровне правительства принимаются специальные программы и разрабатываются методические рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности государственных органов по обеспечению потребностей граждан и общества в государственных и муниципальных услугах, и улучшение их качества и доступности.\**



Конечной целью преобразований является формирование в Российской Федерации современной системы управления общественными (государственными и муниципальными) финансами, в том числе путем поэтапного внедрения инструментов бюджетирования, ориентированного на результаты.

Бюджетирование, ориентированное на результат (далее БОР), — это более прогрессивная по сравнению с затратным методом методология подготовки и исполнения бюджета. Она позволяет описать расходы с точки зрения их вклада в достижение целей, стоящих перед органом государственной власти, и, соответственно, планировать и выделять средства исходя из целей и задач, которые ставит государство. Основной акцент сделан на результаты, которые необходимо достигнуть, а не на освоение бюджетных средств.

Федеральная служба по финансовым рынкам наряду с другими ведомствами с 2005 года участвовала в эксперименте по внедрению БОР. Вдохновителем этого процесса в Службе и его активным проводником являлась начальник Управления экономики, финансов и бухгалтерского учета **Татьяна Леонидовна Петрова**.

Воодушевившись её идеями, Региональное отделение Федеральной службы по финансовым рынкам в Приволжском федеральном округе по собственной инициативе присоединилось к эксперименту, который проводился на базе Регионального

отделения в Юго-Западном регионе.

Эта работа привела к созданию комплексной системы планирования и управления бюджетным процессом в РО ФСФР России в ПриФО, в которой органично сочетаются элементы бюджетирования, ориентированного на результат, и старого сметного метода формирования бюджета.

**Система управления бюджетом**, применяемая в РО вот уже четыре года, **представляет собой трехмерную модель, отражающую взаимосвязь и взаимозависимость производственного, кадрового и бюджетного планов.**

Эта взаимосвязь позволяет определить конечный результат расходования бюджетных средств, повысить точность планирования и качество управления бюджетом. Таким образом, выполняются основные цели БОР — рациональное и эффективное использование бюджетных средств при достижении максимальных результатов.

**На первом этапе бюджетирования** с учетом предполагаемых бюджетных ограничений формулируются цели на планируемый период и определяются задачи по направлениям деятельности Регионального отделения.

В рамках задач утверждаются методы их решения и мероприятия, необходимые для их достижения, и формируется производственный план (подробнее об этом см. статью «Управление по целям». — О. Ч.).

\* Распоряжением Правительства РФ от 30 июня 2010 г. №1101-р утверждена Программа Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года. Программа разработана в соответствии с Посланием Президента РФ Д. А. Медведева Федеральному Собранию РФ от 12 ноября 2009 г. В целях реализации этой программы Минфином РФ и Министерством экономического развития в конце 2010 года утверждены Методические рекомендации по разработке и реализации отраслевых (ведомственных) планов повышения эффективности бюджетных расходов.

**На втором этапе** под производственные задачи составляется кадровый план и бюджет по фонду оплаты труда, исходя из имеющихся ресурсов и учитывая личные кадровые планы сотрудников (см. статью «Методика управления ФОТ». — О. Ч.).

**На третьем этапе** формируется переменная часть бюджета в зависимости от производственного и кадрового плана. Посредством многочисленных итераций «сквозь боль и слезы» все три составляющие балансируются и взаимоувязываются.

### Планирование и распоряжение

Планирование расходов и формирование бюджета осуществляется в разрезе как основных, так и вспомогательных направлений деятельности: контроль за участниками финансового рынка, контроль за эмитентами и регистраторами, административное и судебное производство, публичная деятельность, обучение сотрудников, информационно-технологическое обеспечение и др.

В рамках системы применяется децентрализованный метод планирования и обеспечения материальными и нематериальными ресурсами. Суть метода заключается в том, что планирование расходов закреплено за так называемыми центрами издержек. Сотрудники, за которыми закреплены функции по обеспечению РО материальными ценностями и услугами, самостоятельно определяют потребности на своем участке и плани-

руют (генерируют) расходы. Причем, эти сотрудники непосредственно работают по направлению деятельности, расходы по которому они определяют, что, несомненно, существенно повышает качество планирования.

Обеспечивающий сотрудник самостоятельно принимает решение о закупке в пределах установленных лимитов. Он несет ответственность за качество планирования, отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент.

Даже начальник отдела контроля является частью системы как лицо, планирующее командировочные расходы при проведении проверок и распоряжающееся бюджетом отдела по оплате труда. А помощник руководителя по кадрам, к примеру, определяет размер той части бюджета, которая в будущем году может быть потрачена на обучение сотрудников.

Процесс бюджетного планирования автоматизирован. Силами РО разработана и внедрена программа «Бюджет», позволяющая каждому обеспечивающему специалисту на своем рабочем месте дистанционно осуществлять планирование расходов.

Обеспечивающий сотрудник определяет и заносит в программу задачи, которые необходимо выполнить по направлениям деятельности и их обоснование. Затем в рамках задачи им планируются необходимые покупки. При занесении покупок в ПО «Бюджет» указываются код бюджетной классификации, сумма и месяц ее осуществления.

Планирование задач и расходов на этом этапе осуществляется в четком соответствии с задачами и показателями производственного плана на будущий год. Например, сотрудник, планирующий расходы на телеграммы, учитывает при этом количество планируемых протоколов.

Данные, поступающие из центров издержек, сливаются в единый консолидированный бюджет РО ФСФР России в ПриФО.

В итоге формируется брошюра «Бюджет РО», включающая сводные формы в разных разрезах: группировка затрат по кодам бюджетной классификации, по направлениям деятельности с обоснованием потребностей, по периоду осуществления покупок — план закупок.

Окончательное решение о необходимых закупках принимает бюджетная комиссия, в которую входят обеспечивающие сотрудники, начальник отдела финансов, руководитель РО.

### Учет и контроль

Учет расходов ведется отделом финансов, бюджетного учета и отчетности с помощью дополнительно разработанного программного обеспечения в «1С: Предприятие» в разрезе:

- структурных подразделений по фактическим расходам;
- обеспечивающих сотрудников по закупкам.

Учет в таких разрезах позволяет с необходимой точностью определять стоимость тех или иных задач и мероприятий в их составе. Кроме того, он позволяет осуществлять контроль лимитов и сроков по каждому обеспечивающему сотруднику.

Описанная система управления бюджетом позволяет решать задачи, стоящие перед Региональным отделением в настоящее время, и обеспечивать необходимую эффективность бюджетных расходов. Но уже в ближайшем будущем потребуется её доработка как с методологической точки зрения, так и с точки зрения автоматизации процессов.

