

Опыт оптимизации структуры и функций отделений УФК

И.Ю. Яйлоян, заместитель руководителя УФК по Тюменской области

Управление Федерального казначейства по Тюменской области с момента своего образования никогда не стояло на месте в области совершенствования своей функциональной деятельности, повышения эффективности казначейских процессов, выполнения поставленных задач.

Оптимизация органов Федерального казначейства направлена на изменение структуры, совершенствование функциональной и организационной деятельности через максимальную централизацию процедур кассового обслуживания исполнения бюджетов на уровне управлений по субъектам РФ, сокращение затрат по административно-хозяйственным расходам на содержание, внедрение новейших информационных технологических решений и четкую регламентацию процессов. На 1 октября 2011 г. в УФК по Тюменской области процедуры оптимизации завершены.

До начала этой работы в структуру УФК по Тюменской области входили 13 отделов и 27 отделений УФК. Было принято решение объединить те отделения УФК, которые территориально располагались в одном городе, но осуществляли кассовое обслуживание исполнения разных муниципальных бюджетов. Было решено также сконцентрировать всю работу в одном отделении УФК в таких городах, как Тюмень, Тобольск, Ишим, Ялуторовск. К началу 2009 г. количество отделений уменьшилось на четыре единицы, численность государственных служащих сократилась на 8%.

Дальнейшая работа по повышению результативности была связана с исключением дублирования функций, выполняемых одновременно и отделениями, и Управлением, а так же с экономичным расходованием бюджетных средств. В связи с этим отделения были максимально освобождены от ведения ряда административно-хозяйственных функций, кадрового делопроизводства, а на уровне Управления была осуществлена полная централизация процедур закупок, расчетов с поставщиками услуг, связанных с содержанием отделений, а также расчетов потребности в данных услугах.

С 2009 г. Управление заключает государственные контракты с поставщиками коммунальных услуг по всем отделениям области, осуществляет контроль за эффективным использованием выделенных лимитов потребления

газа, электрической и тепловой энергии, что дает положительный результат выполнения плана по экономии энергетических ресурсов, определяет порядок предоставления отделениями в отдел финансового обеспечения выставленных коммунальными сетями счетов, счетов-фактур для проведения процедур учета, осуществляет контроль за своевременностью обеспечения и качества оказания услуг.

Организация взаимодействия Управления и отделений по перечисленным направлениям предполагала разработку и внедрение ряда внутренних документов по нормам потребления электрической энергии, газа, горюче-смазочных материалов, бумаги, канцелярских принадлежностей, расходных материалов и др.

В рамках оптимизации кадрового делопроизводства начиная с 2010 г. на уровне Управления централизована функция по ведению личных дел государственных гражданских служащих отделений. Для осуществления централизации данной функции утвержден локальный акт, определяющий порядок работы с персональными данными и ведение личного дела государственного гражданского служащего, сроки передачи и приема личных дел. В результате проведенных мероприятий были созданы оптимальные условия для начала процедур реорганизации Управления с образованием в его структуре 22 территориально удаленных отделов в соответствии с административно-территориальным делением Тюменской области.

Проведение оптимизации потребовало проведения анализа возможных вариантов и альтернатив, наличия полной и достоверной информации о каждом структурном сегменте, количественных и качественных характеристик реорганизуемых отделений. Управлением был проведен анализ эффективности деятельности отделений на основе данных о расходах на содержание, штатной численности, количества проведенных операций. Полученные данные позволили рассчитать показатель затрат на содержание 1 работника, а также показатель стоимости проведения одной операции. Средний показатель стоимости одной операции в 2010 г. по всем отделениям был равен 80,80 руб. В разрезе отделений данный показатель варьировался от 46,30 до 129,78 руб. Применяемая методика дала возмож-

ность выделить отделения с наиболее высокой степенью затратности и при составлении индивидуального плана оптимизации Управления в 2011 г. начать реорганизацию именно с этих отделений.

Процедура реорганизации в Управлении проходила поэтапно: на 1 июня 2011 г. было реорганизовано 11 отделений (1 этап); на 1 августа 2011 г. — 6 отделений (2 этап); на 1 октября 2011 г. — 5 отделений (3 этап).

Процесс достижения поставленной цели, как показывает практика, будет эффективным при условии, что каждое действие, предполагаемое к проведению мероприятия понятно исполнителю — участнику процедуры оптимизации, принято им, обязательно для выполнения и конкретно по содержанию. Для решения данной задачи специалистами Управления составлен и утвержден план действий на каждый этап оптимизации с указанием конкретных исполнителей и сроков исполнения. План проведения мероприятий по реорганизации Управления содержал 8 разделов (120 пунктов) по всем направлениям деятельности, затрагиваемых реорганизацией:

- обеспечение непрерывности функциональной деятельности по кассовому обслуживанию исполнения бюджетов;
- административно-хозяйственное обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- информационно-техническое обеспечение;
- обеспечение режима секретности и безопасности информации;
- мобилизационная подготовка и гражданская оборона;
- правовое обеспечение.

План утверждался и доводился до реорганизуемых отделений за 2,5 месяца до даты проведения реорганизации, что позволяло сотрудникам подробно изучить перечень действий, направить в Управление предложения по редакции отдельных пунктов, дополнения. Управлением осуществлялась разъяснительная работа по каждой позиции плана через регулярное проведение селекторных совещаний, аудиоконференций.

Мероприятия по реорганизации отделений первой волны содержали достаточно большой перечень локальных распорядительных актов, необходимых для обеспечения взаимодействия Управления с территориальными отделами в новых условиях деятельности. Это касалось порядка ведения юридических дел участников/неучастников бюджетного процесса; учета исполнительных документов; создания и ведения электронного архива документов; транспортного обеспечения отделов; учета, хранения, выдачи и уничтожения печатей и штампов; ведения документооборота и курьерской доставки и др. Создание приведенного перечня распорядительных документов позволило снять практически все вопросы по взаимодействию между Управлением и

отделом при исполнении созданными территориальными отделами возложенных функций.

Оптимизация функциональной деятельности рассматривалась в Управлении через процессы внедрения административных, технологических регламентов, снижения трудоемкости проводимых операций с внедрением прикладного программного продукта Автоматизированной системы Федерального казначейства (АС ФК). Управление перешло на работу в АС ФК с 1.05.2011 г., и уже за период с мая по август 2011 г. была осуществлена полная централизация бюджетного учета по операциям бюджетов на уровне Управления, что позволяет территориальным отделам сосредоточить свои усилия на приеме и обработке платежных документов клиентов, качественно выполняя установленные требования нормативных актов.

В целях установления обратной связи с реорганизуемыми отделениями, проведения анализа соответствия запланированных мероприятий фактически исполненным, соблюдения установленных сроков в состав рабочей группы по оптимизации включен сотрудник отдела внутреннего контроля и аудита, отвечающий за проведение мониторинга выполнения плана оптимизации. Это позволило не только «держать руку на пульсе», но и своевременно реагировать на возникающие проблемы, принимать оперативные, точечные решения.

Мероприятия по поиску управленческих решений повышения эффективности деятельности УФК по Тюменской области, принятие решений и их реализация позволили достичь больших результатов. Так, с 1.10.2011 г. осуществлен переход к оптимальной структуре Управления в составе 15 функциональных отделов и 22 территориально удаленных отделов. Теперь исключено дублирование выполняемых функций за счет полной передачи административно-хозяйственных функций, кадрового делопроизводства, позиций бюджетного учета по операциям бюджетов, составления отчетности на уровне Управления. Оптимизация структуры и функциональной деятельности позволила обеспечить сокращение численности государственных гражданских служащих на 21%. В безвозмездное пользование сторонним бюджетным организациям в четырех административных зданиях передана часть служебных помещений общей площадью 799,5 кв. м и 1 административное здание полностью общей площадью 113,3 кв. м. Административно-хозяйственные расходы по сравнению с аналогичным периодом 2010 г. сократились на 20,6%. Наконец, концентрация знаний и опыта сотрудников территориальных отделов на выполнении отдельных полномочий и функций позволяет добиться лучшего результата с меньшим количеством персонала, а максимальная централизация функций на уровне Управления обеспечивает уменьшение рисков при обслуживании исполнения бюджетов, всесторонний контроль за реализацией поставленных перед системой задач.