



## Этапы становления и перспективы развития системы управления финансами Казначейства России

**Елена ЯКОВЛЕВА,**  
начальник Финансового управления Федерального казначейства

**В** рамках реформирования бюджетного процесса одним из важнейших направлений деятельности Федерального казначейства как главного распорядителя средств федерального бюджета явилась реализация системы управления бюджетными ресурсами по главе 100 «Федеральное казначейство». В этой связи в период становления Казначейства России был разработан и внедрен механизм сквозного бюджетного финансового планирования в двухуровневом варианте.

Для решения вопросов финансового планирования на уровне центрального аппарата как получателя бюджетных средств создана комиссия по планированию закупок товаров, работ и услуг для нужд Федерального казначейства (далее – комиссия) с выделением администраторов закупок<sup>1</sup> и четким закреплением за ними ряда функций: ответственности за финансовое планирование, осуществления своевременного кассового расхода и перераспределения бюджетных средств. Комиссией рассматриваются вопросы формирования проекта плана централизованных закупок товаров, работ и услуг для нужд центрального аппарата и территориальных органов Федерального казначейства (далее – план централизованных закупок) и предложе-

ния по внесению в него изменений, а также распределение и перераспределение средств между администраторами закупок. План централизованных закупок утверждается руководителем Федерального казначейства до начала финансового года.

По истечении каждого месяца проводится мониторинг исполнения указанного плана в разрезе направлений расходования средств федерального бюджета внутри статей и подстатей экономической классификации расходов. Информация об исполнении плана централизованных закупок ежемесячно направляется администраторам закупок для проведения анализа и внесения соответствующих изменений в план централизованных закупок в целях своевременного внесения изменений в сводную бюджетную роспись в установленные сроки.

По итогам финансового года проводится аналитическая работа по обработке информации исполнения плана централизованных закупок, который находит отражение в формируемом отчете об исполнении плана централизованных закупок (далее – отчет). Отчетная форма предполагает группировку закупаемой продукции, выполненных работ и оказанных услуг в разрезе статей экономической классифи-

кации расходов по видам, количеству и цене, поставщикам и способам размещения заказов, а также по стадиям исполнения контрактов.

Во исполнение поручений Правительства РФ по равномерности расходования средств федерального бюджета уже в 2005 г. на уровне центрального аппарата Федерального казначейства разработан календарный кассовый план, формируемый в соответствии с поквартальным распределением объемов бюджетных ассигнований и утвержденным планом централизованных закупок. Календарный кассовый план содержит указано ежемесячное распределение бюджетных средств по администраторам закупок в разрезе кодов экономической классификации расходов. Равномерность расходования бюджетных средств принимается как четкое соответствие произведенного кассового расхода утвержденному плану централизованных закупок и календарному кассовому плану.

Для решения вопросов финансового планирования на уровне распорядителя бюджетных средств создана балансовая комиссия, целью работы которой помимо оптимизации и эффективности расходования бюджетных средств является равный доступ

<sup>1</sup> Администраторы закупок – структурные подразделения центрального аппарата Федерального казначейства, назначенные в плане централизованных закупок ответственными за организацию соответствующих закупок.

к ресурсам, а также прозрачность при формировании необходимой потребности в бюджетных ассигнованиях и их распределении по управлениям Федерального казначейства по субъектам РФ. И, как следствие, каждая копейка бюджетных ассигнований распределяется по территориальным органам Федерального казначейства на основании комиссионных решений.

В целях совершенствования процедуры исполнения бюджета, а также повышения ответственности администраторов закупок за осуществление кассовых операций разработан Порядок проведения операций по лицевому счету получателя средств федерального бюджета по главе 100 «Федеральное казначейство» по оплате договоров, государственных контрактов и соглашений.

Для минимизации объемов наличных денежных средств в обороте в 2006 г. в систему Федерального казначейства внедрен «зарплатный проект». На сегодняшний день в системе Федерального казначейства заключено более 3,5 тыс. договоров по реализации данного проекта. В рамках антимонопольного законодательства денежные средства 88% сотрудников Федерального казначейства зачисляются на пластиковые карты Сбербанка России и ряда коммерческих банков. Выплата командировочных через пластиковые карты позволила практически полностью отказаться от наличных денежных средств. Также прорабатывается вопрос о выпуске корпоративных карт для подотчетных лиц, осуществляющих представительские расходы и занимающихся приобретением товарно-материальных ценностей.

С целью повышения результативности бюджетных расходов, оптимизации управления бюджетными средствами и создания условий для максимально эффективного управления бюджетными средствами Федеральным казначейством в 2006 г. при отсутствии нормативно-правовых актов, регулирующих механизм реализации системы бюджетного управления в целом, разработана и с 1 января 2007 г. внедрена единая система смет-



ного планирования (рис. 1), особенно- стями которой являются:

- упорядочение процедуры формирования сметы доходов и расходов центрального аппарата Федерального казначейства и управлений Федерального казначейства по субъектам РФ;
- представление смет доходов и расходов управлений Федерального казначейства по субъектам РФ в электронном виде и утверждение их на уровне главного распорядителя бюджетных средств с использованием электронной цифровой подписи;
- детализация сметы доходов и расходов управления Федерально-

го казначейства по субъекту РФ по направлениям расходов внутри статьи и подстатьи экономической классификации расходов бюджетов Российской Федерации;

- наличие финансово-экономического обоснования расходов федерального бюджета, основанного на нормативном, индексном и прогнозном методах планирования.

Внедрение единого порядка сметного планирования позволило:

- сократить временной интервал согласования и доведения до управлений Федерального казначейства по субъектам РФ утвержденной сметы доходов и расходов в связи с внедрением системы электронного документооборота;
- внедрить новые технологии автоматизированного контроля сметных проектировок.

Сегодня модель управления финансами на уровне ведомства сфокусирована исключительно на процессе управления затратами и не увязывается с целями и ожидаемыми результатами произведенных расходов, в связи с чем Федеральное казначейство приступило в 2007 г. к разработке системы управленческого учета (рис. 2).

Основными предпосылками для создания данной системы явились:

- отсутствие четкого взаимодействия между целями и конечными



Справка «Бюджета»



**Елена Павловна ЯКОВЛЕВА**, начальник Финансового управления Федерального казначейства

Родилась 22 августа 1965 г. в Саратове.

В 1989 г. окончила Саратовский экономический институт.

1989–1992 г. – бухгалтер в ряде коммерческих организаций Саратова.

1992 г. – главный бухгалтер инспекции Министерства налогов и сборов РФ по Заводскому району Саратова.

2000 г. – главный бухгалтер Управления Федерального казначейства Минфина РФ по Саратовской области.

2002 г. – заместитель руководителя управления – главный бухгалтер Управления Федерального казначейства Минфина РФ по Московской области.

С 2005 г. – начальник Финансового управления Федерального казначейства.

Имеет награды Министерства финансов РФ.

результатами использования бюджетных средств, а также критериев оценки деятельности администраторов бюджетных средств (под администратором бюджетных средств понимается главный распорядитель, распорядитель и получатель бюджетных средств);

- ограниченность полномочий администраторов бюджетных средств при формировании и исполнении бюджета;
- преобладание внешнего контроля за соответствием кассовых расходов плановым показателям при отсутствии процедур и методологии внутреннего и внешнего мониторинга обоснованности планирования и результатов использования бюджетных средств;
- отсутствие системы оценки финансового результата деятельности администраторов бюджетных средств;
- отсутствие стимулов для повышения эффективности бюджетных расходов и оптимизации бюджетной сети.

Целью и задачами разработки системы управленческого учета явились:

- создание информационной базы для оценки и непосредственно сама оценка эффективности функционирования и результативности деятельности Федерального казначейства;

- формирование информационной базы для принятия эффективных управленческих решений;
- распределение ресурсов по поставленным целям деятельности;
- повышение эффективности контроля за достижением результатов и исполнением решений Федерального казначейства;
- определение персональной ответственности должностных лиц за решение возложенных на них задач, достижение показателей результативности и эффективности их деятельности.

В рамках внедрения в системе Федерального казначейства принципов бюджетирования по результатам, отражающих взаимосвязь между бюджетными расходами и достигаемыми результатами, планируется:

- ориентировать деятельность территориальных органов Федерального казначейства на достижение конкретных результатов;
- установить и измерить взаимосвязь между затраченными бюджетными средствами и полученными результатами;
- провести анализ причин, не позволивших достичь тех или иных результатов;
- на основе данного анализа принять решение о сохранении или изменении объемов финансирования, реализации мер по повышению эффективности бюджетных

расходов с целью достижения заданных результатов.

Для решения задачи по постановке и внедрению управленческого учета в системе Федерального казначейства предполагается:

- создать механизм ведомственного планирования бюджетных расходов по целям и результатам;
- унифицировать единые в системе Федерального казначейства план закупок товаров, работ и услуг, а также отчет о его исполнении;
- разработать ведомственный порядок учета затрат;
- разработать показатели финансового менеджмента;
- сформировать систему материального поощрения, увязанную с результатами деятельности.

Таким образом, предлагаемая модель системы управленческого учета позволит:

- формировать на уровне центрального аппарата Федерального казначейства информационную базу, содержащую сведения о результатах деятельности территориальных органов и необходимую для принятия управленческих решений;
- существенно повысить качество бюджетного планирования, ориентированного на результат;
- усилить эффективность управления бюджетными средствами;
- повысить ответственность за принятие управленческих решений в рамках реализации целей деятельности и поставленных задач;
- усовершенствовать механизм распределения бюджетных ассигнований между подведомственными учреждениями, создав основу для конкурентного распределения ресурсов;
- получать показатели для оценки результативности деятельности территориальных органов;
- усилить материальную мотивацию работников на достижение ими конкретных результатов деятельности как органа Федерального казначейства, так и ведомства в целом. ☺