

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ В ОРГАНАХ ФЕДЕРАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА

А.Ю. Демидов, руководитель Управления Федерального казначейства по Самарской области, кандидат экономических наук

Одной из основных целей проводимых в стране реформ является повышение эффективности деятельности органов государственной власти. В связи с этим актуальной является задача «апробации и внедрения системы показателей и критериев оценки деятельности федерального государственного органа, его самостоятельного структурного подразделения либо территориального органа федерального органа исполнительной власти, а также профессиональной служебной деятельности гражданских служащих».

Решение этой задачи предполагает не только формирование системы показателей и критериев оценки, но и создание механизмов фиксации этих показателей, их анализа, оценки и, что не менее важно, определение последствий этой оценки. Эта задача является особенно актуальной для Федерального казначейства (ФК), поскольку оно является одним из самых многочисленных федеральных органов исполнительной власти.

Управленческий учет в Федеральном казначействе будем рассматривать, как элемент системы управления, ориентированной на результаты, включающий в себя совокупность методов регистрации, обобщения и анализа управленческой информации в целях создания информационной базы для оценки и непосредственной оценки эффективности и результативности деятельности как отдельных работников и органов ФК, так и казначейской системы в целом.

Цель управленческого учета — создание информационной базы для оценки и непосредственная оценка эффективности функционирования органов Федерального казначейства и результативности деятельности работников органов Федерального казначейства.

Управленческий учет в центральном аппарате Федерального казначейства, в управлениях Федерального казначейства по субъектам РФ (УФК) и их отделениях (ОФК) имеет свои особенности. Разделение управленческого учета в Федеральном казначействе на управленческий учет в центральном аппарате Федерального казначейства и управленческий учет в УФК и ОФК обусловлен структурой затрат на их содержание.

В связи с тем, что в УФК и ОФК основная доля затрат (более 90%) приходится на оплату труда работников этих органов, акцент управленческого учета должен быть сделан на создании информационной базы для оценки и

непосредственную оценку результатов деятельности работников управлений и отделений, а также на оценку эффективности функционирования самих УФК и ОФК.

Система управленческого учета в управлениях и отделениях Федерального казначейства представляет собой совокупность двух взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, а именно: управленческий учет функционирования этих органов; управленческий учет деятельности государственных гражданских служащих, служащих и младшего обслуживающего персонала.

Рассмотрим данные элементы по отдельности, а УФК и ОФК объединим понятием органы ФК.

Первый элемент системы управленческого учета органов ФК — управленческий учёт функционирования органов ФК — состоит из трёх блоков: первый блок — учета затрат на содержание органа ФК; второй блок — учет результатов деятельности органа ФК; и третий блок — определение эффективности деятельности органа ФК. При этом, определение эффективности деятельности органа ФК является конечной целью управленческого учета функционирования органа ФК, а учет затрат на содержание органа ФК и учет результатов деятельности органа ФК представляют собой информационную основу для достижения этой цели.

В свою очередь, учет затрат на содержание органа ФК, может заключаться в регистрации, обобщении, анализе и оценке общей суммы кассовых выплат на содержание соответствующего органа ФК.

Учет результатов деятельности органа ФК может состоять из регистрации, обобщения, анализа и оценки общественно значимых результатов деятельности органа ФК, к которым относятся: кассовые поступления бюджетов бюджетной системы, учтенные и распределенные УФК; кассовые выплаты, произведенные и учтенные органами ФК; средства, сохраненные в бюджетах бюджетной системы в результате предварительного и текущего контроля; средства, сохраненные в бюджетах бюджетной системы в результате юридической работы.

Определение эффективности деятельности органа ФК может выражаться в определении индекса эффективности за определенный период времени (месяц, квартал, год, три года). При этом под эффективностью будем понимать стоимостное соотношение полученных результатов деятельности органа Федерального казначейства к зат-

ратам на его содержание в форме индекса эффективности, определяемого по формуле:

$$\Theta = P / Z, \quad (1)$$

где: Θ – индекс эффективности деятельности органа ФК за соответствующий период;

P – результаты деятельности органа ФК за соответствующий период;

Z – затраты на содержание органа ФК за соответствующий период.

В качестве примера рассмотрим управленческий учет функционирования органов ФК Самарской области в 2007 г.

Первый блок: учет затрат на содержание органов ФК Самарской области (ФК СО).

По данным бюджетного учета затраты (3) на содержание органов ФК СО составляют:

$$Z = 337,8 \text{ млн. руб.}$$

Второй блок: учет результатов деятельности органа ФК СО.

Результаты деятельности органов ФК СО (P) за 2007 г. определяются по формуле:

$$P = Pп + Pв + Pк + Pю, \quad (2)$$

где: $Pп = 378\,333,7$ млн.руб. – сумма кассовых поступлений бюджетов бюджетной системы за 2007 г., учтенных Управлением ФК СО, которая определяется по формуле:

$$Pп = Pдб + Pфб + Pоб + Pмб + Pвр + Pвб + Pсг, \quad (2.1)$$

где: $Pдб = 214\,998,6$ млн.руб. – сумма доходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и внебюджетных фондов, поступивших и распределенных на счете 40101;

$Pфб = 24\,071,8$ млн. руб. – сумма кассовых поступлений на счет 40105;

$Pоб = 92\,023,7$ млн. руб. – сумма кассовых поступлений на счет 40201;

$Pмб = 37\,069,8$ млн. руб. – сумма кассовых поступлений на счет 40204;

$Pвр = 2\,340,7$ млн. руб. – сумма кассовых поступлений на счет 40302;

$Pвб = 7\,829,1$ млн. руб. – сумма кассовых поступлений на счет 40503;

$Pсг = 0$ – сумма кассовых поступлений на счет 40816;

$Pв = 161\,762,9$ млн.руб. – сумма кассовых выплат из бюджетов бюджетной системы, произведенных и учтенных органами Федерального казначейства по Самарской области определяется по формуле:

$$Pв = Pфв + Pов + Pмв + Pвр + Pвб + Pсг, \quad (2.2)$$

где: $Pфв = 24\,071,8$ млн.руб. – сумма кассовых выплат со счета 40105;

$Pов = 91\,866,1$ млн.руб. – сумма кассовых выплат со счета 40201;

$Pмв = 35\,991,9$ млн.руб. – сумма кассовых выплат со счета 40204;

$Pвр = 2\,233,1$ млн.руб. – сумма кассовых выплат со счета 40302;

$Pвб = 7\,600,0$ млн.руб. – сумма кассовых выплат со счета 40503;

$$Pсг = 0,0$$
 – сумма кассовых выплат со счета 40816;

$Pк = 2\,983,9$ млн.руб. – сумма бюджетных средств, сохраненных органами ФК СО для бюджетной системы в

ходе предварительного и текущего финансового контроля от необоснованного и нецелевого использования;

$Pю = 588,4$ млн.руб – сумма бюджетных средств, сохраненных органами ФК СО бюджетной системы в результате юридической работы.

Таким образом, суммовое денежное выражение результатов деятельности органов ФК СО за 2007 г. составляет:

$$P = 378\,333,7 + 161\,762,9 + 2\,983,9 + 588,4 = 543\,668,9 \text{ млрд.руб.}$$

Третий блок. Определение эффективности деятельности органов ФК СО.

Используя полученные значения затрат и результатов деятельности органов ФК СО, определим индекс эффективности (Θ) по формуле (1).

$$\Theta = P / Z = 543\,668,9 / 337,8 = 1698,3$$

Полученное значение индекса эффективности показывает, что органы ФК СО в 2007 г. на каждый затраченный на собственное содержание рубль, обслужили 1698,3 рубля средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

В свою очередь, тенденции изменения индекса эффективности могут являться информационной базой для анализа оптимальности затрат и результатов, что в свою очередь является критерием оценки правильности принятых управленческих решений. Возможно нормативное закрепление предельного размера индекса эффективности в разрезе групп органов ФК.

Но само по себе определение значения индекса эффективности не дает возможности для вывода об эффективности, либо неэффективности функционирования органов ФК. Необходим критерий определения эффективности деятельности. В данном случае критерием эффективности деятельности органов ФК будем считать показатель эффективности 2004 г. – базовое значение индекса эффективности. Данное решение объясняется тем, что 2004 год является своего рода отправной точкой для функционирования современной казначейской системы, это последний год работы казначейства непосредственно в составе Минфина России. С 2005 г. и по настоящее время Федеральное казначейство является самостоятельной федеральной службой, работающее с новыми задачами и по новым технологиям.

Базовое значение индекса эффективности деятельности Управления ФК СО 2004 г. составляет: $\Thetaб = 789,6$.

Сравнивая базовое значение индекса эффективности 2004 г. ($\Thetaб = 789,6$) и значение индекса за 2007 г. ($\Theta = 1698,3$) можно сделать вывод, что работа органов ФК в этот период была эффективной.

Таким образом, на примере Самарской области рассмотрены все три блока управленческого учета функционирования органов ФК. Полученный индекс эффективности позволяет оценить правильность уже сделанных управленческих решений и определить будущее.

Следующим элементом системы управленческого учета в органах ФК является управленческий учет деятельности работников УФК ОФК:

- государственных гражданских служащих;
- служащих;
- младшего обслуживающего персонала.

В связи с тем, что численность государственных гражданских служащих, в настоящее время, составляет

более 85% всех работающих в органах Федерального казначейства и прогнозируется тенденция увеличения этого показателя за счет более широкого применения аутсорсинговых процедур.

При оценке деятельности отдельного государственного гражданского служащего корректнее говорить о результативности его деятельности, то есть о степени реализации им своих функциональных обязанностей. Работник, как правило, не создает конечный продукт, выполняя свои должностные обязанности, он осуществляет свой вклад в общую деятельность, и сумма вкладов всех работников составляет итог выполнения государственной функции.

Поэтому под результативностью деятельности работников органов ФК будем понимать степень выполнения ими своих должностных обязанностей.

В управленческом учете деятельности государственных гражданских служащих можно выделить четыре основных этапа:

- определение показателей оценки результативности деятельности и их «стоимости»;
- оценка результативности деятельности;
- формулировка вывода о результативности деятельности;
- определение последствий оценки результативности деятельности.

При этом периоды управленческого учета так же, как и в предыдущем случае, могут быть месячными, квартальными, годовыми и трехлетними. Но, учитывая, что руководство персоналом является ключевым направлением управленческой деятельности, наиболее оптимальным является месячная периодичность этого элемента системы управленческого учета.

Рассмотрим управленческий учет деятельности государственных гражданских служащих на примере начальника отдела финансового обеспечения Управления Федерального казначейства по Самарской области.

В рамках первого этапа управленческого учета деятельности государственных гражданских служащих определяются показатели оценки и их «стоимость».

В соответствии с должностным регламентом деятельности начальника этого отдела его работа оценивается по 8 показателям оценки эффективности и результативности деятельности, которыми являются:

- 1) обеспечение достоверности отчетов и сроков их представления;
- 2) штрафные санкции к УФК и факты нецелевого использования средств федерального бюджета, установленные органами государственного контроля и надзора;
- 3) соблюдение равномерности расходов при исполнении ФБ по главе 100 «Федеральное казначейство»;
- 4) наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженности;
- 5) организация проведения совещаний с отделениями по вопросам ведения бюджетного учета;
- 6) полнота и своевременность представления подготавливаемой информации по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- 7) своевременное и качественное выполнение заданий руководителя Управления;
- 8) соблюдение служебного поведения и (или) служебного распорядка.

Для осуществления управленческого учета деятельности каждому показателю оценки определяется его «стоимость» (О_і) в процентном выражении, и сумма стоимостей всех показателей оценки (О_{общ}) должна быть равна 100%. В нашем примере установлены следующие «стоимости» показателей оценки: О₁ = 20%; О₂ = 20%; О₃ = 15%; О₄ = 10%; О₅ = 15%; О₆ = 10%; О₇ = 5%; О₈ = 5%; О_{общ} = 100%.

На втором этапе, по истечении «оценочного периода», начальник отдела финансового обеспечения, так же как и все другие работники, **самостоятельно** оценивает свою деятельность. При выполнении показателя ставится — «Да», при невыполнении показателя ставится — «Нет». Выполнение показателя влечет за собой включение его «стоимости» в итоговую оценку (О_{общ}), а не выполнение — невключение.

Предположим, что в «оценочном периоде» не выполнен показатель «Соблюдение равномерности расходов при исполнении ФБ по главе 100 «Федеральное казначейство», «стоимость» которого О₃ = 15%, тогда стоимость этого показателя не включается в итоговую оценку деятельности и О_{общ} = 100 – 15 = 85%.

На третьем этапе формулируется вывод о результативности деятельности. Критерием оценки является процентное выполнение показателей (О_{общ}), а именно, деятельность признается:

- «результативной», если О_{общ} = 100%;
- «недостаточно результативной», если О_{общ} составляет от 50 до 95%;
- «нерезультативной», если О_{общ} менее 50%.

И на последнем, четвертом, этапе управленческого учета деятельности начальника отдела финансового обеспечения определяются последствия оценки результативности его деятельности.

При признании деятельности государственного гражданского служащего «результативной» он премируется, в определенном заранее размере.

При признании деятельности государственного гражданского служащего «недостаточно результативной» ему снижается размер премии на размер «стоимости» невыполненного (невыполненных показателей).

При признании деятельности «нерезультативной» государственному гражданскому служащему, помимо не выплаты премии руководителем соответствующего органа Федерального казначейства, может быть предложено:

- обязательное повышения квалификации;
- проведение внеочередной аттестации.

По условиям примера О_{общ} = 85%, что означает, деятельность начальника отдела финансового обеспечения в «оценочном периоде» «недостаточно результативная», а значит, размер ежемесячной премии должен быть снижен до 85% от расчетного.

В управленческом учете деятельности государственных гражданских служащих вопросы последствий этого учета имеют принципиальное значение, так как, включаются постоянные, очень важные механизмы, определяющие качество работы человека, такие как постоянный самоконтроль, самоанализ и самооценка. Отношения между подчиненными и руководителями становятся прозрачными и понятными, что в свою очередь, способствует повышению эффективности деятельности соответствующего коллектива.

В соответствии с Федеральным законом 79–ФЗ «О государственной гражданской службе», каждому государственному гражданскому служащему полагается получение месячного денежного содержания, размер которого строго фиксирован и закреплён. Но, кроме этого, существует целая система дополнительных выплат в виде премий и материальной помощи. При этом механизмы дополнительных выплат зачастую носят субъективный характер, что не всегда оказывает ожидаемый положительный мотивационный эффект.

Поэтому последствия оценки деятельности государственного гражданского служащего в рамках управленческого учета должны увязываться с четко определенными материальными стимулами. Для реализации этой задачи в Управлении ФК СО заранее, в начале бюджетного года, устанавливается плановый размер премии в разрезе должностей государственной гражданской службы, который и берется за основу выплаты премии при «результативной» и «недостаточно результативной» работе. Размеры плановой премии государственным гражданским служащим Управления ФК СО в 2007 г. приведены ниже в таблице.

То есть, по условиям нашего примера начальник отдела финансового обеспечения получит по результатам деятельности в «оцениваемом периоде» премию в размере 85% от 1,10 ежемесячного денежного содержания.

Аналогичные коэффициенты, скорректированные на возможности фонда оплаты труда, установлены и в отделениях.

Данная премия выплачивается в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 26.12.2006 г. № 1459 «О дополнительных мерах по повышению эффективности использования средств на оплату труда работников федеральных органов исполнительной власти», как премия за выполнение особо важных и сложных заданий.

Для практического внедрения в деятельность органов ФК СО элементов системы управленческого учета, в УФК по Самарской области разработан комплекс локальных нормативных документов регламентирующих данную работу, а именно:

1. Порядок оценки эффективности и результативности деятельности органов Федерального казначейства.
2. Порядок оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих Управления ФК СО.

Анализ практики применения этих документов показывает, что они дают возможность обеспечить:

- создание информационной базы, для анализа соотношения результатов функционирования органов ФК с затратами на их содержание;
- ежемесячное подведение итогов деятельности казначейских работников;
- создание и ведение «истории» деятельности каждого казначейского работника;
- создание информационной базы для материального и морального стимулирования.

Таблица

№ п/п	Наименование должностей и структурных подразделений УФК	Коэффициент премии					
		Начальники отделов	Помощник руководителя	Зам.начальников отделов	Работники отделов от должностных окладов		
					от ежемесячного денежного содержания	от ежемесячного денежного содержания	Специалисты - руководители групп
1	2	3	4	5	6	7	
1	Заместитель руководителя	1,80					
2	Помощник руководителя		0,45				
3	Отдел доходов	1,10		0,45	0,8	0,7	
4	Отдел учета доходов и оперативной отчетности	1,20		0,45	0,8	0,7	
5	Операционный отдел	1,20		0,45	0,8	0,7	
6	Отдел расходов	1,20		0,45	0,8	0,7	
7	Отдел обслуживания силовых ведомств	1,20		0,45	0,8	0,7	
8	Отдел бюджета и отчетности	1,10		0,45	0,8	0,7	
9	Отдел внутреннего контроля	1,10		0,45	0,8	0,7	
10	Административный отдел	1,30		0,45	0,8	0,7	
11	Отдел финансового обеспечения	1,10		0,45	0,8	0,7	
12	Отдел информационных технологий	1,20		0,45	0,8	0,7	
13	Отдел режима секретности и безопасности информации	1,00		0,45	0,8	0,7	
14	Отдел кадров	1,00		0,45	0,8	0,7	
15	Юридический отдел	1,10		0,45	0,8	0,7	
16	Отдел мобилизационной подготовки и гражданской обороны	1,00			0,8	0,7	
17	Отдел ведения федеральных реестров	1,00			0,8	0,7	
18	Группа обслуживания воинских формирований				0,8	0,7	