

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ РАСХОДОВ АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В РОССИИ

## STRATEGIC GUIDELINES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTERNAL FINANCIAL CONTROL OF EXPENDITURES OF AUTONOMOUS INSTITUTIONS IN RUSSIA

*T. Turishcheva*

*Summary.* The article is devoted to the consideration of strategic guidelines for improving the efficiency of internal financial control of the costs of autonomous institutions in the Russian Federation. The study describes the sequence of implementation of the internal financial control system. Special attention is paid to the use of risk-oriented selection of objects and areas for internal control of the costs of an autonomous institution. The stages of formation of strategic and operational plans for internal control are also indicated.

*Keywords:* autonomous institution, expenses, control.

*Турищева Татьяна Борисовна*

*Кандидат экономических наук, доцент, РЭА  
им. Г.В. Плеханова; Финансовый университет при  
Правительстве РФ  
ttb2812@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена рассмотрению стратегических ориентиров повышения эффективности внутреннего финансового контроля расходов автономных учреждений в РФ. В процессе исследования описана последовательность внедрения системы внутреннего финансового контроля. Отдельное внимание уделено использованию риск-ориентированного отбора объектов для проведения внутреннего контроля расходов автономного учреждения. Также обозначены этапы формирования стратегических и операционных планов проведения внутреннего контроля расходов.

*Ключевые слова:* автономное учреждение, расходы, контроль.

**Р**еформирование отечественной системы государственного финансового контроля, предусматривает необходимость обеспечения прозрачного и эффективного использования распорядителями бюджетных средств имеющихся ресурсов, что в свою очередь предопределяет вектор развития внутреннего контроля в соответствии с лучшими мировыми практиками, стандартами и инициативами, введенными международными организациями [1]. В данном случае, прежде всего, речь идет о переориентации внутреннего контроля на оценку эффективности использования государственных средств и имущества, существенное обновление действующей нормативно-правовой базы в этой сфере.

Во многом актуальность обозначенных выше задач вызвана тем, что внутренний финансовый контроль в бюджетных учреждениях, в том числе и в автономных, недостаточно адаптирован к изменяющейся рыночной среде, а его действие, которое было эффективным в условиях командно-административной экономики, утратило свою результативность. Такая ситуация приводит к появлению злоупотреблений в бюджетной сфере, неэффективности использования ограниченных ресурсов, и, соответственно, сказывается на результатах

деятельности автономных учреждений, вследствие чего снижается качество предоставления ими товаров и услуг, что приводит к социальному напряжению в обществе.

В тоже время стабильное развитие бюджетной системы в целом и автономных учреждений в частности требует усиления внимания к эффективности управления расходами, повышению их результативности, внедрению международных стандартов, применению усовершенствованных инструментов, методов и подходов в сфере бюджетного регулирования [2].

Таким образом, развитие и совершенствование системы внутреннего контроля в автономных учреждениях, которая позволит обосновать и внедрить более эффективные методы и способы повышения действенности бюджетных расходов, с учетом стратегических перспектив развития, является важной научно-практической задачей, необходимость решения которой и предопределяет выбор темы статьи.

Особенности организации системы внутреннего контроля в автономных учреждениях, функционирующих в различных отраслях бюджетной сферы и эконо-



Рис. 1. Последовательность внедрения системы внутреннего финансового контроля и усиление управленческой подотчетности в автономном учреждении

мики, достаточно широко освещены в научных работах таких ученых как Шахбанова А.М., Османова Х.О., Вагабова Д.С., Амирханов Ш.Э., Гафурова Г.Т., Нотфуллина Г.Н.

Вопросы, связанные с оптимизацией расходов автономных учреждений, входят в круг научных интересов Васильченко А.А., Шинкаревой О.В., Балынина И.В., Пичушкина А.В., Фроловой О.А.

Высоко оценивая вклад ученых в освещение теоретических основ и практических аспектов внутреннего контроля, дискуссионными и недостаточно проработанными остаются вопросы построения современной эффективной системы внутреннего контроля за расходами в автономных учреждениях в условиях адаптации к динамичной внешней среде. При этом представляется, что необходимым является сочетание отечественного практического опыта реализации контрольных процедур и международных достижений в работе аудиторских и ревизионных служб, что будет способствовать построению системы внутреннего контроля

качественно нового уровня, обеспечит эффективное и рациональное использование ресурсов, будет способствовать информационной безопасности при принятии управленческих решений в условиях бюджетного дефицита.

Таким образом, цель статьи заключается в обозначении стратегических ориентиров повышения эффективности внутреннего финансового контроля расходов автономных учреждений в России.

Система внутреннего финансового контроля в автономном учреждении, в целом, и относительно контроля расходов, в частности, должна быть направлена на устранение нарушений и недопущение их в будущем [3]. Важно, чтобы эта система отличалась постоянным характером и стабильностью.

На основе анализа текущей ситуации и особенностей осуществления контроля за расходами распорядителей бюджетных средств в России, а также специфических характеристик автономных учреждений,

Таблица 1. Примеры идентификации рисков в управлении расходами автономного учреждения.

Идентифицированный риск	Категория риска	Вид риска	Сфера выявления риска	Показатели, характеризующие качественное выполнение процесса
Нехватка средств для надлежащего выполнения работ из-за невозможности определения стоимости новых/измененных государственных статистических наблюдений	Внутренний	Операционно-технологический	Определение потребностей	Произведен расчет стоимости государственных статистических наблюдений
Перерасход средств в связи с утратой актуальности плана государственных статистических наблюдений	Внутренний	Операционно-технологический	Планирование	Все этапы разработки плана выполнены в сроки

считаем целесообразным выделить два стратегических ориентира повышения эффективности внутреннего контроля:

- ◆ внедрение и использование комплексного подхода к построению системы внутреннего контроля, которая будет направлена на усиление ответственности руководителей за управление и развитие учреждения в целом, качественное выполнение ими задач, связанных с формированием адекватной структуры внутреннего контроля, надзором за осуществлением контрольных процедур и мер по управлению рисками;
- ◆ имплементация методики риск-ориентированного отбора (сосредоточение особого внимания на серьезности нарушений, мошенничестве и коррупции) объектов и сфер для проведения внутреннего контроля расходов автономного учреждения.

Рассмотрим обозначенные ориентиры более подробно.

В первую очередь комплексный подход предусматривает разработку стратегии автономного учреждения по внедрению системы внутреннего контроля расходов и управленческой подотчетности (ответственности) в разрезе всех иерархических звеньев. Стратегия внедрения системы внутреннего контроля расходов и усиления управленческой подотчетности предусматривает следующую последовательность шагов (рис. 1).

Первоочередной мерой, которую должен осуществить руководитель автономного учреждения в рамках внедрения системы внутреннего контроля и управленческой подотчетности на стратегическом уровне, является его собственная оценка уровня ответственности руководителей среднего и операционного уровня за деятельность структурных подразделений, выполнение отдельных процессов, функционирование систем, реализацию программ, которые зависят от особенностей учреждения и регламентирующих докумен-

тов, определяющих распределение ответственности от высшего (центрального) до более низкого уровней управления. По результатам оценки, у руководителя формируется или не формируется уверенность, что существующая система распределения обязанностей управления и ответственности в учреждении обеспечивает экономное, эффективное, результативное и законное использование финансовых и материальных ресурсов для достижения поставленных целей.

Для получения положительного ответа на вопрос о способности существующей системы распределения функций контроля и ответственности обеспечить экономное, эффективное, результативное и законное использование ресурсов руководитель должен назначить профессионально подготовленных, опытных линейных менеджеров, способных реализовать политику и достигать определенных целей эффективным и результативным способом [4]. Такое организационное распределение должно обеспечить достаточные гарантии достижения целей в пределах выделенных ресурсов, эффективность их использования для выполнения учреждением возложенных на него функций в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов.

Внедрение методики риск-ориентированного отбора объектов и сфер внутреннего контроля за расходами автономного учреждения предполагает детальное изучение его деятельности. Знание стратегии (приоритетов) и реализуемых учреждением задач подразделению внутреннего контроля необходимо для четкого понимания важных и актуальных сфер (направлений) его деятельности, правильности формирования мнения о рисках, сопровождающих достижение тех или иных целей [5].

В процессе планирования деятельности по осуществлению контроля за расходованием бюджетных средств необходимо учитывать введенную в учреждение систему управления рисками (включая уровень риска для разных направлений (сфер) деятельности)

[6]. Если в учреждении не введена система управления рисками, то подразделение внутреннего контроля самостоятельно проводит оценку рисков с учетом мнения руководителя учреждения и после консультаций с ответственными за деятельность лицами по проблемным вопросам, которые влияют на качественное выполнение функций [7]. В таблице 1 приведен пример идентификации рисков автономного учреждения, которое занимается проведением статических наблюдений и социологических опросов.

Процесс формирования стратегических и операционных планов проведения внутреннего контроля на основании результата риск-ориентированного отбора объектов включает следующие этапы:

- ◆ определение пространства внутреннего контроля (вся совокупность объектов контроля), его распределение по горизонтальным и вертикальным принципам;

- ◆ идентификация в пространстве внутреннего контроля рисков (включая подходы к определению потенциальных угроз);
- ◆ оценка рисков по влиянию (определение финансовых и нефинансовых последствий для учреждения в случае наступления риска) и вероятности (определение возможности возникновения риска);
- ◆ определение приоритетных объектов контроля с целью включения в планы деятельности и частоты осуществления контрольных процедур.

Таким образом, стратегические ориентиры повышения эффективности внутреннего финансового контроля расходов автономных учреждений в России должны основываться на использовании новых современных концепций, которые включают использование комплексного подхода к организации контрольных процедур и внедрение методик риск-ориентированного отбора объектов внутреннего контроля.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Васильева И.А., Моргун А.А., Громова К.Е. Внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений // Финансовая экономика. 2020. № 5. С. 348–350.
2. Васильченко А.А. Планирование доходов и расходов автономного учреждения // Теория и практика современной науки. 2020. № 9 (63). С. 52–56.
3. Демина И.Д., Методические аспекты проведения внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении // Бухгалтерский учет и налогообложение. 2022. № 3. С. 18–24.
4. Демина И.Д., Кришталева Т.И. Оценка внутреннего контроля в ходе внутреннего финансового аудита государственных (муниципальных) учреждений // Аудит. 2020. № 6. С. 12–17.
5. Берикова Н.Б. Трансформация механизмов внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 6. № 6. С. 473–480.
6. Серебрякова Т.Ю. Научно-методический аспект учета рисков организации // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. № 1. С. 44–55.
7. Сафонова М.Ф., Резниченко Д.С., Сиденко Н.М. Качество, эффективность, ответственность аудиторов: теоретический и практический аспект // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020 № (4). С. 33–39.

© Турищева Татьяна Борисовна ( ttb2812@mail.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»