

# ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К БЮДЖЕТНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И ПРОГНОЗИРОВАНИЮ В АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

## INNOVATIVE APPROACHES TO BUDGET PLANNING AND FORECASTING IN AUTONOMOUS INSTITUTIONS

*T. Turishcheva*

*Summary.* The article is devoted to the consideration of innovative approaches and methods that are used in the process of budget planning and forecasting in autonomous institutions. Special attention in the research process is given to the possibilities and advantages of innovative approaches. Such a method as scenario planning is also considered in detail. The most acceptable practices for autonomous institutions are identified, namely: sensitivity analysis to a single variable, multilevel analysis based on yield drivers, planning based on initiatives. In addition, special emphasis is placed on the difficulties and problems of scripting in autonomous institutions.

*Keywords:* budget planning, forecasting, autonomous institutions, scenario modeling, innovative methods.

*Турищева Татьяна Борисовна*

*К.э.н., доцент, РЭА им. Г.В. Плеханова; доцент,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
ttb2812@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена рассмотрению инновационных подходов и методов, которые используются в процессе бюджетного планирования и прогнозирования в автономных учреждениях. Отдельное внимание в процессе исследования уделено возможностям и преимуществам инновационных подходов. Также подробно рассмотрен такой метод как сценарное планирование. Выделены наиболее приемлемые практики для автономных учреждений, а именно: анализ чувствительности к одной переменной, многоуровневый анализ на основе драйверов доходности, планирование на основе инициатив. Кроме того, особый акцент сделан на трудностях и проблемах составления сценариев в автономных учреждениях.

*Ключевые слова:* бюджетное планирование, прогнозирование, автономные учреждения, сценарное моделирование, инновационные методы.

Одной из главных особенностей современного социально-экономического развития стран является высокий уровень внешних и внутренних неопределенностей [1]. Такие обстоятельства требуют использования совершенных методик стратегического бюджетного планирования, гибкости применяемого инструментария, применения подходов, ориентированных на достижение целей и задач, адекватно отвечающих современным вызовам времени.

Ситуация в России отягощается тем фактом, что страна существует в условиях действия международного санкционного режима, который в последнее время только ужесточается. Это не позволяет точно предсказать будущую экономическую конъюнктуру и рыночные сдвиги, что в свою очередь, требует использования более прогрессивных, инновационных методик стратегического бюджетного планирования и прогнозирования, гибкости применяемого инструментария.

Актуальность бюджетного планирования и прогнозирования в автономных учреждениях обусловлена необходимостью обеспечения в сложных текущих условиях их финансовой стабильности, которая напрямую связа-

на с ресурсным фактором — аккумулярованием, размещением и использованием фондов денежных средств, а также получением прибыли на вложенный в хозяйственную деятельность капитал [2]. Именно в процессе планирования экономически обосновывается потребность автономного учреждения в капитале, создаются предпосылки его устойчивого функционирования.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, необходимость перехода от политики конъюнктурного (ручного) управления бюджетом автономного учреждения к профессиональному бюджетному прогнозированию и жесткому среднесрочному бюджетному планированию, тесно интегрированному в общегосударственное планирование, формирует запрос на углубление научных исследований в данной предметной плоскости, что обуславливает выбор темы статьи.

Проблематике бюджетного планирования и прогнозирования в системе управления государственными финансами уделяется много внимания со стороны как зарубежных, так и отечественных ученых. В частности, теоретические основы этого вопроса нашли свое отражение в работах таких авторов как: Егорова Л.И., Уды-

чак С.Ш., Золотарчук В.В., Дурапова Д.В., Speich, Benjamin; Gloy, Viktoria; Schur, Nadine; Ewald, Hannah.

Исследованием и обоснованием наиболее эффективных методов и инструментов бюджетного управления, в частности бюджетного планирования и прогнозирования, на современном этапе занимаются Кириллова С.С., Гребенкина Д.Ю., Володарская А.А., Жикина В.В., Харламова Е.Е., Hemkens, Lars G.; Schwenkglenks, Matthias; Briel, Matthias.

Отдавая должное научным разработкам ученых по данной проблематике, следует заметить, что в отечественных реалиях, которые характеризуются усилением угрозы устойчивости бюджетного механизма, в целом, и отдельных его составляющих, в частности, актуализировалась необходимость обновления подходов к организации бюджетного управления, в том числе бюджетного планирования и прогнозирования в автономных учреждениях.

Таким образом, принимая во внимание отмеченное выше, цель статьи можно сформулировать следующим образом — рассмотреть перспективные инновационные подходы к бюджетному планированию и прогнозированию в автономных учреждениях

Бюджетное планирование и прогнозирование в целом — это, как правило, трехэтапный процесс определения и составления схемы краткосрочных и долгосрочных финансовых целей учреждения, деятельность которого обеспечивается за счет бюджетных средств [3].

Планирование обеспечивает основу для решения задач, которые стоят перед автономным учреждением, на определенную перспективу.

Бюджетирование подробно описывает, как план будет выполняться из месяца в месяц, и охватывает такие статьи, как доходы, расходы, потенциальный денежный поток и сокращение задолженности. Традиционно отчетным периодом для бюджетирования в автономных учреждениях является один календарный год. На протяжении этого периода бюджет может корректироваться в зависимости от фактических доходов и понесенных расходов.

Прогнозирование использует исторические данные и текущие рыночные условия, на основании чего составляются прогнозы относительно того, какой объем доходов и расходов автономное учреждение может ожидать в течение следующих нескольких месяцев. Прогнозы обычно корректируются по мере поступления новой информации.

Кроме выполнения стабилизационной функции бюджетное планирование и прогнозирование является инструментом решения таких важных проблем как:

- ◆ повышение эффективности бюджетного процесса и финансовой дисциплины в автономных учреждениях;
- ◆ усиление прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств;
- ◆ содействие повышению инвестиционной привлекательности и развитию инновационного потенциала автономных учреждений.

Выделение конкретных объектов бюджетного планирования и прогнозирования в автономных учреждениях является не простой задачей. Главным образом, сложность данной задачи обусловлена необходимостью определением объектов, по которым будет проводиться полный управленческий цикл. Если рассматривать обобщенно, то в качестве объектов можно выделить финансовые ресурсы учреждения и его капитал. В более детальном приближении объекты зависят от специфики и сферы, в которой автономное учреждение функционирует, например, это могут быть технологические процессы, структурные звенья учреждения, реализуемые им проекты, выполняемые заказы.

Наиболее распространенными методами, используемыми в бюджетном прогнозировании, является экстраполяция имеющихся тенденций на будущие периоды, создание экономико-математических моделей финансовых явлений и процессов и использование этих моделей для определения показателей бюджета при ожидаемых переменных значениях, а также экспертные оценки [4].

Однако сегодня в условиях кризисных явлений, связанных, с пандемией коронавируса, валютными колебаниями, неустойчивостью рыночной конъюнктуры, автономные учреждения все чаще прибегают к использованию инновационных подходов к бюджетному планированию и прогнозированию, которые позволяют реализовать:

- ◆ четкую политику в отношении приоритетных расходов и перераспределения ограниченных бюджетных средств;
- ◆ переориентированный бюджетный контроль;
- ◆ эффективное управление закупками и платежами;
- ◆ отслеживание доходов в течение бюджетного цикла, включая специальное кодирование.

С учетом того факта, что государство не всегда четко регламентирует действенные инструменты финансового менеджмента для автономных учреждений, а текущая ситуация и вызовы требуют дальнейшего развития эффективных на местном уровне политик и правил, позволяющих улучшить процесс бюджетирования, можно сделать вывод, что инновационные подходы к составлению бюджетных планов и прогнозов являются наиболее

Метод	Краткая характеристика
Синхронный (симуляционный)	Состоит в логической последовательной разработке росписи поступлений и расходов объектов бюджетного планирования с целью формирования сводных бюджетов автономного учреждения
Последовательный (сукцессивный)	Предусматривает разработку бюджетов подразделений более низкого уровня исходя из сводного бюджета автономного учреждения
Централизованный («сверху – вниз»)	Предполагает последовательную интеграцию бюджетов подразделений автономного учреждения более высокого уровня в бюджеты подразделений, находящихся на более низких уровнях
Децентрализованный («снизу – вверх»)	Основывается на последовательной интеграции бюджетов подразделений автономного учреждения низшего уровня в бюджеты подразделений высшего уровня и окончательно в сводный бюджет
Встречный (комбинированный)	Призван устранить недостатки предыдущих методов и предусматривает передачу сверху вниз ориентировочных бюджетов, их обработку центрами ответственности и передачу в обратном порядке для формирования сводных бюджетов
Гибкий	Предполагает одновременную разработку нескольких вариантов бюджета для различных диапазонов деловой активности, которые могут быть достигнуты в пределах релевантного периода, вследствие влияния ряда факторов (изменения уровня инфляции, курса валюты, налоговых ставок, объемов спроса и т.д.) и учитывают пессимистические и оптимистичные прогнозы
Непрерывный	Этот метод бюджетного планирования рекомендуется применять при нестабильной среде функционирования

Рис. 1. Инновационные подходы к бюджетному планированию и прогнозированию в автономных учреждениях

приемлемыми для успешной практической реализации автономными учреждениями своих функций на местном уровне.

На рис. 1 представлено краткое описание инновационных методов бюджетного планирования и прогнозирования.

Очевидно, что на рис. 1 представлен на исчерпывающий перечень инновационных методов составления бюджетных планов и прогнозов автономного учреждения.

Особого внимания, по мнению автора, заслуживает прогрессивная инновационная методика, которая получила особую популярность в последние годы, в связи с кризисом публичных финансов — это сценарный подход. На рис. 2 отображена схема реализации данного подхода.

Сценарное планирование — это на сегодняшний день один из ценных инструментов стратегического управ-

ления автономными учреждениями, который позволяет осуществлять более надежное составление планов и прогнозов перспектив будущей деятельности, необходимых расходов и ожидаемых доходов [5]. Планируя сценарии, руководители автономных учреждений получают представление о предположениях и предубеждениях, которые в противном случае могли бы быть скрыты, выявляют возможности и области риска, а также расширяют диапазон стратегических вариантов развития.

Учитывая специфику автономных учреждений, представляется, что наиболее эффективными будут такие приемы сценарного планирования как: анализ чувствительности к одной переменной, многоуровневый анализ на основе драйверов доходности, планирование на основе инициатив.

Также необходимо обратить внимание и на ряд трудностей, которые могут сопровождать использование сценарного планирования при составлении бюджетных планов и прогнозов в автономных учреждениях.



Рис. 2. Схема реализации сценарного подхода к бюджетному планированию и прогнозированию автономных учреждений

Итак, наиболее распространенные проблемы при сценарном планировании связаны либо с моделированием слишком большого количества сценариев, либо слишком малого их числа. В первом случае возникают большие затраты времени и ресурсов на анализ многочисленных сценариев, которые существенно не отличаются друг от друга, и, следовательно, дают ограниченное представление лицам, принимающим стратегические решения. В последнем случае финансовые руководители автономного учреждения рискуют упустить возможности для лучшего понимания сложности изменений макроэкономической обстановки,

фискальной составляющей, рыночных тенденций и взаимодействия различных факторов на будущие показатели деятельности.

Таким образом, резюмируя полученные результаты, можем прийти к следующим выводам. На сегодняшний день существует большой выбор инновационных подходов и практик к бюджетному планированию и прогнозированию в автономных учреждениях, которые позволяют руководителям самостоятельно выбирать наиболее подходящие методики, учитывающие текущую ситуацию и специфику работы учреждения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Овчинникова Л.И. К вопросу о совершенствовании управления государственными финансами России // Евразийский юридический журнал. 2021. № 4 (155). С. 219–221.
2. Усенко А.М. Вопросы развития методологии стратегического планирования и прогнозирования: финансовый инструментарий и методы прогнозирования // Экономические и гуманитарные науки. 2021. № 7 (354). С. 47–54.
3. Циклаури В.Ю. Повышение эффективности управления расходами бюджета в обеспечении экономической безопасности муниципального образования // Управленческий учет. 2020. № 4. С. 60–66.
4. Матюнина М.В., Пошеченков П.С. Методологические основы планирования расходов бюджета // Современная научная мысль. 2020. № 2. С. 178–183.
5. Мордвинцев А.И., Булетова Н.Е., Атарщикова И.Г. Проблемы реализации муниципальных программ в Российской Федерации и перспективы внедрения проектных технологий стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19. № 6. С. 1056–1083.

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

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»