

УДК 336.131

И. М. Ванькович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,
email: imvankovich@fa.ru

ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЛИНГА В КОНТРОЛЬНОМ ОРГАНЕ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Ключевые слова: контроллинг, Федеральное казначейство, информационная сеть, оценка эффективности, контрольный орган

В приведенном исследовании рассматривается алгоритм внедрения механизма контроллинга в Федеральном казначействе. Контроллинг как координирующая сеть позволит обеспечить информационно-аналитическую и методическую поддержку процессов планирования, учета, анализа и контроля для принятия управленческих решений, что в свою очередь, позволит оптимизировать затраты Федерального казначейства как контрольного органа, а также обеспечить эффективное и целевое использования бюджетных средств в ходе выполнения Федеральным казначейством своих бюджетных полномочий.

I. M. Vankovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: imvankovich@fa.ru

IMPLEMENTATION OF THE CONTROLLING MECHANISM IN SUPERVISORY BODY AS THE INSTRUMENT OF PERFORMANCE IMPROVING OF STATE FINANCIAL CONTROL

Keywords: controlling, Federal Treasury, information network, performance evaluation, supervisory body

The research conducted introduces the algorithm of controlling mechanism implementation in Federal Treasury. Controlling as coordinating net allows to provide the informational and methodical support for planning process, accounting, analysis and control. The support is provided in order to make an effective management decisions. The management decisions based on the information provided by the coordinating net allows to optimize costs of Federal Treasury and implement the target and effective spending of budget funds use during Federal Treasury exercises the budget authority.

Оптимизации затрат контрольных органов и обеспечение эффективного и целевого использования бюджетных средств при осуществлении бюджетных полномочий являются неотъемлемой частью государственного управления

Внедрение контроллинга в Федеральном казначействе обусловлено необходимостью создания координирующей сети, обеспечивающей информационно-аналитическую и методическую поддержку процессов планирования, учета, анализа и контроля для принятия управленческих решений. Построение информационных каналов между профессиональными и функциональными областями контрольного органа позволит оптимизировать координацию при осуществлении управленческих решений.

Цель исследования: данная работа направлена на разработку предложений

(План мероприятий) по развитию механизма контроллинга в контрольном органе, что позволит повысить результативность системы государственного финансового контроля.

Материал и методы исследования

При проведении исследования использовались как общенаучные методы: системный, сравнительный и логический анализ, а также аналогии, формальной логики, индукции и дедукции. В исследовании также использованы частные методы анализа: причинно-следственный, экспертный и структурно-функциональный.

Результаты исследования и их обсуждение

Механизм контроллинга представляет собой совокупность способов управ-

ления и взаимодействия субъектов, целевой функцией, которой является эффективное использование бюджетных средств, выделенных на обеспечение деятельности контрольного органа, и эффективное выполнение контрольным органом контрольной функции [5].

Таким образом, формирование и развитие механизма контроллинга в контрольном органе обеспечит оптимизацию затрат контрольного органа и эффективное и целевое использование бюджетных средств, в ходе выполнения Федеральным казначейством своих бюджетных полномочий [1].

Поэтапное внедрение механизма контроллинга в организационную структуру Федерального казначейства как контрольного органа подразумевает наличие определенных условий, способствующих его эффективному функционированию.

К таким условиям можно отнести наличие единой системы сбора, анализа и обобщения финансовой информации, обеспечивающей:

- достоверность и полноту учета затрат (расходов);
- прозрачность и систематичность предоставления результатов финансовой деятельности;
- сопоставимость информации о затратах (расходах) в различных профессиональных областях.

В то же время, создание эффективно функционирующей координационной сети возможно лишь при наличии оперативной системы взаимодействия между структурными подразделениями и обеспечении единых подходов к организации системы контроллинга в контрольном органе.

Целями внедрения контроллинга в контрольном органе является создание специализированной информационной системы, охватывающей как функциональные, так и профессиональные сферы деятельности Федерального казначейства, и позволяющей аккумулировать и трансформировать данные в формате отчетов для своевременного принятия управленческих решений, которая, в свою очередь, позволит оптимизировать затраты контрольного органа и обеспечить эффективное и целевое использование бюджетных

средств в ходе выполнения Федеральным казначейством своих бюджетных полномочий [2].

Внедрение механизма контроллинга подразумевает поэтапную реализацию Плана мероприятий, включающего в себя следующие мероприятия.

I Создание ведомственной информационной системы Федерального казначейства «Контроллинг», с целью обеспечения возможности трансформации данных в формате отчетов для своевременного принятия управленческих решений.

Полноценное функционирование ведомственной информационной системы «Контроллинг», обеспечивающей необходимую информационную базу для принятия эффективных управленческих решений.

Формирование системы «Контроллинг» Федерального казначейства, базируется на представлении каждой функциональной области как «центра ответственности».

Каждый из центров ответственности занимает свое место в системе контроллинга на основе типа финансовой ответственности, т.е. способности оказывать непосредственное воздействие на затраты (расходы), а также отвечает за величину затрат и за достижение целевых показателей.

Данная система предусматривает создание следующих групп центров ответственности [4]:

- Центр финансовой ответственности;
- Центр стратегического результата;
- Центр развития;
- Центр затрат;
- Центр финансового учета.

Формирование центров ответственности будет происходить на основе существующих организационных единиц, обеспечивающих контрольно-ревизионные функции Федерального казначейства.

II Внедрение бюджетирования и управленческого учета по центрам финансовой ответственности.

Интеграция управленческого учета как инструмента учета расходов в систему контроллинга позволит повысить эффективность управленческих решений при выполнении бюджетных полномочий контрольного органа.

Таблица 1

План мероприятий, реализуемых для внедрения механизма контроллинга в Федеральном казначействе

№ п/п	Наименование мероприятия	Нормативный правовой акт, иной документ, которым предусмотрено проведение мероприятия	Ответственные исполнители, соисполнители	Срок реализации	Планируемые результаты мероприятия
Раздел I Мероприятия, направленные на создание ведомственной информационной системы Федерального казначейства «Контроллинг»					
Раздел II Формирование системы контроллинга Федерального казначейства, базирующейся на представлении каждой функциональной области как «центра ответственности»					
Раздел III Внедрение бюджетирования и управленческого учета по центрам финансовой ответственности					
Раздел IV Формирование системы сбалансированных показателей					
Раздел V Разработка матрицы показателей в системе контроллинга для оценки эффективного и целевого использования бюджетных средств					
Раздел VI Создание эффективной системы мотивации персонала					
Раздел VII Оценка эффективности внедрения системы контроллинга в Федеральном казначействе на основе разработанной методики					

Эффективная постановка процесса бюджетирования должна быть организована в разрезе центров финансовой ответственности.

III Создание системы сбалансированных показателей (далее – ССП) как инструментария системы контроллинга, обеспечивающего процесс принятия эффективного управленческого решения, направленного на достижение установленных целей.

ССП охватывает как качественные, так и количественные характеристики деятельности контрольного органа, что позволит осуществить всестороннюю оценку процесса принятия эффектив-

ных управленческих решений. В то же время, системный подход к реализации процессов, осуществляемых в контрольном органе, позволит обеспечить достижение стратегических целей Федерального казначейства.

Детализация деятельности каждого из центров ответственности по показателям обеспечит согласование краткосрочных приоритетов со стратегическими целями.

В рамках каждой из функциональных и профессиональных областей выделяются четыре группы показателей: общие, учетные, контрольные, целевые

– Целевые показатели, отражающие оценку выполнения Федеральным казначейством как контрольным органом целей и задач, установленных документами стратегического планирования;

– Общие показатели, определяющие оценку выполнения Федеральным казначейством установленных требований, стандартов, процедур планирования и проведения контрольных мероприятий, а также реализации результатов контрольных мероприятий;

– Учетные показатели, отражающие значения, достигнутые Федеральным казначейством при осуществлении полномочий по осуществлению внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля для оценки и анализа эффективности контрольной деятельности;

– Контрольные показатели, направленные на оценку и анализ эффективности функционирования внутреннего государственного финансового контроля.

Результаты деятельности каждого центра ответственности соотносятся с установленными критериями оценки общих, целевых, учетных и контрольных показателей ССП, которые свидетельствует об эффективных принятых управленческих решениях. Таким образом, процессы, лежащие в основе деятельности Федерального казначейства, будут систематизированы на основе системы сбалансированных показателей.

IV Разработка матрицы показателей в системе контроллинга для оценки эффективного и целевого использования бюджетных средств при обеспечении Федеральным казначейством бюджетных и иных полномочий. Построение данной матрицы предполагает систематизацию показателей по качественно однородным группам [3].

Данный подход делает возможным проведение межгруппового сравнения показателей, а также выявление влияния каждого из них на итоговые значения.

Оценка показателей эффективного и целевого использования бюджетных средств контрольным органом позволит выявить факторы, влияющие на динамику результатов деятельности и повысить результативность механизма контроллинга в целом. Результаты исследования

на основе Матрицы показателей помогут выявить причины отклонений и заложить основу для последующих рекомендаций.

V Создание эффективной системы мотивации персонала (KPI) для эффективной реализации бюджетных полномочий контрольного органа на основании оценки вклада сотрудника в решение задач и оценки результативности реализации полномочий по решению задач.

Оценка эффективности внедрения системы контроллинга будет на основе разработанной методики, в основе которой должна быть учтена степень реализации принципов взаимодействия функциональных и профессиональных областей Федерального казначейства:

– формирование и обеспечение функционирования автоматизированной информационной системы управления;

– информационное и консультационное обеспечение принятия управленческих решений;

– систематический мониторинг направлений финансово-хозяйственной деятельности и контрольно-ревизионной деятельности;

– координационное обеспечение функциональных и профессиональных областей для решения оперативных и стратегических задач.

Методика оценки эффективности внедрения системы контроллинга должна включать следующие показатели:

а) оценку результативности внедрения системы контроллинга, осуществляемую на основе схемы последовательности результатов внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства.

Схема последовательности представляет собой логическую модель, отражающую информацию об организационных мероприятиях, деятельности, промежуточном и конечных результатах внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства, а также о взаимосвязях между ними.

На основании схемы последовательности результатов внедрения системы контроллинга будет разработан пакет локальных документов в целях установления содержания организационных мероприятий по внедрению системы контроллинга и сроков их реализации.

Критериями результативности внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства являются:

- полнота реализации организационных мероприятий в соответствии с требованиями локальных нормативных актов Федерального казначейства и в установленные сроки;

- полнота выполнения установленных полномочий в рамках бюджетирования и управленческого учета по центрам финансовой ответственности;

- полнота охвата деятельности Федерального казначейства общими, целевыми, учетными и контрольными показателями, составляющими систему сбалансированных показателей;

- достоверность оценки общих, целевых, учетных и контрольных показателей по функциональным и профессиональным областям, установленных системой сбалансированных показателей;

- реализация системного подхода к анализу достижения запланированных результатов;

- достаточная координация всех функций управления между функциональными и профессиональными областями;

- формирование и представление руководству Федерального казначейства и его структурных подразделений полной и достоверной аналитической информации по деятельности всех функциональных и профессиональных областей;

- оперативное информирование руководства Федерального казначейства и иных заинтересованных должностных лиц о возникающих недостатках в деятельности функциональных и профессиональных областей;

- сохранение высокой оценки качества финансового менеджмента Федерального казначейства;

- достижение Федеральным казначейством стратегических целей деятельности в полном объеме и в установленные сроки.

б) оценку эффективности расходов бюджетов центров ответственности функциональных и профессиональных областей на основании оценки исполнения расходов бюджетов функциональных и профессиональных областей

в качественном и количественном выражении, итоговой оценки выполнения целевых, общих, учетных и контрольных показателей.

Оценка затрат на оплату труда сотрудников осуществляется в разрезе двух аспектов:

- вклад сотрудника в решение задач;

- результативность реализации полномочий по решению задач.

Оценка вклада сотрудника в решение задач будет определяться в соответствии с занимаемой должностью, уровнем квалификации и компетенциями, распределением полномочий внутри структурного подразделения, а результативность реализации полномочий по решению задач оценивается с помощью системы мотивации сотрудников (KPI).

Эффективная система мотивации персонала (KPI), базирующаяся на оценке вклада сотрудника в решение задач в соответствии с занимаемой им должностью, уровнем квалификации и компетенциями, распределением полномочий внутри структурного подразделения и эффективного распределения полномочий сотрудников внутри структурного подразделения оценивается на основании разрабатываемых каждым структурным подразделением карт процессов структурных подразделений.

VI Заключительным этапом является апробация методики комплексной оценки эффективности внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства как контрольного органа.

Данный этап направлен на практическую реализацию полученных результатов.

Сформированный по результатам Плана мероприятий (табл. 1) механизм позволит контроллингу как системе эффективно интегрироваться в организационную структуру Федерального казначейства, что в свою очередь повысит результативность системы государственного финансового контроля.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 13.09.2021).
2. Постановление Правительства РФ от 1 декабря 2004 г. N 703 «О Федеральном казначействе» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12137879/> (дата обращения: 13.09.2021).
3. Приказ Федерального казначейства от 30 декабря 2020 г. №406 «Классификатор внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности Межрегиональных управлений Федерального казначейства» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=760424#VpgzAjS8GO68SfT52> (дата обращения: 13.09.2021).
4. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. 3-е изд., перераб. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. 336 с.
5. Юсупова С.Я., Бойкова М.В. Контроллинг: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. 368 с.