

Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности

Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У.

Повестка эффективности деятельности в бюджетной сфере остается актуальной для управленческой практики с учетом многообразия характеристик эффективности и подходов к оценке ее уровня, что предопределяет использование инструментария финансового менеджмента, позволяющего в условиях расширенного применения цифровых решений обеспечивать повышение эффективности бюджетных расходов. В статье рассмотрены недостатки существующей практики использования бюджетного финансирования в сравнительном варианте по публичным материалам российских и узбекских бюджетных организаций. Изложены подходы к раскрытию эффективности деятельности бюджетных организаций в современной множественной трактовке ее характеристик. Представлен анализ практики реализации принципов финансового управления в бюджетной сфере, в основе которых лежит понятие эффективности: бюджетной и ESG, являющейся основой для определения эффективности функционирования бюджетополучателя. Обосновано внедрение через призму трансформации инструментария по финансовому управлению деятельности следующих инноваций в систему управления бюджетной организации таких как: контроллинг, управленский учет и процесс бюджетирования, мониторинг и цифровые решения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У. Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 139–150.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бюджетные организации, управление финансами, эффективность, ESG-практика, контроллинг, бюджетирование, цифровая трансформация.

Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U.

The agenda of efficiency in the budgetary sphere remains relevant for management practice, taking into account the variety of efficiency characteristics and approaches to assessing its level, which determines the use of financial management tools that allow for increased efficiency of budget expenditures in the context of the expanded use of digital solutions. The article examines the shortcomings of the existing practice of using budget financing in a comparative version based on public materials from Russian and Uzbek budget organizations. The approaches to the disclosure of the effectiveness of budget organizations in the modern multiple interpretation of its characteristics are described. The article presents an analysis of the practice of implementing the principles of financial management in the budgetary sphere, which are based on the concept of efficiency: budgetary and ESG, which is the basis for determining the effectiveness of the budget recipient. The paper substantiates the introduction of the following innovations into the management system of a budget organization through the prism of the transformation of financial management tools, such as: controlling, management accounting and budgeting, monitoring and digital solutions.

FOR CITATION

APA

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U. Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 139–150.

KEYWORDS

Budget organizations, financial management, efficiency, ESG practice, controlling, budgeting, digital transformation.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие бюджетных финансов в последние десятилетия можно характеризовать как активный период внедрения в системы управления организаций-бюджетополучателей подходов и инструментария, позволяющих реализовывать в деятельности принципы бюджетной эффективности, соединяющей в себе экономичность, продуктивность, результативность, а также ESG-практику предпринимательства, которая поддерживается государством в Программах развития.

Бюджетные организации – это основной экономической субъект непроизводственной сферы, который своей деятельностью и ее результатами

обеспечивает не только выполнение социальных и общественных услуг, но и достижение нового уровня развития общества [1]. Отличительной особенностью бюджетных организаций относительно сферы предпринимательства является необходимость безусловного следования требований регламентов и нормативных актов по вопросам организации финансового обеспечения стратегической и текущей деятельности. В современных экономических условиях с высокой неопределенностью, обусловленных внутренними и внешними факторами, влияющими на финансовую модель государства, актуальным становится внедрение и использование инструментов финансового

менеджмента, направленных на эффективность расходования бюджетных средства через развитие адаптивности, гибкости, инновационности систем управления с учетом специфики финансирования бюджетных организаций. Проблема эффективности остается актуальной в практике российских бюджетных организаций, что подтверждается введением в действие в 2019 году распоряжения Правительства РФ №117-р «Об утверждении концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг.».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современной управленческой практике бюджетных организаций, признанным инструментом повышения эффективности использования бюджетных средств являются правовые акты государственного уровня. Как и в Российской Федерации, так и в Республике Узбекистан введены законы о государственных закупках («О государственных закупках» в Узбекистане с 2021 года, № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» в РФ с 2013 года), которые ежегодно позволяют достигать реальной экономии в расходовании государственных бюджетных средств, так как ими предусматриваются конкретные условия проведения процессов по приобретению необходимых оборудований, материальных ресурсов и услуг бюджетными учреждениями [11], [14]. Можно отметить, что национальные законы устанавливают аналогичные виды закупочных процедур: открытые конкурсные торги, электронные аукционы, запрос котировок, прямые закупки, но кроме того в Узбекистане установлена форма долгосрочных контрактов для стратегических проектов как государственное частное партнерство. Влияние строгого исполнения положений данных законов можно проследить на следующем статистическом материале. Так, в 2023 году в Узбекистане проведение закупок для нужд строительства сэкономило 15% бюджетных средств, выделенных для сферы строительства, а по данным Министерства здравоохранения Республики затраты на приобретение медицинских препаратов снизились на 10% и исключили из них некачественные. Минздрав России сообщает, что централизованные закупки лекарств (включая Федеральную контрактную систему) помогли сэкономить до 15% бюджета в 2023 году. Согласно данным Федерального казначейства, в 2023 году общая экономия бюджетных средств за счет оптимизации закупок составила более 1 трлн рублей (по сравнению с начальными ценами контрактов).

Несмотря на многолетнее исполнение положений данных законов, имеются факты финансовых нарушений. Основными примерами нарушений и недостатков являются обоснования начальной цены единицы товара из-за несопоставимости условий сделок, а также нарушения существенных условий контрактов при приемке товаров по качеству и объему, несвоевременность оплаты и нарушение условий гарантии [13]. Аналогичные данные раскрывают нарушения в бюджетной сфере Узбекистана, например, в 2023 году в сфере образования выявлено более 1300 нарушений с суммой ущерба 21 млрд. сумов, а сфере здравоохранения в 2022 году выявлено более 600 фактов с общей суммой ущерба 24 млрд. сумов.

В настоящий момент продолжают устанавливаться и другие недостатки и нарушения финансовой практики бюджетных организаций, которые снижают эффективность деятельности, несмотря на повышение уровня государственного управления.

В бюджетной системе Республики Узбекистан ключевым аспектом является организация эффективного внутреннего контроля за оптимизацией затрат, предусматривающие совершенствование системы контроля, внедрение электронных систем управления, развитие бюджетного учета и отчетности для целей прозрачности и открытости, повышение квалификации сотрудников, занятых в административных процессах. Так, в 2024 году был принят указ президента № УП-100 «О дополнительных мерах по усилению финансового контроля за использование бюджетных средств», в котором предусматривается расширение использования в практике стратегического и информационно-технологического видов аудита, что позволит выявлять и предупреждать нецелевое использование бюджетных средств.

При оценке эффективности деятельности организации делается диагностика состояния финансовой дисциплины, нарушение которой сегодня влияет существенным образом на эффективность деятельности. Общая оценка финансовых нарушений в бюджетной сфере образования и здравоохранения Узбекистана за период 2020 – 2023 гг. приведена по официальным данным сайтов Министерств в таблице 1.

Итоги подтверждают усиление внешнего аудита деятельности бюджетных организаций по линии Счетной палаты и генпрокуратуры Узбекистана. Так, за анализируемый период число организаций, где проведен внешний контроль деятельности, выросло в два раза, что вскрыло

Таблица 1

Сведения о финансовых нарушениях в бюджетной сфере Республики Узбекистан

Год/ Сфера	Проверенные учреждения, ед.		Нарушения, ед		Ущерб, млрд. сум	
	Образование	Медицина	Образование	Медицина	Образование	Медицина
2020	1 200	720	813	510	19,3	10,2
2021	1 950	980	1 320	630	28,9	18,9
2022	2 400	1 150	1 618	710	36,7	26,4
2023	2 800+	1 400+	1 900+	950+	42,5 +	33,5 +

неэффективное использование средств, объем которых также увеличился в два раза.

Аналогичные данные по практике бюджетной сферы Российской Федерации приведены по отчетам Счетной палаты РФ и Генеральной прокуратуры, Рособрнадзора (образование) и Росздравнадзора (медицина) (таблица 2).

Такая цифровая картина экономически обосновывает необходимость продолжения работы по совершенствованию финансового управления в бюджетных организациях в целях повышения эффективности их деятельности.

Эволюционный анализ результатов бюджетной реформы, предусматривающей переход на программно-целевой подход в финансовом управлении, позволяет утверждать, что бюджетные организации расширили применение методов финансового менеджмента, начиная с формирования программы стратегического развития до процесса бюджетирования, ориентированное на результат, а также инструментария проектного управления по целям и использование эффективных контрактов в системах вознаграждения, ввели в управленческую среду системы внутреннего контроля и аудита. Инструменты управления изменили ценности, лежащие в основе функционирования бюджетных учреждений: принципы целевого и своевременного использования бюд-

жетных средств, оставаясь фундаментальными, дополнились принципами эффективности, которые в сегодняшних условиях трактуются в нескольких аспектах, а именно: согласно Бюджетного кодекса – как экономичность, продуктивность и результативность, и в то же время в условиях внедрения в экономическую среду концепции устойчивого развития как ESG-эффективность: экологическая, социальная и управленческая (рисунок 1).

Понятие эффективность деятельности в современных условиях функционирования является финансовой сложной категорией, имеющей двойственную роль для системы управления бюджетной организацией: во-первых, она определяет содержание информационного раскрытия процесса создания ценности – услуги в бюджетной сфере, во-вторых, позволяет определить направления изменения этого процесса с позиции повышения результативности деятельности организации через соотношения результата к затратам, обеспечивающим его, или оценке уровня достижения цели. Такой подход в соответствие с международными подходами по контролю государственных финансов понятие «эффективность» делает акцент на использование средств бюджетов различных уровней и отражает взаимосвязь экономичности и результативности.

Таблица 2

Сведения о финансовых нарушениях в бюджетной сфере Российской Федерации

Год/ Сфера	Проверенные учреждения, ед.		Нарушения, ед.		Ущерб, млрд. руб	
	Образование	Медицина	Образование	Медицина	Образование	Медицина
2020	3500	2100	1870	1240	54,2	32,6
2021	4200	2800	2450	1680	68,9	45,3
2022	5100	3300	3020	2150	87,4	62,1
2023	6000+	4000+	3600+	2800+	104,7 +	78,5 +

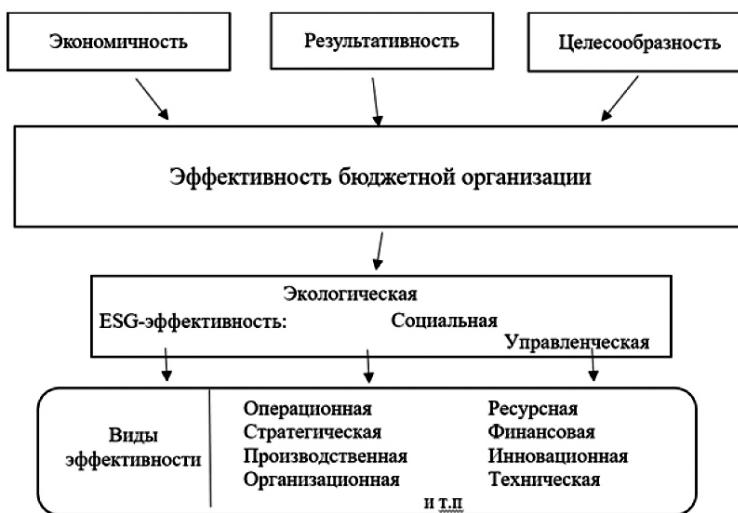


Рисунок 1. Основные аспекты эффективности для оценки деятельности бюджетной организации в современных условиях

Раскроем сущность эффективности в зависимости от характера полученных результатов деятельности. Экономическая эффективность характеризуется как экономичность, то есть получение результата с наименьшими затратами, или рациональное использование финансирования. Социальная эффективность раскрывает достижение цели услуги, оказываемой бюджетной организацией, или степень приближения к ней, что может признаваться как целесообразность. Экологическая эффективность показывает изменение уровня влияния на окружающую среду или определяется через оценку климатических последствий. Инновационная эффективность позволяет понять уровень использования в модели функционирования бюджетной организации инноваций различного типа: управленческих, организационные, социальные, маркетинговые и т.п. [8].

Вопросам эффективности деятельности в бюджетном секторе посвящены публикации Т. В. Гоцко, в которых предлагается рассматривать эффективность по трем видам: операционная, социальная и управленческая [6]. Операционная эффективность отражает принцип экономичности в использовании бюджетных средств, выполнение требования бюджетного законодательства и позволяет оптимизировать расходы. Социальная раскрывается в качественных показателях, отражающих социальные последствия услуг, а также достижение национальных целей по развитию общества, что соответствует концепции устойчивого развития в государственном управлении. Управленскую эффективность можно рассматри-

вать как результат влияния уровня управления на динамику показателей деятельности, которые отражают организацию внутренних процессов и их ресурсную составляющую.

Многообразие видов эффективности вызывает трудности и неоднозначность в принятии управленческих решений и требует расширения их информационной обоснованности. В современных моделях управления функция информационного обеспечения реализуется в системе контроллинга, который признается философией управления, ориентированного на результат. Контроллинг означает «управление и регулирование, то есть это то, что приводит к практическому достижение согласованных целей. Он возник из практики, и специалисты в области контроллинга занимаются задачами практики» [2]. История его возникновения переносит нас в начало 15 века в Англию, где при королевском дворе контроллер вёл записи о движении денежных и товарных ценностей. А в конце 18 века в США он появляется как специалист по контроллингу, отвечавший за балансовое общение государственных средств. Современное представление о контроллинге – это ориентация на будущее при финансовом планировании деятельности и обеспечении реализации планов с использованием процедур мониторинга для управление отклонениями, что обуславливает направления для практического использования: учетное, организационно-управленческое и информационно-цифровое.

Внедрение в систему управления бюджетной организации концепции контроллинга обеспечивает прозрачность результатов, процессов их достижений и использование финансов для

реализации целей деятельности и в то же время способствует повышению бюджетной эффективности и уровня ESG-практики.

В работе для раскрытия контроллинга в финансовом управлении бюджетной организации выделяются: учет затрат, бюджетирование, система контроля, обработка данных и использование ее результатов в управлении. Задачи информационного обеспечения процессов планирования и контроля, реализуемые в системе контроллинга, отражают особенности бюджетного финансирования, обусловленные уровнем регулирования деятельности в бюджетной сфере и ответственностью за исполнение принципов эффективности и результативности в системах управления [5].

На наш взгляд, в бюджетной сфере реализацию в системах управления контроллинговых функций можно признать как инновационный подход в достижении целей стратегического характера, которые предусматривают учет ESG-факторов в деятельности организации. Контроллинг является системой, в которой стратегические ориентиры отражаются в информационной среде управления через показатели текущего периода, анализ которых позволяет дать оценку достижения этих целей. Внедрению концепции контроллинга в деятельность бюджетной организации содействует и цифровая трансформация процессов управления.

Применение ESG инструментов в деятельности бюджетных учреждений позволяет участвовать в реализации отдельных ЦУР как сохранение здоровья населения, минимизация воздействия на окружающую среду, достижение углеродной нейтральности, которые находят отражение в административной практике бюджетных организаций [4].

Современная реальность с экологической повесткой предопределяет необходимость внедрения новых неординарных подходов в системе управления бюджетной организацией, зачастую из практики предпринимательских структур. Концепция устойчивого развития изменяет акцент в процессе формирования стратегического развития организации также, как и при принятии управленческих решений по текущей деятельности.

Экологические факторы отражаются в информационной среде управления через показатели загрязнение окружающей среды, использование возобновляющей энергии и других природных ресурсов, сохранение природы и поддержание биоразнообразия. Социальные факторы для бюджетной организации описываются через сведения об условиях труда сотрудников, профессиональные характеристики, раскрытие систем вознаграждения, в том числе инструментов мотивации. Особенностью является, что рекомендуемые характеристики для раскрытия социальной от-



Рисунок 2. Основные направления ESG практики бюджетной организации

Источник: составлено авторами на основе [3].

ветвенности, которая признается совокупной или агрегированной оценкой достижения целей устойчивого развития социального характера, в бюджетной сфере должны оцениваться вос требованностью и качеством предоставляемой бюджетной организацией общественной услуги в количественных и качественных показателях. Управленческий аспект ESG-практики затрагивает не только соответствие системы управления бюджетной организацией требованиям антикоррупционной политики и результативного функционирования системы внутреннего контроля, но и соответствие принципам эффективности деятельности.

На рисунке 2 представлены направления использования ESG-подходов в деятельности бюджетной организации (на примере образовательного учреждения).

Не только сами услуги бюджетной организации по содержанию и качеству должны отвечать на ESG-требования и способствовать достижению ЦУР, но и сама деятельность организации должна характеризоваться как ответственная по всем направлениям ESG-концепции. Как и в любой сфере ESG-инструменты имеют положительное влияние на результаты деятельности бюджетной организации: от снижения затрат на содержание организации до повышения ее имиджа и репутации среди пользователей услуг, что способствует росту объема деятельности и улучшает качество предоставляемых общественных услуг. Указанные практические направления ESG-трансформации бюджетной организации приносят экономические выгоды из-за снижения затрат на функционирование организации и улучшение делового климата, что повышает ее эффективность в тройственном

аспекте, то есть экономичность, результативность и целесообразность деятельности.

В управлении эффективностью деятельности выделим инструмент операционной эффективности – бюджетирование. Практика бизнес-деятельности доказала необходимость бюджетирования в системе управления организацией, отличающейся сложной организационной структурой и высокой диверсификацией деятельности. Именно такие свойства имеют бюджетные организации [10]. Основные элементы бюджетного процесса представлены на рисунке 3.

Бюджетный процесс, позволяющий гибкое использование ресурсов во внутренней среде организации, начинается с этапа планирования, на котором условием будущей реалистичности бюджета являются исходные данные управленческого учета или информация по аналогичным ситуациям для проведения сравнительного анализа, а также подходы к их корректировке исходя из предполагаемых изменений в условиях проведения деятельности или исполнения мероприятий. На наш взгляд, основным условием эффективности бюджетирования как процесса управления являются организация и функционирование управленческого учета.

Распространению в системах управления бюджетной организации управленческого учета, возникшего как информационная основа концепции управления затратами, способствуют цифровые технологии, которые реализуют своевременное быстрое формирование сложной и аналитической информации. В бюджетных организациях управленческий учет организуется в системе бухгалтерского учета на основе учетной политики, где утверждается рабочий план счетов, аналитика

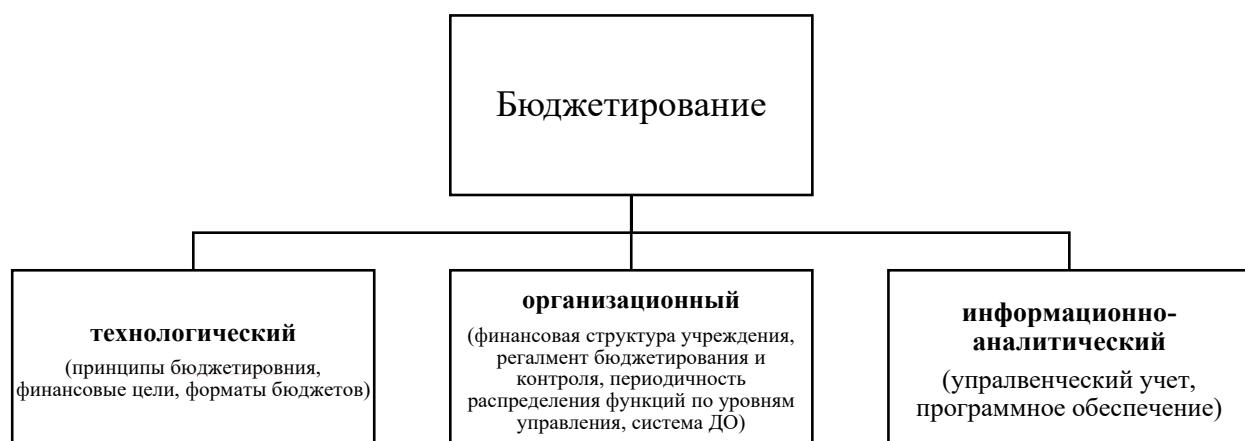


Рисунок 3. Компоненты механизмы бюджетирования в бюджетной организации

которых устанавливается организацией, исходя из целей бюджетирования и внутреннего контроля. Формирование такой управленческой информации позволяет расширить инструментарий финансового управления, например, внедрить процессный подход с элементами нормирования отдельных видов ресурсов и проведение анализа в различных разрезах для обоснования и оценки управленческих решений.

Безусловно, такие изменения в учетной системе требуют повышения управленческих компетенций и уровня профессионального суждения у специалистов бухгалтерских и экономических служб бюджетной организации. Подчеркнем, что аналогичные требования к изменению квалификации выдвигаются и внедрением международных подходов в организацию бухгалтерского учета. На сегодняшний день внедрены 8 стандартов в Российской Федерации и 6 проектов проходят обсуждение в профессиональном сообществе. Это подтверждается примером изменения учетных правил по объекту «материальные запасы» (далее – МЗ).

Бюджетирование как метод оперативного планирования определяет финансовые цели для отдельных структурных подразделений организации (термин взят из французского языка и означает «маленький кошелек»). При этом устанавливается взаимодействие структурных единиц в финансовом аспекте на основе производственных планов или сметных назначений по отдельным процессам или мероприятиям, что позволяет в бюджетной организации обосновать систему мотивации, вести текущий и последующий контроль за использованием средств конкретным центром ответственности-структурной единицей при осуществлении оперативной деятельности.

Рассмотрим пример бюджетирования как инструмента контроллинга в управлении процессом «производство ремонтных работ», осуществляемого за счет специальных субсидий, имеющих целевой характер. На наш взгляд, для целей экономичности и результативности в использовании средств субсидий необходимо внедрение процессного подхода в систему финансового механизма деятельности.

Процессный подход основывается на бюджетировании, которое является информационной поддержкой принятия управленческих решений на различных уровнях управления для оценки эффективности использования ресурсов. Этот процесс включает в себя процедуры составления, корректировки, контроля и анализа финансовых

планов, которые составляются как по отдельным проектам осуществления ремонтных работ, так и для подразделения – центра ответственности по организации ремонтных работ. Достоинство этого инструментария состоит в повышении ответственности лиц-участников процесса за достижение планируемых результатов, и их экономической оценки, а также в сокращении расходов. Кроме того, бюджетирование неразрывно связано со систематическим контролем на основе план-факт анализа. Достоверность и уровень достижения плановых значений показателей бюджета является фактором эффективности управления процессом, а они, в свою очередь, определяются уровнем процесса нормирования. Причем финансовые нормативы, устанавливающие ограничения по величине затрат, исходя из объемов финансирования, обладают характером динамичности, который позволяет в гибком бюджете учитывать влияние внешней среды (инфляция, санкции, изменение государственного регулирования и т.п.), что повышает реальность бюджета, то есть снижение времени его корректировки и потерю времени для принятия новых финансовых решений [7].

В настоящее время экологическая повестка при проведении ремонто-строительных работ или реконструкции пространства оказания услуг реализуется в любой бюджетной организации, так как она подразумевает внедрение новых подходов к производству работ и использование материалов, обеспечивающих решение вопросов охраны труда, повышение эргономических условий для сотрудников и пользователей услуг [3]. А в управленческом аспекте ESG-практики актуальным является изменение механизма администрирования деятельности в целях повышения ее прозрачности и контроля. Необходимо подчеркнуть, что возрастает и роль каждого сотрудника в достижении ESG-эффективности в бюджетной организации через сознательное участие в мероприятиях по реализации ESG-подходов и полноценное соблюдение установленных правил и норм, обеспечивающих достижение экологических и социальных целей организации.

Широко применяется в контроллинге мониторинг как информационный инструментарий, позволяющий по отклонениям от нормативов принимать в текущем отчетном периоде решения, обеспечивающие своевременное изменение показателей статей бюджетной сметы для достижения экономической эффективности в двух аспектах: экономичности и результативности. Организация мониторинга позволяет сформировать информа-

ционные массивы на основе показателей управленческого и бухгалтерского учетов, которые дают аналитические разрезы по различным признакам, заложенным в коды счетов рабочего плана. Так для оценки процесса ремонтных работ возможно составление сравнительной ведомости «план-факт» или «норматив-факт» в нескольких разрезах: по подразделениям – участникам ремонтных работ; проектам (отдельных смет); видам материальных ресурсов; периодам производства работ; и видам финансового обеспечения. На рисунке 4 представлен формат информации для контроля выполнения «условного» бюджета по отдельному проекту «Ремонт лаборатории».

Оценка отклонений может быть представлена и визуально с использованием различных аналитических цифровых решений (рисунок 5). Заданные границы шкал для оценки отклонений определяются организацией с учетом требований кассовой дисциплины при исполнении финансовых планов или платежных календарей, что позволяет использовать «метод светофора» в составлении экспресс-информации для обоснования ответственными лицами решений по проекту.

Расширение использований цифровых решений в системе финансового управления бюджетной организации является драйвером ее со-

вершенствования. В настоящее время цифровая трансформация ведется практически во всех сферах экономической и бюджетной деятельности, охватывая и производственные процессы, и управленческие механизмы. Бюджетная организация, как и другие экономические субъекты, активно встраиваются в цифровую среду государственного управления. Такие информационные технологии и цифровые инструменты как: электронный документооборот, облачные сервисы, программы учета и бизнес-аналитики на основе BigData, расширяют и углубляют процессы взаимодействия с внешней средой и контроля во внутренней среде, повышая реализуемость, своевременность и качественное содержание решений по управлению деятельностью по многим направлениям. Отметим, что при этом растет актуальность внедрения элементов риск-менеджмента в информационную среду организации – вопросы кибербезопасности и защиты данных отражаются в текущих и стратегических планах бюджетных организаций.

Анализ цифровой практики подтверждает не только высокий уровень использования различных программных решений, но и расширение задач, которые охватываются цифровой трансформацией. В государственных учреждениях Узбекистана в рамках программы «Электронное

Наименование статьи расхода	Утвержденный план за 2023 год	Всего расходов за I квартал					Всего расходов за II квартал				
		план	факт	отклонения			план	факт	отклонения		
				абсолют.	отклонение от плана, %	оценка			абсолют.	отклонение от плана, %	оценка
Оплата труда с начислениями	3177,6	794,4	793,175	-1,225	-0,15	■ -0,15					
Социальные и иные выплаты	567,3	141,825	141,525	-0,3	-0,21	■ -0,21					
Налоговые платежи	53,8	13,45	13,425	-0,025	-0,19	■ -0,19					
Расходы на закупку товаров	1701,5	425,375	416,125	-9,25	-2,17	■ -2,17					
Энергетика	137	34,25	34,2	-0,05	-0,15	■ -0,15					
Всего расходы	5637,2	1409,3	1398,45	-10,85	-0,77	■ -0,77					

Рисунок 4. Фрагмент формата информации по проекту

Шкала границ отклонений по расходам	Цвет	Характеристика отклонений
0-6	■ зеленый	допустимая граница отклонений
7-10	■ желтый	граница отклонений, требующих анализа
свыше 10	■ красный	недопустимая граница отклонений

Рисунок 5. Пример оценки отклонений по исполнению бюджета проекта

правительство» широко применяется система электронного документооборота «Germes», которая автоматизирует процедуры создания и движения документов, позволяет организовать контроль их исполнения и создать централизованный архив, что положительно влияет на уровень исполнительской дисциплины. Выделим такую практику цифровизации процесса управления как использование программного комплекса «UzASBO», обеспечивающего ведение бухгалтерского учета и формирование отчетности по единой методике Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан и реализующего отдельные подходы концепции ERP. Так, возможно использование кадрового модуля, включающего базу данных по физическим лицам, классификатор должностей, реестр пособий, график работы; модуль по договорной работе и взаимодействия с контрагентами; модуль для проведения финансового анализа, в том числе отраслевого и в целом по Республике; модуль по визуализации данных. Бюджетные организации используют также свои возможности на добровольной и безвозмездной основе взаимодействовать с ПК «Казначейство» и информационной системой «управление государственными финансами» и т.п.

В Российской практике бюджетные организации являются активными пользователями платформы 1С, имеющей 30-летнюю историю. Сегодня более 98% бюджетных организаций продолжают с ней сотрудничество в новых версиях. Программные продукты 1С позволяют вести учет по всем объектам, в том числе по операциям в иностранной валюте, формировать отчетность, автоматизировать кадровый учет, пользоваться облачным сервисом и постоянно расширять функционал, добавляя в новые версии функции анализа и поиска информации, перенастройки интерфейсов и т.п. Ярким примером углубления цифровой трансформации является внедрение с 2023 года в сфере образования второй версии программы 1С: БГУ, которая охватывает задачи учебного процесса: планирование нагрузки, личный кабинет ППС и учащихся; его администрирования: учет контингента, дополнительных образовательных программ; а также организует управленческие коммуникации в бюджетном учреждении.

В перспективе ожидается дальнейшее усиление роли цифровых инструментов в системах управления в бюджетной сфере, так как их использование улучшает прозрачность, подотчетность деятельности; исключает ошибки, приво-

дящие к нарушению финансовой дисциплины; снижает трудозатраты. Соблюдение требований прозрачности деятельности в бюджетной сфере предопределяется не только влиянием на потребителя услуг, но и усилением контроля с их стороны, а также заинтересованностью государственных органов в дальнейшем использовании для определения объемов выделяемых бюджетных средств бюджетополучателям с учётом достигнутого ими уровня эффективности деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджетные организации, являясь экономическими элементами микросреды государственного управления, обеспечивают результатами своей деятельности достижение задач развития общества в условиях политического и экономического ограничения, используя средства бюджетов различных уровней. Сложившаяся практика финансового обеспечения деятельности бюджетных организаций отражает такие принципы как: целевое использование средств государственного финансирования при обеспечении экономичности и обоснованности расходов, соблюдение бюджетной дисциплины. В последнее время в системах финансового управления актуальность приобретает новый подход к оценке эффективности деятельности бюджетной организации, который рассматривает эффективность через триаду: экономичность, результативность, целесообразность; и включает отражение реализации целей устойчивого развития через обязательное внедрение в практику управления ESG-повестки, то есть соблюдение правил и требований по обеспечению ответственности в отношениях к окружающей среде, персоналу, потребителю, органам власти в целях защиты интересов будущих поколений. Внедрение программно-целевого метода в механизм финансирования бюджетных организаций предусматривает формирование заданий бюджетным организациям, определяющих результат их деятельности, развитие форм государственного контроля за их исполнением таких как: мониторинг эффективности, расширение использования цифровых решений в процедурах государственного управления, стимулирование и поддержка экологической и социальной деятельности, инновационные изменения в системах финансового управления на принципах эффективности. Практические аспекты внедрения такого метода в бюджетных организациях основываются на использовании концепции контроллинга на всех стадиях финансового управления: планирование,

учет и контроль. Многоаспектный подход к категории «эффективность деятельности бюджетной организации» способствует выявлению направлений по повышению эффективности бюджетных расходов в системе финансового управления и определения инструментария для их реализации в управленческой практике. Широко используемые экономическими субъектами в предпринимательстве инструменты управления операционной и стратегической эффективностью могут быть внедрены

в бюджетные организации с учетом особенностей деятельности и механизма ее финансирования. Адаптация в системе финансового управления бюджетной организации инструментов повышения эффективности способствует дальнейшему совершенствованию ее деятельности и реализует концепцию тройственности эффективности в бюджетной сфере через призму ESG-повестки на основе углубления цифровой трансформации деятельности бюджетополучателей.

Список литературы

1. *Хайруллин, М. Ф. Механизм управления бюджетной организацией / М. Ф. Хайруллин, П. А. Свекольников, Г. И. Флэглер // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 56. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>.*
2. *Вебер, Ю., Шеффер, У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С. Г. Фалько. – М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.*
3. *Четин, А. М. Возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования / А. М. Четин // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/06ECVN124.pdf>.*
4. *Бакоев, М. Т., Исмаилова, Г. С., Ташпулатова, Л. М., Джуреева, Р. А. Внедрение принципов эффективного государственного управления в интересах устойчивого развития в Узбекистане / М. Т. Бакоев, Г. С. Исмаилова, Л. М. Ташпулатова, Р. А. Джуреева // Право и управление. XXI век. – 2021. – № 4. – С. 3-19.*
5. *Калинкин, А. А. Инструменты и механизмы оценки эффективности бюджетных расходов и использования бюджетных средств / Калинкин А. А. // Экономические науки. – 2024. – № 1. – С. 97-103.*
6. *Гоцко, Т. В. Эффективность в бюджетном секторе экономики: проблемы и возможные пути решения / Т. В. Гоцко // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4355-4370.*
7. *Костиков, П. С., Куцюри, Г. Н. Инструменты управления бюджетными расходами на оказание государственных услуг в социальной сфере // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99).*
8. *Кан Ен Да. Подходы и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 4.*
9. *Приказ Минфина России от 7 декабря 2018 г. № 256н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Запасы» (с изменениями и дополнениями).*
10. *Хромова, И. Н., Писарева, Л. М., Яцун, Д. О. Бюджетирование как элемент системы финансового управления // ЕГИ. – 2022. – № 3 (41).*
11. *Закон Республики Узбекистан «О государственных закупках». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lex.uz/docs/5382983>.*
12. *Финансы России. 2022: Стат.сб./ Росстат. – М., 2022. – 392 с.*
13. *Обзор_по_результатам_проверок_Казначейством РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/062/373/original/Обзор_по_результатам_проверок_Казначейством.pptx?1689010452.*
14. *ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (последняя редакция).*

References

1. *Khairullin, M. F. The mechanism of budget organization management / M. F. Khairullin, P. A. Svekolnikov, G. I. Flagler // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. – Vol. 16. – № 56. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>.*
2. *Weber, Yu., Schaeffer, U. Introduction to controlling: Translated from German. / Ed. and with a preface by Professor, Doctor of Economics S. G. Falco. – Moscow: Publishing house of NP "Controller Association", 2014. – 416 p.*
3. *Cetin, A. M. Possibilities of using ESG tools in the management of educational institutions of higher education / A.M. Cetin // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. – Vol. 16. – № 1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://esj.today/PDF/06ECVN124.pdf>.*
4. *Bakoev, M. T., Ismailova, G. S., Tashpulatova, L. M., Juraeva, R. A. Implementation of the principles of effective public administration in the interests of sustainable development in Uzbekistan / M. T. Bakoev, G. S. Ismailova, L. M. Tashpulatova, R. A. Juraeva // Law and management. XXI century. – 2021. – № 4. – Pp. 3-19.*
5. *Kalinkin, A. A. Tools and mechanisms for assessing the effectiveness of budget expenditures and the use of budget funds / Kalinkin A. A. // Economics. – 2024. – № 1. – Pp. 97-103.*
6. *Gotsko, T. V. Efficiency in the public sector of the economy: problems and possible solutions / T. V. Gotsko // Economics, entrepreneurship and law. – 2023. – Vol. 13, № 10. – Pp. 4355-4370.*
7. *Kostikov, P. S., Kutsuri, G. N. Tools for managing budget expenditures for the provision of public services in the social sphere // Economics and business: theory and practice. – 2023. – № 5-2 (99).*
8. *Kang Yong-ja. Approaches and methods for evaluating the effectiveness of an enterprise // Economics and Business: theory and practice. – 2018. – № 4.*
9. *Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated December 7, 2018 № 256n "On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Sector Organizations "Reserves" (with Amendments and Additions).*

10. *Khromova, I. N., Pisareva, L. M., Yatsun, D. O. Budgeting as an element of the financial management system // EGI. – 2022. – № 3 (41).*
11. *The Law of the Republic of Uzbekistan "On Public Procurement". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://lex.uz/docs/5382983>.*
12. *Finance of Russia. 2022: Statistical collection/ Rosstat. Moscow, 2022. – 392 p.*
13. *Review of the results_verifications by the Treasury of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/062/373/original/Overview of the results of the Treasury check.pptx?1689010452>.*
14. *FZ "On the contract system in the field of procurement of goods, works, and services for state and municipal needs" dated 05.04.2013 № 44-FZ (latest edition).*

Информация об авторах

Ванчухина Л.И., доктор экономических наук, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Усманбеков А.У., финансист Компании «ООТЕПА LAVASH» (г. Ташкент, Республика Узбекистан).

© Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У., 2025.

Information about the authors

Vanchukhina L.I., Doctor of Economics, Professor of the Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Usmanbekov A.U., financier of the «OQTEPA LAVASH» Company (Tashkent, Republic of Uzbekistan).

© Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U., 2025.