

**Гордиенко Никита Денисович**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет  
им. Владимира Даля»

Научный руководитель:

**Куценко Наталья Адольфовна**, Студент 4-го курса  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет  
им. Владимира Даля»

## **ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ РАБОТЫ В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу современных проблем и практических подходов к совершенствованию финансовой деятельности в бюджетных учреждениях государственного и муниципального сектора. Рассматриваются особенности планирования, бюджетирования, внутреннего контроля и автоматизации учетных процессов, а также роль информационных технологий в обеспечении прозрачности, эффективности и устойчивости финансовых операций. Особое внимание уделяется вопросам унификации процедур, интеграции систем, укреплению внутреннего контроля и обеспечению информационной безопасности. В статье предложены конкретные меры по оптимизации работы учреждений с учетом нормативных требований и особенностей управленческой культуры, а также стратегия цифровой трансформации для повышения точности отчетности, снижения операционных рисков и повышения доверия со стороны регуляторов и общества

**Ключевые слова:** Бюджетные учреждения, финансовое управление, планирование, бюджетирование, автоматизация учета, контроль, управление рисками, технологии, отчетность, прозрачность, безопасность

Бюджетные учреждения выполняют социально значимые функции и подчиняются строгим регламентам финансового управления. Реальная эффективность финансовой деятельности зависит от качества планирования, прозрачности учетных процедур и уровня контроля. Основные проблемы часто возникают на стыке нормативной базы, технологических возможностей и управленческой культуры. Цель статьи – диагностировать наиболее типичные проблемы организации финансовой работы и предложить практические направления совершенствования, адаптированные к условиям государственного и муниципального сектора.

В государственных и муниципальных учреждениях под планированием понимают систематическое формирование целей, задач и мероприятий на определённый горизонт времени (долгосрочный, среднесрочный и текущий периоды) с учётом доступных ресурсов, рисков и внешних условий [1]. Планирование охватывает как стратегические направления развития учреждения, так и конкретные программы, проекты и показатели их результативности. В рамках бюджетирования планирование превращается в конкретный финансовый механизм: на основе целей и плановых статей формируется бюджет – документ, устанавливающий объём и структуру доходов и расходов на заданный период, а также правила распределения средств между подразделениями и программами [3].

Различия между понятиями заметны по нескольким параметрам:

– цель и горизонты: планирование ориентировано на достижение целевых результатов и развитие, охватывает более длинный горизонт; бюджетирование – на краткосрочную финансовую реализацию намеченного и тестирование его в рамках регламентированного периода (как правило, года).



– содержание: планирование включает формирование стратегий, сценариев и контрольных точек; бюджетирование фиксирует денежные потоки, лимиты по статьям расходов, источники финансирования и правила дисциплины расходов.

– управленческие функции: планирование задаёт направление и критерии эффективности; бюджетирование обеспечивает финансирование и контроль исполнения с целью достижения намеченных результатов.

В бюджетных учреждениях роль планирования и бюджетирования неразрывно связана с регуляторной средой: государственные и региональные требования к формированию бюджета, сроки согласований, единые кодировки программ и статей, механизмы аудита и прозрачности. Эффективное планирование и грамотное бюджетирование позволяют не только распределять ограниченные ресурсы между социально значимыми направлениями, но и оперативно реагировать на изменения условий финансирования и спроса на услуги [1]. В условиях жестких регламентов задача состоит в выработке гибких процедур планирования, сохраняющих соответствие целям учреждения и требованиям регулятора, а также в создании прозрачной и сопоставимой информационной базы для управленческого анализа и контроля исполнения бюджета.

Автоматизация учёта и отчетности – это системный подход к переводу рутинных финансовых операций и подготовки управленческих и регламентированных отчетов из ручного выполнения в автоматическую обработку с использованием информационных систем. Она охватывает сбор, хранение, обработку и передачу финансовой информации в цифровом виде, нацеленный на минимизацию ручного ввода, устранение ошибок, ускорение цикла формирования данных и повышение прозрачности финансовой деятельности [3].

Таблица 1

Методы автоматизации учета и отчетности

Компонент	Описание	Ключевые особенности
Модульная автоматизация основных процессов	Поступления и расходование средств; начисление зарплаты; учет по статьям и бюджетам; регламентная и управленческая отчётность	Автоматизация операций; унифицированные форматы отчётности
Подключение к внешним регуляторам	В реальном времени или близко к нему: казначейство, статистика, ФНС (при необходимости), фонды	Онлайн-интеграции; обмен данными в формате регуляторов
Электронно-цифровая подпись и цифровые документы	Использование ЭЦП для закупок, контрактов, актов и платежных документов	Безопасность документов; юридическая значимость
Усиление информационной безопасности	Управление доступом по ролям; MFA; аудит действий пользователей; шифрование данных	Контроль доступа; многофакторная аутентификация;
Управленческие дашборды	KPI по программам, бюджетоисполнению, рискам, срокам; уведомления об отклонениях	Визуализация данных; автоматические уведомления

В бюджетных учреждениях внутренний контроль представляет собой систему взаимосвязанных процессов, методик и организующих мероприятий, направленных на обеспечение достоверности финансовой отчётности, соответствия законодательству и регламентам, эффективного использования ресурсов и предотвращения мошенничества, ошибок и нецелевых расходов. Управление рисками в таком контексте охватывает систематический поиск, оценку и снижение потенциальных угроз целям учреждения – финансовым, операционным, репутационным и юридическим [1].



Таблица 2

Ключевые элементы внутреннего контроля включают:

Элемент внутреннего контроля	Описание
Регламентация процессов	Формализация закупок, расходов и доходов через утверждённые процедуры, регламенты, схемы согласований и санкционирования.
Мониторинг и анализ отклонений	Систематический контроль фактических показателей относительно регламентов; быстрое выявление и расследование отклонений; корректирующие действия.
Доступ к данным и их безопасность	Ограничение прав доступа по должностям; журналирование действий; аудит изменений; защита ИС от несанкционированного доступа.
Оперативная доступность данных	Обеспечение полноты, сопоставимости и своевременности данных для регуляторов и аудиторов.

Учёт рисков включает оценку вероятности и критичности угроз, разработку мер профилактики и реакции на инциденты, регулярную переоценку рисков и обновление управленческих процедур. В условиях бюджетирования с многочисленными регламентами и требованиями прозрачности такой подход позволяет снизить вероятность ошибок и нарушений, повысить качество управленческого анализа и обеспечить устойчивость финансовой деятельности учреждения в рамках существующих норм и бюджетных ограничений [2].

Эффективное взаимодействие с регуляторами и внешними аудиторами требует не только соответствия действующим требованиям, но и прозрачности, сопоставимости и предсказуемости представляемой финансовой информации. Устойчивые процессы подготовки регламентированной отчетности, единые стандарты учета и открытая коммуникация с внешними сторонами способствуют снижению рисков ошибок, задержек и недоверия к финансовой информации бюджетного учреждения.

– Проблемы в подготовке и формате регламентированной отчетности: разночтения форматов между казначейством, статистикой и аудиторами приводят к задержкам и сомнениям в достоверности данных.

– Нехватка сопоставимости и полноты данных для внешнего аудита: ограниченная история изменений учетных политик, несогласованность пояснений к ключевым статьям бюджета усложняют аудит и требуют дополнительных пояснений.

– Неоптимальная методика раскрытия информации для общественности: неполное или запутанное представление финансовых результатов снижает доверие граждан и формальные требования к прозрачности не полностью выполняются.

– Ограниченная прозрачность операций и тендерной деятельности: недостаточный доступ регуляторов и граждан к ключевой информации по закупкам, контрактам и финансированию затрудняет контроль и общественный надзор.

– Зависимость от внешних подрядчиков ИТ-поддержки: риск сбоев в подаче регламентированной отчетности при смене поставщиков или обновлениях систем создает операционные риски и задержки в аудитах [3].

Эффективное взаимодействие с регуляторами и внешним аудитом требует системной унификации процессов, прозрачности данных и устойчивости ИТ-окружения. Реализация вышеуказанных мер повысит точность, сопоставимость и своевременность регламентированной отчетности, укрепит доверие к финансовой информации учреждения и снизит операционные риски в условиях бюджетирования.



### Информационные технологии и цифровая трансформация

Цифровизация бюджетных учреждений должна обеспечивать единый информационный слой, автоматизацию процессов, устойчивость к киберугрозам и возможность оперативной адаптации к регуляторным требованиям. Наличие разрозненных данных, низкая интеграция модулей и ограниченная мобильность приводят к задержкам, ошибкам и снижению эффективности управленческого анализа.

– Нехватка единого уровня цифровизации: наличие разрозненных баз данных и несовпадающих форматов экспорта мешает единым образом агрегировать данные, усложняет сверки и анализ.

– Ограниченная совместимость между модулями учета, бюджетирования и казначейского блока: отсутствие автоматической синхронизации приводит к рассогласованиям и повторной обработке данных.

– Недостаточная автоматизация рабочих процессов: большая доля операций вручную, что повышает трудозатраты и риск ошибок.

– Неустойчивость кибербезопасности: слабые механизмы защиты конфиденциальной финансовой информации, ограниченная роль-based.access и отсутствие многоуровневой защиты.

– Неполная поддержка мобильности и удаленной работы: ограниченный доступ для аналитиков, аудиторов и руководителей с разных локаций, что снижает оперативность и качество принятия решений.

– Низкая адаптивность к регуляторным изменениям: трудности в оперативной настройке политик, форм отчетности и интеграций под новые требования.

Унификация данных, тесная интеграция модулей, усиление кибербезопасности и расширение мобильности критически важны для эффективной цифровой трансформации бюджетных учреждений. Реализация предложенных мер повысит точность управления, снизит операционные риски и обеспечит гибкость к требованиям регуляторов и общества [3].

Комплексный подход к совершенствованию финансовой работы в бюджетных учреждениях требует синхронного внедрения автоматизации учёта, унификации процедур бюджетирования и усиления внутреннего контроля. Эффективность достигается через поэтапность, обучение персонала и непрерывный мониторинг результатов. Результаты ожидаются в виде повышения прозрачности, снижения ошибок и усиления управляемости финансовыми потоками

### Список литературы:

1. Иванов И. И. Финансы бюджетных учреждений: учет, планирование, контроль. Москва: Изд-во "Финансы и право", 2018. – 280 с.
2. Петрова Н. А. Казначейство и финансовый контроль в бюджетной системе. Санкт-Петербург: Экопан, 2020. – 312 с.
3. Смирнов В. С. Управление финансами в государственных и муниципальных учреждениях: современные подходы. Москва: Юрайт, 2021. – 256 с

