

# ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА АККУМУЛИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

А. Б. Урсова

Северо-Кавказская государственная академия,  
Черкесск, Россия

*В статье предлагается к рассмотрению структура механизма аккумулирования и использования ресурсов бюджетного учреждения, нацеленного на обеспечение эффективности его функционирования. Причем, особое внимание уделено таким функциональным блокам, как планирование и учет, привлечение ресурсов, риск-менеджмент, контроль и аудит эффективности использования ресурсов. Обоснованы направления дальнейшего развития указанного механизма, в том числе связанные с использованием бюджетными учреждениями (их главными распорядителями) ключевых показателей эффективности, а также с совершенствованием навыков и расширением компетенций внутренних контролеров (посредством применения современных инструментов аналитики данных) в целях повышения качества контрольной функции.*

**Ключевые слова:** бюджетные учреждения, материальные ресурсы, финансы, механизм аккумулирования и использования ресурсов, контроль.

Бюджетные учреждения, как правило, осуществляют свою деятельность в соответствии с утвержденной в установленном порядке Стратегией, представляющей собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов. Механизм аккумулирования и использования ресурсов бюджетного учреждения является достаточно сложным и включает в себя: цель, задачи, субъектов, объектов, совокупность процессов, методов, алгоритмов, методик, индикаторов и прочих элементов. В указанном механизме в качестве субъектов базовых процессов следует выделить, прежде всего, само бюджетное учреждение, главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств и казначейство (соответствующий финансовый орган), а также поставщиков, сторонних экспертов, транспортно-логистические компании и др.

При исследовании деятельности современных бюджетных учреждений, целесообразно обратить внимание на мнение О. В. Чепик, которая в портфеле стратегий бюджетного учреждения выделяет корпоративную и функциональную стратегии, а в функциональной, в свою очередь, выделяет кадровую, финансовую и инновационную составляющие [1, с. 269].

В состав ресурсов рассматриваемого механизма следует включать не только собственно материальные ресурсы, но также и нематериальные, нефинансовые, финансовые, трудовые ресурсы, а также инновации. Как справедливо отмечал еще в 2008 г. С. А. Касперович: «Инновации являются движущей силой экономического роста и развития. Новые технологии, продукты, процессы и услуги, созданные на основе инноваций, не только улучшают качество жизни людей, но и способствуют устойчивому росту экономики» [2]. Эффективно функционирующие механизмы аккумулирования и использования ресурсов в бюджетных учреждениях, ориентированных на активное внедрение инновационных технологий при предоставлении услуг в сфере здравоохранения, образования, социального обслуживания и в других социальных областях, способствуют социально-экономическому развитию страны и ее регионов.

Упрощенную функциональную модель механизма аккумулирования и использования ресурсов бюджетного учреждения, осуществляемого предоставление государственных (муниципальных) бюджетных услуг за счет бюджетных ассигнований<sup>1</sup>, а также за счет приносящей доход деятельности<sup>2</sup>, можно представить четырьмя основными функциональными блоками:

<sup>1</sup> Согласно статьи 174.2 Бюджетного кодекса (БК) РФ (от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, действ. в ред. от 02.11.2023), «планирование бюджетных ассигнований на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) бюджетными учреждениями осуществляется с учетом государственного (муниципального) задания на очередной финансовый год (очередной финансовый год и плановый период), а также его выполнения в отчетном финансовом году и текущем финансовом году».

<sup>2</sup> Согласно статьям 50, 123.22 Гражданского кодекса (ГК) РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023), бюджетные учреждения «могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям», они отвечают по своим обязательствам всем находящимся у них на праве оперативного управления имуществом, в т. ч. «приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности».

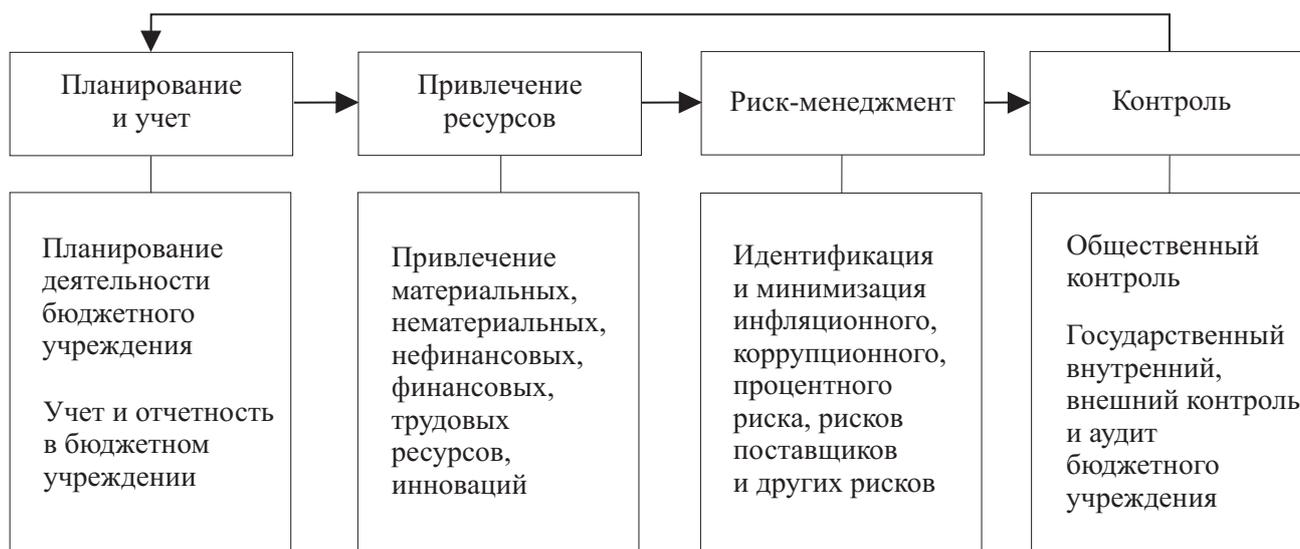
планирование и учет<sup>3</sup>, привлечение ресурсов, *риск-менеджмент* и контроль (рисунок 1).

Конечно, отдельные процессы рассматриваемого механизма обычно происходят не последовательно, а параллельно, например, в рамках процесса планирования происходит оценка и учет актуальных рисков. Но для иллюстрации механизма аккумулирования и использования ресурсов бюджетного учреждения лучше использовать именно представленную структуру, так как базовые процессы механизма являются постоянными, циклическими, целенаправленными и системными.

Начальный этап функционирования рассматриваемого механизма включает в себя детальное фиксирование всех операций в бюджетных учреждениях, которые приводят к изменению остатка различных ресурсов и планирование деятельности на предстоящий год. В этом контексте используется смета доходов и расходов, где фиксируются все ожидаемые источники поступления финансовых ресурсов, в том числе из бюджетов и государственных внебюджетных фондов, от предоставления платных услуг (приносящей доход деятельности) самим бюджетным учреждением, от сдачи активов в аренду и лизинг, из других источников. Идентичным образом отображаются запланированные направления оттока финансовых ресурсов. Как результат, составляется плановый документ и направляется бюджетная заявка на следующий финансовый год на утвержде-

ние главному распорядителю (или распорядителю) бюджетных средств, после чего он утверждается или в него вносятся поправки. Процесс планирования в бюджетном учреждении происходит в контексте общего бюджетного процесса страны, в рамках которого используются программно-целевой, нормативный и другие методы и подходы [3, с. 294]. Причем, запланированные бюджетные расходы должны соответствовать правовым признакам эффективности публичных расходов в их совокупности, а именно: экономичности, целевому использованию и своевременности [4, с. 379].

Исследователи Е. И. Костюкова, А. Н. Бобрышев, А. В. Фролов, Н. Р. Заргарян и Г. С. Клычова предлагают выстраивать в бюджетном учреждении управленческий учет и планирование с использованием центров ответственности (дивизионный аспект), а также в контексте функционального аспекта [5, с. 122]. С одной стороны, такой подход является действительно оправданным в больших частных компаниях, которые осуществляют разнообразную деятельность и взаимодействуют с огромным количеством организаций. Размер таких субъектов финансово-хозяйственной деятельности значительно больше по сравнению со средними бюджетными учреждениями. Однако важно сопоставлять объем затраченных ресурсов, в том числе на выполнение информационно-аналитической функции и поиск резервов для повышения эффективности использования ресурсов



Источник: составлено автором.

Рис. 1. Иллюстрация упрощенной функциональной модели механизма аккумулирования и использования ресурсов бюджетного учреждения

<sup>3</sup> В соответствии со статьей 220.1 БК РФ учет операций со средствами бюджетных учреждений (федеральных, субфедеральных (региональных) и муниципальных) «производится на лицевых счетах, открываемых им соответственно в Федеральном казначействе, финансовом органе субъекта РФ (муниципального образования)». Учет в бюджетных учреждениях осуществляется в соответствии с Приказом Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н (ред. от 27.04.2023) и Учетной политикой, утвержденной и применяемой в соответствии с установленными правилами. А отчетность формируется к соответствию с Приказом Минфина России от 25 марта 2011 г. № 33н (ред. от 22.05.2023) «Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений».

бюджетных учреждений, с ожидаемыми результатами, которые будут получены от повышения качества работы с данными. По мнению автора настоящей статьи, значимая детализация составляемых учетных документов приведет к одновременному сокращению эффективности используемых ресурсов, ведь те же средства могли бы быть направлены на основные, а не на вспомогательные операционные процессы бюджетных учреждений. С другой стороны, важно более детально отслеживать не только финансовые индикаторы, но и нефинансовые, в том числе для целей мотивирования управленцев бюджетных учреждений.

Как справедливо отмечают Л. С. Гущина и Ю. В. Васильков, риск-менеджмент даже в бюджетных учреждениях является «центральной частью стратегического управления ими. Это процесс, следуя которому, учреждение системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом. Задача риск-менеджмента – это идентификация рисков и управление ими. Другими словами, это означает выявление всех потенциальных негативных и положительных факторов, влияющих на учреждение и его деятельность. Выявление таких факторов увеличивает вероятность успеха и минимизирует вероятность отклонения и неизвестности в достижении поставленных учреждением целей» [6].

Бюджетные учреждения, также как и крупные компании, сталкиваются с инфляционным, коррупционным, процентным рисками, риском поставщика и др., которые могут потенциально дестабилизировать бюджетное равновесие. При этом система поощрения и наказания управленцев построена таким образом, что больше внимания уделяется коррупционным рискам и рискам, связанным с покупкой различных ресурсов у сторонних поставщиков, в то время как меньше внимания уделяется финансовым аспектам, таким как процентный риск, инфляционный риск, риск недополучения дохода. Это связано с тем фактом, что значительная часть финансовых ресурсов поступает из бюджета, и в случае изменения уровня цен или других непредвиденных негативных последствий, дестабилизирующих макроэкономические индикаторы, можно ожидать увеличения утвержденной части поступлений для выполнения задач, поставленных перед бюджетными учреждениями. В целом работа по выявлению и минимизации финансовых рисков происходит реактивно, то есть в тот момент, когда угроза уже реализована. С другой стороны, благодаря наличию комплексного законодательства в части осуществления закупок, работа с рисками поставщика происходит проактивно, то есть потенциальные угрозы идентифицируются еще в рамках процесса проведения процедуры выбора партнера.

Несмотря на очевидные преимущества риск-ориентированного подхода, внедрение зрелой

системы управления рисками требует единой правовой концептуальной основы, апробированных методик и значительных затрат [7, с. 1092].

*Последующий этап аккумуляции ресурсов* характеризуется совокупностью шагов по привлечению материальных, нематериальных, нефинансовых, финансовых и трудовых ресурсов, а также инновационных решений и технологий, позволяющих повысить рациональность основных и вспомогательных операционных процессов бюджетного учреждения. Этот этап является ключевым в рамках рассматриваемого механизма, поскольку предполагает мобилизацию как материальных, так и нематериальных активов для достижения сформулированных задач и целей деятельности бюджетного учреждения.

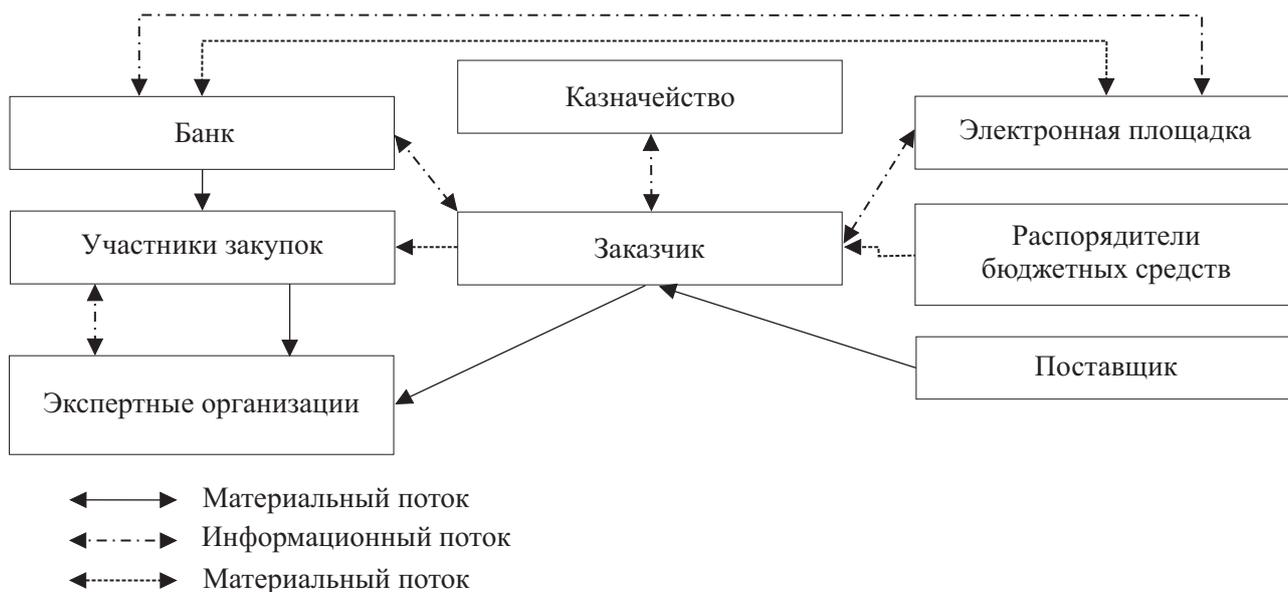
В общем виде схема привлечения материальных ресурсов, а также нематериальных и нефинансовых ресурсов, в том числе связанных с применением инновационных решений и технологий, в целях осуществления приносящей доход деятельности, имеет вид, представленный на рисунке 2, который характеризует процесс, реализуемый с помощью контрактной системы [8, с. 381], предполагающей участие большого количества субъектов.

Основным нормативным правовым актом (НПА), регулирующим функционирование контрактной системы, является Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», *определяющий в статье 15 «Особенности закупок, осуществляемых бюджетными, автономными учреждениями, государственными, муниципальными унитарными предприятиями и иными юридическими лицами» ключевые особенности закупок бюджетными учреждениями*, среди которых выделим следующие.

Бюджетные учреждения осуществляют закупки за счет субсидий, предоставленных из бюджетов бюджетной системы РФ, и иных средств в соответствии с требованиями Федерального закона № 44-ФЗ.

«При наличии правового акта, принятого бюджетным учреждением в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ и размещенного до начала года в единой информационной системе, данное учреждение вправе осуществлять в соответствующем году закупки:

1) за счет средств, полученных в качестве дара, в том числе пожертвования (благотворительного пожертвования), по завещанию, грантов, передаваемых безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории РФ в порядке, установленном законодательством РФ, субсидий (грантов), предоставляемых на конкурсной основе из соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ, если условиями, определенными грантодателями, не установлено иное;



Источник: [9, с. 14].

Рис. 2. Иллюстрация схемы контрактной логистики в Российской Федерации

2) в качестве исполнителя по контракту в случае привлечения на основании договора в ходе исполнения данного контракта иных лиц для поставки товара, выполнения работы или оказания услуги, необходимых для исполнения предусмотренных контрактом обязательств данного учреждения;

3) за счет средств, полученных при осуществлении им иной приносящей доход деятельности от физических лиц, юридических лиц, в том числе в рамках предусмотренных его учредительным документом основных видов деятельности (за исключением средств, полученных на оказание и оплату медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию)».

Рассматриваемым законом предусмотрена возможность централизации сферы закупок, в том числе главными распорядителями бюджетных средств. Однако, как отмечают Т. В. Климанова и С. В. Щеглов, «анализ правоприменения этой нормы на федеральном уровне показывает пассивное отношение к ее использованию органами исполнительной власти, что неизбежно создает предпосылки неэффективного и неэкономного освоения выделенных средств как самими органами власти, так и подведомственными им заказчиками. Но в тех случаях, когда федеральные структуры принимают во внимание положения статьи 26 закона<sup>4</sup>, аккумулируя в своих руках приобретение идентичных товаров для всей

управляемой отрасли, финансовый эффект можно считать более чем достойным» [10, с. 178]. Автор настоящей статьи считает, что все же такой централизованный подход не является рациональным. С одной стороны, конечно же, целесообразно усиливать контроль за процессом привлечения бюджетными учреждениями материальных (финансовых) ресурсов, что позволит минимизировать риск нецелевого использования финансовых средств или другого нежелательного поведения управленцев бюджетных учреждений. Однако концентрация закупочной и транспортно-логистической функции в руках стороннего государственного органа может привести к значимому снижению качества и рациональности такого процесса. Поставка сопряжена с большим количеством рисков, преград, изменением условий в динамичной среде. Способность управленцев бюджетных учреждений оставаться гибкими, использовать доступные инструменты для адаптации к текущему состоянию внешнего пространства обеспечивает более быстрое прохождение материалов, оборудования, прочих ресурсов, что в конечном итоге положительно отражается на результативности работы исследуемых учреждений.

Последний и чрезвычайно важный укрупненный элемент рассматриваемого механизма включает в себя общественный контроль<sup>5</sup>, государ-

<sup>4</sup> В данном случае речь идет о статье 26 «Централизованные покупки» Федерального закона № 44-ФЗ.

<sup>5</sup> Согласно Федеральному закону от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ (действ. в ред. от 27.12.2018) «Об основах общественного контроля в Российской Федерации», под общественным контролем (ОК) «понимается деятельность субъектов общественного контроля, осуществляемая в целях наблюдения за деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных органов и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, а также в целях общественной проверки, анализа и общественной оценки издаваемых ими актов и принимаемых решений». ОК может осуществляться как в формах, предусмотренных Федеральным законом № 212-ФЗ, так и в иных формах, предусмотренных другими федеральными законами. При этом субъекты ОК могут наделяться иными правами и нести иные обязанности помимо предусмотренных Федеральным законом № 212-ФЗ.

ственный внешний и внутренний контроль<sup>6</sup> и аудит бюджетного учреждения.

Общественный контроль играет важнейшую роль в обеспечении прозрачности и подотчетности, укреплении доверия между учреждением и его заинтересованными сторонами. Внешний государственный контроль обеспечивает объективную оценку финансовой и операционной деятельности учреждения, гарантируя соблюдение установленных правил, законов и стандартов. Механизмы внутреннего контроля направлены на постоянный мониторинг и оценку эффективности и результативности деятельности учреждения. Такая многоуровневая система контроля не только обеспечивает соблюдение нормативных требований и базовых принципов государственного финансового контроля (ГФК), но и повышает рациональность операционной деятельности, способствуя тем самым общей устойчивости бюджетного учреждения.

Обобщая нормы БК РФ, других НПА, регулирующих вопросы государственного финансового контроля (ГФК), а также научные работы многих исследователей, посвященные сущности, моделям, стандартам и технологиям ГФК, Н. В. Фадейкина в одной из своих работ подчеркивает, что «организация ГФК базируется на принципах системности, законности, объективности, эффективности, независимости, профессиональной компетентности, достоверности, профессионального скептицизма, гласности (открытости), ответственности, скоординированности действий, субординации правового статуса и этических принципах, которые следует рассматривать как элементы системной основы ГФК, а принцип системности – как способ их комплексного применения<sup>7</sup>. Кроме указанных основных принципов ГФК, существует множество специальных принципов, которые раскрываются в том числе в национальных и международных стандартах ГФК; большая их часть прямо или косвенно связывает ГФК с эффективностью использования бюджетных средств» [11].

В зарубежной и отечественной практике используется интеграция ключевых показателей эффективности (КПЭ) и сбалансированной системы показателей; они вводятся в операционную систему бюджетных учреждений. По этому поводу Н. А. Горбунова в своей статье пишет: «Наиболее распространенной в российской практике является использование сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности государственного учреждения. Методика сбалансированных показателей (the Balanced Scorecard (BSC)) позволяет перевести стратегические цели в определенный план текущей (оперативной) деятельности подразделений государственного учреждения и оценить результаты их деятельности с помощью ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator (KPI))» [13, с. 255]. Как известно, КПЭ (или KPI) по своей природе являются количественными показателями, которые способствуют достижению объективной оценки эффективности и результативности организационных процессов. В сочетании со сбалансированными системами показателей, которые дают всеобъемлющий обзор деятельности учреждения, объединяя финансовые и нефинансовые показатели, эти инструменты обеспечивают целостный подход к управлению эффективностью. Увязка этих систем измерения эффективности с мотивационной политикой руководителей бюджетных учреждений позволит повысить рациональность использования ресурсов бюджетных учреждений. Такой подход стимулирует руководителей к достижению высоких результатов в своей операционной деятельности.

Еще одно направление – развитие навыков анализа данных среди внутренних аудиторов, особенно с использованием программного обеспечения Python и других современных инструментов. Они позволяют аудиторам выявить те узкие места, которые без применения этих инструментов могли бы остаться незамеченными, что повышает эффек-

<sup>6</sup> В соответствии со статьей 265 БК РФ государственный (муниципальный) финансовый контроль (Г(М)ФК) «осуществляется в целях обеспечения соблюдения положений правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения, правовых актов, обуславливающих публичные нормативные обязательства и обязательства по иным выплатам физическим лицам из бюджетов бюджетной системы РФ, а также соблюдения условий государственных (муниципальных) контрактов, договоров (соглашений) о предоставлении средств из бюджета». Г(М)ФК подразделяется на внешний и внутренний, предшествующий и последующий. *Внешний Г(М)ФК* «является контрольной деятельностью соответственно Счетной палаты РФ, контрольно-счетных органов субъектов РФ и муниципальных образований». *Внутренний Г(М)ФК* «является контрольной деятельностью Федерального казначейства, органов государственного (муниципального) финансового контроля, являющихся исполнительными органами субъектов РФ (органами местных администраций)». «*Предварительный контроль* осуществляется в целях предупреждения и пресечения бюджетных нарушений в процессе исполнения бюджетов бюджетной системы РФ. *Последующий контроль* осуществляется по результатам исполнения бюджетов бюджетной системы РФ в целях установления законности их исполнения, достоверности учета и отчетности».

<sup>7</sup> Напомним, что в ст. 4 Федерального закона от 7 февраля 2011 г. № 6-ФЗ (ред. от 31.07.2021) «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований» указано следующее: «Деятельность контрольно-счетных органов основывается на принципах законности, объективности, эффективности, независимости и гласности». А текст ст. 4 Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 41-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О Счетной палате Российской Федерации» таков: «Счетная палата осуществляет внешний государственный аудит (контроль) на основе принципов законности, эффективности, объективности, независимости, открытости и гласности».

тивность аналитического процесса, а значит, и привлечения и использования ресурсов.

По мнению автора настоящей статьи, для дальнейшего повышения эффективности функционирования механизма аккумуляции и использования ресурсов бюджетных учреждений их учредителям и руководству необходимо, используя различные материальные и нематериальные стимулы, побуждать работников учреждений к повышению качества внутреннего контроля за счет внедрения сбалансированной системы показателей, системы ключевых показателей эффективности, а также способствовать развитию у внутренних аудиторов навыков работы с данными с помощью языка программирования Python и других современных инструментов, что позволит повысить качество аналитического процесса и будет способствовать повышению эффективности деятельности бюджетных учреждений, тем более, что такая задача вновь поставлена Минфином России и руководством страны. Она заявлена в Основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов, так и в Основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов, а также в планах и программах многих министерств и ведомств.

#### Литература

1. *Чепик О. В.* Стратегические мероприятия для обеспечения экономической безопасности бюджетных учреждений / В сборнике: Уголовно-исполнительная система на современном этапе с учетом реализации Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года // Сборник тезисов выступлений и докладов участников Международной научно-практической конференции по проблемам исполнения уголовных наказаний (Рязань, 17–18 ноября 2022 г.). В 2-х томах. Т. 1. Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. С. 268–273.
2. *Касперович С. А.* Взаимодействие инновационного развития с динамическими и качественными характеристиками экономического роста // Труды Белорусского государственного технологического университета. Серия 5: Экономика и управление. 2008. № 7. С. 6–9.
3. *Авдюшина М. А., Асалханова У. А.* Возможности финансирования бюджетных учреждений в сфере образования // Вестник Алтайской академии

экономики и права. 2020. № 4-3. С. 293–299. DOI: 10.17513/vaael.1086.

4. *Турищева Т. Б.* Процедуры анализа и оценки эффективности использования бюджетных средств автономными учреждениями // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 4 (33). С. 378–380. DOI: 10.26140/anie-2020-0904-0090.

5. *Костюкова Е. И., Бобрышев А. Н., Фролов А. В., Заргарян Н. Р., Клычова Г. С.* Постановка управленческого учета путем разработки системы бюджетирования на основе формирования финансовой структуры бюджетного учреждения // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2023. Т. 18. № 1 (69). С. 119–124. DOI: 10.12737/2073-0462-2023-119-124.

6. *Гущина Л. С., Васильков Ю. В.* Риски образовательного учреждения // Советник в сфере образования. 2011. № 6. С. 24–27.

7. *Ендовицкий Д. А., Коробейникова Л. С., Головин С. В., Спиридонова Н. Э.* Особенности построения риск-ориентированной модели контроля заказчика в бюджетном учреждении // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. № 10 (484). С. 1088–1102. DOI: 10.24891/ia.24.10.1088.

8. *Рютли А. А., Ларионов М. Ю., Варламов Б. А.* Законодательные основы закупок в государственных учреждениях // ЦИТИСЭ. 2020. № 2 (24). С. 371–384. DOI: 10.15350/2409-7616.2020.2.34.

9. *Горба Л. К.* Подходы к формированию системы KPI логистики государственных закупок // Экономический вектор. 2022. № 4 (31). С. 11–16. DOI: 10.36807/2411-7269-2022-4-31-11-16.

10. *Климанова Т. В., Щеглов С. В.* Централизация сферы госзакупок как пролог эффективного расходования средств // Транспортное дело России. 2023. № 1 (164). С. 178–179. DOI: 10.52375/20728689\_2023\_1\_178.

11. *Фадеекина Н. В., Морозова О. В.* Принципы государственного финансового контроля как инструмента обеспечения эффективности использования бюджетных средств / В сборнике: Оценка программ и политик в условиях нового государственного управления // Сборник статей 2-ой Всероссийской научно-практической конференции (Новосибирск, 19 ноября 2020 г.). – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2020. С. 226–231.

12. *Горбунова Н. А.* Принципы и методы внутреннего финансового контроля (аудита) эффективности деятельности государственного учреждения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-2. С. 251–256. DOI: 10.17513/vaael.1503.

#### Сведения об авторах

**Урусова Августина Биляловна** – кандидат государственная академия, Черкесск, Россия. ORCID: 0000-0003-1884-2313. E-mail: abu-77@list.ru

экономических наук, доцент, Северо-Кавказская

## FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM OF ACCUMULATION AND USE OF RESOURCES OF A BUDGETARY INSTITUTION

A. Urusova

North Caucasus State Academy,  
Cherkessk, Russia

The article proposes to consider the structure of the mechanism for accumulating and using the resources of a budgetary institution aimed at ensuring the effectiveness of its functioning. Moreover, special attention is paid to such functional blocks as planning and accounting, resource attraction, risk management, control and audit of resource efficiency. The directions of further development of this mechanism are substantiated, including those related to the use of key performance indicators by budgetary institutions (their main managers), as well as to improving the skills and expanding the competencies of internal controllers (through the use of modern data analytics tools) in order to improve the quality of the control function.

**Keywords:** budgetary institutions, material resources, finance, mechanism of accumulation and use of resources, control.

### References

1. Chepik O. V. Strategic measures to ensure the economic security of budgetary institutions, *Ugolovno-ispolnitelnaya sistema na sovremennom etape s uchetom realizatsii Kontseptsii razvitiya ugovovno-ispolnitelnoy sistemy Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda* [The penal enforcement system at the present stage, taking into account the implementation of the Concept of development of the penal enforcement system of the Russian Federation for the period-up to 2030], Collection of abstracts of speeches and reports of participants of the International Scientific and practical Conference on the problems of execution of criminal penalties (Ryazan, November 17-18, 2022), In 2 volumes, vol. 1, Ryazan: Akademiya prava i upravleniya Federal'noi sluzhby ispolneniya nakazaniy, 2022, pp. 268-273. (In Russ.).
2. Kasperovich S. A. Interaction of innovative development with dynamic and qualitative characteristics of economic growth, *Trudy Belorusskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie*, 2008, No. 7, pp. 6–9. (In Russ.).
3. Avdyushina M. A., Asalkhanova U. A. The possibilities of financing budgetary institutions in the field of education, *Vestnik Altaiskoy akademii ekonomiki i prava*, 2020, No. 4-3, pp. 293-299. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.1086
4. Turischeva T. B. Procedures for analyzing and evaluating the effectiveness of the use of budgetary funds by autonomous institutions, *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2020, Vol. 9, No. 4 (33), pp. 378-380. (In Russ.). DOI: 10.26140/anie-2020-0904-0090
5. Kostyukova E. I., Bobryshev A. N., Frolov A. V., Zargaryan N. R., Klychova G. S. Setting up management accounting by developing a budgeting system based on the formation of the financial structure of a budgetary institution, *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2023, Vol. 18, No. 1 (69), pp. 119-124. (In Russ.). DOI: 10.12737/2073-0462-2023-119-124
6. Gushchina L. S., Vasil'kov Yu. V. Risks of an educational institution, *Sovetnik v sfere obrazovaniya*, 2011, No. 6, pp. 24–27.
7. Endovitskiy D. A., Korobeynikova L. S., Golovin S. V., Spiridonova N. E. Features of building a risk-based customer control model in a budget institution, *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet*, 2021, Vol. 24, No. 10 (484), pp. 1088–1102. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.24.10.1088
8. Ryutli A. A., Larionov M. Yu., Varlamov B. A. Legislative bases of procurement in public institutions, *Ts/TISE*, 2020, No. 2 (24), pp. 371-384. (In Russ.). DOI: 10.15350/2409-7616.2020.2.34
9. Gorba L. K. Approaches to the formation of the KPI system of public procurement logistics, *Ekonomicheskii vector*, 2022, No. 4 (31), pp. 11-16. (In Russ.). DOI: 10.36807/2411-7269-2022-4-31-11-16
10. Klimanova T. V., Shcheglov S. V. Centralization of public procurement as a prologue to effective spending, *Transportnoe delo Rossii*, 2023, No. 1 (164), pp. 178-179. (In Russ.). DOI: 10.52375/20728689\_2023\_1\_178
11. Fadeikina N. V., Morozova O. V. Principles of state financial control as a tool to ensure the effective use of budgetary funds, *Otsenka programm i politik v usloviyakh novogo gosudarstvennogo upravleniya*, Collection of articles of the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference (Novosibirsk, November 19, 2020), Novosibirsk: Novosibirskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet, 2020, pp. 226-231. (In Russ.).
12. Gorbunova N. A. Principles and methods of internal financial control (audit) of the effectiveness of the activities of a public institution, *Vestnik Altaiskoy akademii ekonomiki i prava*, 2020, No. 12-2, pp. 251-256. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.1503

### About the author

**Avgustina B. Urusova** – Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Institute of Economics and Management, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia.  
E-mail: Abu-77@list.ru