

УДК 336.1

JEL L31

---

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА<sup>1</sup>

---

**Гусарова Любовь Васильевна**, д-р экон. наук, доц.

**Пожидаева Екатерина Александровна**, лаборант-иссл.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр., 49, Москва, Россия, 123955; email: fox.catalina@mail.ru

*Предмет:* методические подходы к анализу эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций как одного из элементов построения системы контроллинга в секторе государственного управления с учетом особенностей осуществляемых бизнес-процессов в казенных, бюджетных и автономных учреждениях. *Цель:* разработка матрицы количественных и качественных показателей контроллинга, позволяющих произвести интегральную оценку эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций. *Дизайн исследования:* в работе описан новый методический подход к оценке эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций. Методологическая база исследования опирается на нормативную правовую базу Российской Федерации, научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих вопросы проведения оценки финансово-экономического состояния организаций и оценки качества построения бизнес-процессов внутри компаний и учреждений, а также результаты промежуточных отчетов фундаментальной научно-исследовательской работы «Теория и методология контроллинга в государственном секторе», выполняемой в рамках государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. *Результаты:* предложена система обязательных и дополнительных показателей-индикаторов, позволяющих на балльной основе оценить эффективность деятельности государственных некоммерческих организаций. Обязательные

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

показатели-индикаторы направлены на общую оценку эффективности функционирования государственных некоммерческих организаций. Дополнительные показатели позволяют более точно обозначить проблемные и высокорисковые зоны функциональной деятельности бюджетных, автономных и казенных учреждений. Для определения итоговой оценки эффективности деятельности организаций авторами предлагается к использованию сводный интегральный показатель. Предложенная система показателей рассматривается как инструментарий системы контроллинга в организациях бюджетной сферы.

**Ключевые слова:** государственные некоммерческие организации, контроллинг, индикаторы-показатели, оценка эффективности, интегральная оценка деятельности.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2024/10/113-130

### **Введение**

Экономические субъекты государственного сектора функционируют в условиях динамично изменяющихся факторов внешней и внутренней среды (экономических, политических, социальных, технологических и т.п.), что усиливает ответственность руководства организаций государственного сектора за результативность и эффективность деятельности. С этой точки зрения все большую популярность получают вопросы внедрения системы контроллинга внутри организаций сектора государственного управления, которая призвана обеспечить адаптацию организационной структуры к решению комплексных задач; координацию и интеграцию функциональных направлений деятельности, реализуемых процессов; постоянную информационную поддержку принятия управленческих решений на всех уровнях управления финансами организацией.

Одним из элементов контроллинга является анализ эффективности и результативности деятельности экономического субъекта. Вместе с тем действующие в настоящее время подходы зачастую представляют собой формальный перенос теоретических аспектов и методологии финансового анализа, разработанного для частного сектора экономики, на организации государственного сектора без учета специфики его деятельности. В частности, отсутствует нормативное и методическое обеспечение анализа эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций, представленных казенными, бюджетными и автономными учреждениями, что, в свою очередь, обуславливает отсутствие примеров лучших практик по данному вопросу.

Деятельность государственных некоммерческих организаций регламентируется Бюджетным кодексом Российской Федерации<sup>2</sup>, федеральными стандартами бухгалтерского учета для организаций бюджетного секто-

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (с изм. и доп.).

ра (ФСБУ)<sup>3</sup>, Инструкцией о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных бюджетных и автономных учреждений, утвержденной приказом Минфина РФ от 25.03.2011 № 33н. При этом в отечественном правовом поле не предусмотрено единое регламентирование порядка и методики оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности бюджетных, автономных и казенных учреждений [5, 11]. Федеральные органы исполнительной власти в рамках своих бюджетных полномочий формируют и распространяют на свои подведомственные учреждения собственные показатели эффективности деятельности. Данные методические подходы закрепляются в приказах федеральных органов власти. Например, приказ Минфина России от 25.09.2020 №214н «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных казенных учреждений и федеральных государственных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства финансов Российской Федерации, и работы их руководителей». Аналогичные приказы по формированию показателей эффективности деятельности подведомственных организаций действуют у Министерства просвещения<sup>4</sup>, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций<sup>5</sup> и иных органов государственной власти. Заметим, что большая часть нормативных правовых актов, формирующих и регламентирующих процесс оценки эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций – подведомственных организаций государственных органов, была составлена в последние 4 года, что подтверждает актуальность и важность осуществления мониторинга и оценки качества работы экономических субъектов государственного сектора.

Анализ качества закрепленных приказами положений и показателей по оценке эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций позволил выявить ряд недостатков. Так, в указанных приказах содержатся лишь 8-10 групп показателей с заданными плановыми значениями, которые сосредоточены на оценке эффективности работы учреждения по оказанию государственной услуги (выполнению государственного задания), в отношении бюджетных и автономных учреждений, и достижении сметных показателей для казенных учреждений. Рассмотрение исключительно этих аспектов деятельности учреждений значительно сужает область приме-

<sup>3</sup> ФСБУ «Подходы к формированию бухгалтерской (финансовой) отчетности сектора государственного управления и информации по статистике государственных финансов» (утв. приказом Минфина России от 13.10.2021 № 152н); ФСБУ «Консолидированная бухгалтерская (финансовая) отчетность» (утв. приказ Минфина России от 30.10.2020 № 255н); ФСБУ «Запасы» (утв. приказ Минфина России от 07.12.2018 N 256н) и др.

<sup>4</sup> Приказ Министерства просвещения РФ от 28.03.2023 № 211 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, в отношении которых Министерство просвещения Российской Федерации осуществляет функции и полномочия учредителя, и работы их руководителей».

<sup>5</sup> Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 7.12.2023 № 112 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных, автономных и казенных учреждений, находящихся в ведении Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, и работы их руководителей».

ния утвержденных показателей и эффективность проводимого анализа. В рамках действующих показателей эффективность финансово-хозяйственной деятельности оценивается исключительно с точки зрения качества составления документов, соответствия сроков их представления установленным нормам и т.д. При этом в качестве критериев оценки выступают: наличие или отсутствие замечаний учредителей и уполномоченных контрольных органов; результаты проведенных контрольных мероприятий, соблюдение законодательства, а также качество выполнения распоряжений учредителя. Такой подход направлен на обязательность соблюдения и выполнения основных аспектов деятельности учреждений, но, на наш взгляд, недостаточно характеризует эффективность их деятельности. Отдельно следует отметить и отсутствие расчетных количественных показателей в приказах органов власти, позволяющих полноценно провести анализ результативности отдельных направлений финансово-хозяйственной деятельности [12].

Таким образом, несмотря на наличие ряда качественных показателей, оценивающих эффективность деятельности бюджетных, автономных и казенных учреждений как субъектов бюджетного процесса, действующие методики недостаточно удовлетворяют все потребности учредителей и других потребителей в части достаточности и полноты предоставляемой информации о функционировании государственных некоммерческих организаций [9]. К основным минусам действующих практик можно отнести их условный характер расчета и оценки, отсутствие нацеленности на достижение стратегических целей развития учреждений и улучшение качества предоставляемых услуг.

### **Методы и результаты исследования**

Внедрение системы контроллинга в учреждениях сектора государственного управления требует разработки единой системы показателей оценки эффективности их деятельности, которая позволит своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и принимать своевременные управленческие решения, направленные на сохранение финансовой устойчивости и стратегическое развитие экономических субъектов государственного сектора. Опыт отдельных министерств и ведомств разработать собственные метрики оценки эффективности деятельности подведомственных им организаций также подтверждает целесообразность формирования единого методического подхода с использованием показателей-индикаторов для оценки эффективности государственных некоммерческих организаций. По нашему мнению, система показателей-индикаторов оценки эффективности государственных некоммерческих организаций должна основываться на качественных показателях их деятельности, раскрывающих результативность внутренних бизнес-процессов, которые в том числе частично описаны в приказах, рассмотренных выше, а также на расчетных количественных показателях, отражающих результаты финансово-хозяйственной деятельности учреждений. Основываясь на действующих в рамках утвержденных

ведомственных приказов подходах к системе оценивания эффективности деятельности подведомственных учреждений, системы показателей-индикаторов эффективности их деятельности, в целях внедрения системы контроллинга целесообразно проводить по следующим, традиционно выделяемым, направлениям контроллинга [1, 10]:

- стратегическая деятельность, показатели которой позволят повысить качество планирования и целеполагания в бюджетных, автономных и казенных учреждениях;
- учетная деятельность – показатели, оценивающие качество ведения бухгалтерского (бюджетного) учета и формирования отчетности учреждений;
- контрольная деятельность – показатели, основанные на результатах внутреннего финансового аудита (внутреннего аудита), внутреннего финансового контроля (внутреннего контроля);
- риск-показатели – показатели, формирующиеся на основе специфики деятельности с учетом влияния общеэкономических, политических, внутренних, а также отраслевых факторов при самостоятельной доработке данного методического подхода отдельными федеральными органами власти;
- оперативная деятельность – общие показатели, характеризующие элементы государственного задания, а также раскрывающие эффективность использования имущества;
- финансово-экономическая деятельность – показатели, характеризующие эффективность управления активами и пассивами организации, а также результаты ее деятельности.

Для оптимизации расчетов, а также с целью проведения последующей интегральной оценки, направления, описанные выше, условно разделены на 2 вида: качественные и количественные (рис. 1).

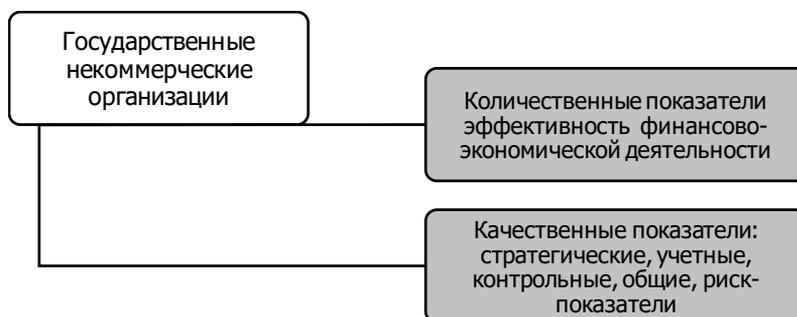


Рис. 1. Распределение видов показателей-индикаторов по группам

Количественные показатели включают индикаторы, позволяющие оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности государственных некоммерческих организаций по нескольким направлениям. Каче-

ственные показатели-индикаторы направлены на мониторинг эффективности деятельности организации. Систему показателей-индикаторов следует начать с формирования качественной группы показателей, так как она включает в себя большее количество составных элементов, напрямую зависящих от специфики деятельности экономических субъектов государственного сектора.

В процессе формирования матрицы качественных показателей-индикаторов для государственных некоммерческих организаций определены обязательные для расчета и учета показатели, определяющие степень выполнения государственными организациями возложенных на них базовых функций, а также выделены дополнительные показатели, позволяющие оценить отдельные области осуществления функциональной деятельности государственными организациями более подробно и точно (табл. 1).

Показатели, представленные в таблице 1, носят рекомендательный характер и могут быть скорректированы государственными некоммерческими организациями в зависимости от специфики возложенных на них обязанностей, закрепленных в учредительных документах.

Выделение стратегических показателей в системе контроллинга является следствием не только низкого уровня планирования и прогнозирования деятельности экономических субъектов государственного сектора, но и необходимости достижения запланированных мероприятий, включенных в целевые показатели государственных программ и национальных проектов. Кроме того, необходимо отметить и важность самого этапа планирования в процессе осуществления управленческой и контрольной деятельности, что также стало причиной выделения данной области в отдельный блок системы контроллинга.

Контрольные показатели позволят более эффективно проводить мониторинг эффективности внутренних контрольных процессов, а также оценить качество применяемого методического инструментария.

Контролинг риск-показателей направлен не только на формирование перечня рисков и их ранжирование, но и на постоянный мониторинг и тестирование рисков областей деятельности экономического субъекта для последующего перехода на превентивные методы управления рисками [4].

Панель общих показателей позволяет оптимизировать порядок осуществления управленческих решений, а также процессы реализации возложенных полномочий, выполнения работ, оказания услуг государственными некоммерческими и государственными коммерческими организациями.

В процессе формирования панели учетных показателей учтены положения федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», а также классификация, приведенная в стандарте государственного сектора «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора», которая среди объектов бухгалтерско-

Таблица 1

Матрица качественных показателей-индикаторов деятельности государственных коммерческих и некоммерческих организаций в системе контроллинга

Наименование подгруппы	Обязательные показатели	Критерии оценки (баллы)	Дополнительные показатели	Критерии оценки (баллы)
Риск-показатели	Общэкономические риск-показатели	$E(R)=R$ R = 1 при наличии низкой вероятности наступления рисков событий и/или наличия методов по управлению рисками;	Специфические риски Отраслевые риски Иные риски	Устанавливаются организацией
	Технологические риск-показатели	R = 0 при наличии высокой вероятности наступления рисков событий и/или отсутствию методов управления рисками;		
	Управленческие риск-показатели			
Контрольные показатели	Обеспечение процессов внутреннего контроля состояния финансово-хозяйственной деятельности (далее – ВК СФХД) методическими разработками	$E(R)=R$ R = 1 при 100% обеспечении процессов ВК СФХЖ методическими разработками (стандартами); R = 0 при отсутствии обеспечения процессов ВК СФХЖ	Охват структурных подразделений внутренними контрольными процессами	$E(R)=R$ R = 1 при охвате 95% структурных подразделений внутренними контрольными процессами; R = 0 при охвате внутренними контрольными процессами менее 95% структурных подразделений
	Соблюдение сроков проведения аудиторского (контрольного) мероприятия	$E(R)=R$ R = 1 при 90% обеспечении процессов ВК СФХЖ методическими разработками (стандартами); R = 0 при обеспечении менее 90% процессов ВК СФХЖ стандартами	Охват информации о совершенных фактах хозяйственной жизни процессами внутреннего контроля	$E(R)=R$ R = 1 при охвате 90% информации о СФХД внутренними контрольными процессами; R = 0 при охвате внутренними контрольными процессами менее 90% информации о СФХД
	Выполнение программы аудиторского мероприятия.	$E(R)=R$ R = 1 при 100% выполнении программы аудиторского мероприятия; R = 0 при невыполнении программы аудиторского мероприятия	Соблюдение установленных требований при планировании аудиторских (контрольных) мероприятий, проведении мероприятий	$E(R)=R$ R = 1 при 100% соблюдении требований по планированию/проведению мероприятий; R = 0 при несоблюдении требований по планированию и проведению мероприятий

Продолжение табл. 1

Наименование подгруппы	Обязательные показатели	Критерии оценки (баллы)	Дополнительные показатели	Критерии оценки (баллы)
Стратегические показатели	Наличие документов стратегического планирования (стратегий развития)	E(R)=R R = 1 при наличии стратегических документов (Стратегий развития); R = 0 при отсутствии стратегических документов	Своевременность внесения изменений в плановые – сметные документы	E(R)=R R = 1 при своевременном внесении изменений в плановые документы; R = 0 при несвоевременном внесении изменений
	Достижение целей стратегического планирования	E(R)=R R = 1 при достижении целей, определенных в документах стратегического планирования; R = 0 при недостижении стратегических целей		E(R)=R R = 1 при учете параметров субсидии, сметы, бюджетной росписи; R = 0 при несоблюдении условий
Общие показатели	Стандартизированные (регламентированные) функции и процессы	E(R)=R R = 1 при стандартизации более 90% процессов; R = 0 при стандартизации менее 90% процессов и функций	Степень выполнения параметров государственного (муниципального) задания на оказание услуг (работ)	E(R)=R R = 1 при полном выполнении параметров государственного (муниципального) задания R = 0 при неполном выполнении параметров государственного (муниципального) задания
	Параметры получения и использования полученных средств	E(R)=R R = 1 при использовании 100% бюджетных ассигнований, полученных в виде субсидий; R = 0 при использовании менее 100% бюджетных ассигнований		E(R)=R R = 1 при полном исполнении публичных нормативных обязательств R = 0 при неполном исполнении публичных нормативных обязательств
Результаты реализации публичных нормативных обязательств				

Окончание табл. 1

Наименование подгруппы	Обязательные показатели	Критерии оценки (баллы)	Дополнительные показатели	Критерии оценки (баллы)
	<p>Параметры использования имущества учреждения</p>	<p><math>E(R)=R</math>  <math>R = 1</math> при наличии и соблюдении документов, регламентирующих порядок использования имущества, и плановые значения использования имущества;  <math>R = 0</math> при несоблюдении параметров использования имущества</p>		
Учетные показатели	<p>Качество отражения в бухгалтерском учете фактов хозяйственной жизни</p>	<p>Устанавливается организациями</p>	<p>Качество начисления амортизации</p>	<p>Устанавливается организациями</p>
	<p>Показатели учета активов и обязательств</p>		<p>Соблюдение требований в части передачи активов</p>	
	<p>Качество признания доходов</p>			
	<p>Качество учета расходов</p>			

го учета определила активы, обязательства, факты хозяйственной жизни, доходы, расходы и источники финансирования деятельности.

Преимуществом качественной оценки эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций являются универсальность показателей и индикаторов, соответствующих им, простота расчета, не требующая специальных навыков и программ, а также возможность автоматизации процесса расчета всех указанных показателей как для целей внутреннего контроля и аудита, так и для предоставления данных при проведении внешних проверок уполномоченными органами государственного контроля и надзора. Однако оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности не может проводиться исключительно на основе качественных показателей, так как только количественные индикаторы позволяют оценить состояние, динамику и тренды развития государственных некоммерческих организаций.

Матрица количественных показателей-индикаторов эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческих государственных организаций представлена в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, количественная матрица показателей-индикаторов эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций включает 9 подгрупп.

В рамках анализа кассового исполнения предложен коэффициент кассового исполнения, который может быть рассчитан как суммарно по всем субсидиям, полученным за отчетный год, так и по каждой субсидии отдельно.

В целях оценки эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью бюджетные и автономные учреждения могут вести отдельный анализ представленных показателей по различным видам финансового обеспечения так же, как и при анализе использования активов: основных средств, нематериальных активов и материальных запасов.

Оценка использования основных средств, нематериальных активов, запасов рассчитывается как произведение общего объема направленной субсидии на сумму основных средств, разделенное на произведение расходов и валюты баланса.

Особенностью оценки деловой активности государственных некоммерческих организаций в предложенной матрице является ежемесячный расчет производительности труда, важность расчета которого подчеркнута положениями приказов органов власти, рассмотренных ранее.

Оценка финансовой самостоятельности возможна для проведения исключительно в бюджетных и автономных учреждениях и рассчитывается как доля поступлений от приносящей доход деятельности в общем объеме доходов.

Оценка финансовой устойчивости для государственных некоммерче-

Таблица 2

Матрица количественных показателей-индикаторов деятельности государственных коммерческих и некоммерческих организаций в системе контроллинга

Наименование под-группы показателя	Обязательные показатели	Критерии оценки	Дополнительные показатели	Критерии оценки
Кассовое исполнение	Кассовое исполнение	$E(K)=K$ $K=1$ , если кассовое исполнение более 95% $K=0$ , если кассовое исполнение менее 95%	Динамика кассового исполнения	$E(K)=K$ $K=1$ , если имеет-ся положительная динамика кассового исполнения (более 1) $K=0$ , если имеет-ся отрицательная динамика кассового исполнения (менее 1)
	Коэффициент кассового исполнения		Динамика квартального кассового исполнения	
Дебиторская и кредиторская задолженность	Срок оборачиваемости дебиторской (кредиторской) задолженности	Устанавливается организациями	Динамика кредиторской (дебиторской) задолженности	$E(K)=K$ $K=1$ , если срок оборачиваемости ДЗ не более 1, для КЗ не устанавливается
	Коэффициент просроченной кредиторской (дебиторской) задолженности		Динамика срока оборачиваемости кредиторской (дебиторской) задолженности	
Использование активов	Использование основных средств, нематериальных активов, запасов в рамках выполнения государственного (муниципального) задания (для бюджетных (БУ) и автономных (АУ) учреждений)	Не устанавливается	Использование основных средств, нематериальных активов, запасов в рамках приносящей доход деятельности (для БУ и АУ)	$E(K)=K$ $K=1$ , если коэффициент просроченной ДЗ и КЗ не более 1 $K=0$ , если коэффициент просроченной ДЗ и КЗ больше 1
	Использование основных средств, нематериальных активов, запасов в рамках приносящей доход деятельности (для БУ и АУ)			
	Использование основных средств, нематериальных активов, запасов (для казенных учреждений (КУ))			

Наименование под- группы показателя	Обязательные показатели	Критерии оценки	Дополнительные показатели	Критерии оценки
Деловая актив- ность	Производительность труда	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика коэффициента больше 1 $K=0$ , если динамика коэффициента меньше 1	Динамика реальных доходов	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика коэффициента больше 1 $K=0$ , если динамика коэффициента меньше 1
			Динамика реальной выручки	
Финансовая само- стоятельность	Коэффициент финансовой самостоя- тельности	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика коэффициента больше 1 $K=0$ , если динамика коэффициента меньше 1	Динамика чистых активов	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика показателей больше 1 $K=0$ , если динамика показателей меньше 1
			Коэффициент финансовой независи- мости	
Финансовая устой- чивость	Коэффициент финансовой независи- мости	$E(K)=K$ $K=1$ , если коэффициент финансовой не- зависимости больше 0 $K=0$ , если коэффициент финансовой не- зависимости меньше 0	Динамика финансовой незави- симости	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика показателей больше 1 $K=0$ , если динамика показателей меньше 1
Ликвидность	Коэффициент соотношения денежных средств и обязательств	$E(K)=K$ $K=1$ , если соотношение денежных средств и обязательств равняется 0,2 – 0,3 $K=0$ , если соотношение не входят в ука- занные промежутки	Коэффициент потенциально мобилизуемой ликвидности	$E(K)=K$ $K=1$ , если потенци- альна мобилизуемая ликвидность рав- няется 1 – 1,5 $K=0$ , если ликвидность не входят в указанные промежутки

Окончание табл. 2

Наименование под-группы показателя	Обязательные показатели	Критерии оценки	Дополнительные показатели	Критерии оценки
Движение денежных средств	Ликвидность денежного потока от текущих/финансовых/инвестиционных операций	$E(K)=K$ $K=1$ , если ликвидность денежных потоков от текущих и инвестиционных операций больше 1 и ликвидность от финансовых операций больше 0,8 $K=0$ , если показатели ликвидности денежного потока меньше указанных значений	Динамика ликвидности денежного потока от текущих операций	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика показателей больше 1 $K=0$ , если динамика показателей меньше 1
	Динамика денежного содержания доходов	$E(K)=K$ $K=1$ , если динамика денежного содержания больше 1 $K=0$ , если динамика денежного содержания меньше 1	Дефицит средств от приносящей доход деятельности	$E(K)=K$ $K=1$ , если дефицит средств от ПДД больше -0,15 $K=0$ , если дефицит средств от ПДД меньше -0,15
Реальные инвестиции	Коэффициент обновления основных средств	$E(K)=K$ $K=1$ , если происходит обновление основных средств и нематериальных активов (больше 0)		
	Коэффициент обновления нематериальных активов	$K=0$ , если не происходит обновления основных средств и нематериальных активов (меньше 0)		

ских организаций предполагает оценку финансовой независимости [7, 8], а в случае с автономными и бюджетными учреждениями предусматривает также оценку динамики чистых активов, которые рассчитываются как разность активов и пассивов с уменьшением на сумму недвижимого имущества, что напрямую связано со спецификой их деятельности.

Анализ движения денежных средств требует расчета и оценки ряда показателей оценки ликвидности денежного потока по трем видам операций, а сама ликвидность деятельности организации предполагает ежемесячную оценку коэффициента соотношения денежных средств и обязательств [2, 6]. Динамика денежного содержания доходов предполагает вычисление доли положительного денежного потока по текущим операциям.

Коэффициент ликвидности рассчитывается как отношение суммы денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам организаций.

Еще одной особенностью системы показателей-индикаторов контроллинга является анализ реальных инвестиций, который осуществляется в целях управления обновлением материальной и научно-технической базы, что находит отражение в коэффициентах обновления основных средств и нематериальных активов.

В результате исследования форм внедрения и организации системы контроллинга в государственный сектор, авторы пришли к выводу, что наиболее предпочтительной является его реализация как информационно-аналитической цифровой системы, направленной на методическую поддержку принятия эффективных управленческих решений<sup>6</sup>. С этой точки зрения расчет большинства показателей, включенных в матрицу, может осуществляться автоматически на основе информации, интегрируемой из различных форм отчетности в электронную среду системы контроллинга.

### **Заключение**

После проведения критериальной оценки количественных и качественных показателей-индикаторов целесообразно проведение итоговой (интегральной) оценки эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций по следующей формуле:

$$\text{ГНКО} = \alpha \times \sum_{i=14}^n \text{Кл}_i, \quad (1)$$

где ГНКО – оценка эффективности деятельности государственной некоммерческой организации по группам показателей;  $\alpha$  – поправочный коэффициент для сводного показателя в интегральной оценке эффективности деятельности государственной организации; Кл – суммовое значение показателей, входящих в группу оценивания.

По результатам определения показателей эффективности деятель-

<sup>6</sup> Отчет о фундаментальной научно-исследовательской работе «Теория и методология контроллинга в государственном секторе» (заключительный этап) Института финансовых исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, 2023 г.

ности государственных некоммерческих организаций формируется матрица зрелости управленческого процесса с доверительными интервалами (табл. 7).

Таблица 7

Матрица зрелости управления в государственных некоммерческих организациях

Уровень зрелости	Оценка качества	Количественные показатели
Высокий	более 4	Финансово-хозяйственная деятельность осуществляется эффективно, имеется динамика увеличения показателей результатов деятельности
	4 – 3,3	Финансово-хозяйственная деятельность осуществляется эффективно, показатели результатов деятельности снижены по сравнению с прошлыми периодами
Средний	3,3 – 3	Финансово-хозяйственная деятельность осуществляется эффективно, однако по нескольким направлениям наблюдаются отрицательные тенденции
	3 – 1,9	Финансово-хозяйственная деятельность осуществляется недостаточно эффективно, результаты деятельности по большинству направлений не соответствуют установленным критериям
Низкий	1,9 – 1,2	Обязательные показатели результатов осуществления финансово-хозяйственной деятельности находятся в установленных пределах
	менее 1,2	Результаты финансово-хозяйственной деятельности не соответствуют законодательно закрепленным нормам и критериям

Предложенная система показателей-индикаторов оценки эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций учитывает специфику деятельности, а также особенности ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности организаций. Преимущества разработанной системы показателей-индикаторов заключаются в следующем:

- открытость: гибкость в выборе показателей в зависимости от целей и задач, а также адаптация к изменяющимся внешним и внутренним условиям;
- перспективность: возможность установления пороговых значений для быстрого обнаружения отклонений; улучшение количественных и качественных методов анализа; применение машинного обучения для анализа причинно-следственных связей; разработка методов выявления и оценки рисков и допущений; использование автоматизированных методов обработки и визуализации данных [3].

При дальнейшем совершенствовании разработанного методического подхода в государственном секторе рассчитанные показатели могут сравниваться с усредненными показателями по различным направлениям социальной политики (образования, здравоохранения и т.д.) или средними по

региону, а также с идентичными показателями других регионов для выявления проблемных зон и дальнейшего планирования объемов ресурсов, распределяемых федеральным бюджетом.

### Список источников

1. Адамова М.Е. Формирование системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов // *Наука и бизнес*, 2021, с. 119-125.
2. Вайс К.Х. Теоретико-ориентированная оценка: прошлое, настоящее и будущее // *Новые направления оценки*, 1997, no. 76, с. 41-55.
3. Игнатович А.В. Эффективность управления финансами казенных учреждений в современных условиях // *Форум молодых ученых*, 2019, no. 12 (40), с. 302-305.
4. Исаев Э.А., Гусарова Л.В. Управление рисками проектного управления в государственном секторе // *Управленческий учет*, 2022, no. 9-1, с. 27-34
5. Исаев Э.А., Федченко и др. *Контроллинг в государственном секторе: теория и практика*. Москва, издательство «Прометей», 2022. 790 с.
6. Мерчант К.А. *Системы управленческого контроля – измерение эффективности*. Pearson Education, 2007. 457 с.
7. Н.В. Свиридова, А.А. Акимов, Л.С. Зайцева. Проблемы анализа финансовой устойчивости бюджетных и автономных учреждений // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*, 2017, no. 4 (24), с. 88-98.
8. Пожидаева Е.А. *Основные направления совершенствования системы государственного финансового контроля в современных условиях*. В сборнике: *Контроллинг в государственном секторе. сборник научных статей студентов и аспирантов*. Москва, 2021, с. 159-167.
9. Хасанов О.У. Методика оценки экономической эффективности деятельности бюджетных организаций // *Мировая наука*, 2020, no. 1 (34), с. 546-554.
10. Хлевная Е.А. *Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах*. Москва, издательство «ИНФРА-М», 2016. 289 с.
11. Федченко Е.А. Методические подходы к формированию контрольных процедур за эффективностью использования бюджетных средств // *Бухучет в здравоохранении*, 2017, no. 11-12, с. 62-67
12. Фролкин А.В. Разработка методов оценки финансового состояния бюджетных и автономных учреждений с учетом особенностей их финансовой деятельности // *Экономический анализ: теория и практика*, 2016, no. 10, с. 106-118.

---

# **METHODOLOGICAL APPROACHES TO SCIENTIFIC ANALYSIS EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE ACTIVITIES OF STATE NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE CONTROLLING SYSTEM**

---

**Gusarova Lyubov Vasilievna**, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

**Pozhidaeva Ekaterina Aleksandrovna**, research assistant

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Ave., 49, Moscow, Russia, 123955; e-mail: fox.catalina@mail.ru

*Importance:* methodological approaches to the analysis of the performance efficiency of state non-profit organizations as one of their elements in building a controlling system in the public administration sector, taking into account the specifics of business processes carried out in state, budgetary and autonomous institutions. *Purpose:* development of a matrix of quantitative and qualitative indicators of controlling, allowing for an integrated assessment of the effectiveness of the activities of state non-profit organizations. *Research design:* the paper describes a new methodological approach to assessing the performance of state non-profit organizations. The methodological basis of the study is based on the regulatory framework of the Russian Federation, scientific works of domestic and foreign authors considering issues of assessing the financial and economic condition of organizations and assessing the quality of building business processes within companies and institutions, as well as the results of interim reports of the fundamental research work «Theory and Methodology of Controlling in the Public Sector», carried out within the framework of the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation. *Results:* a system of mandatory and additional indicators is proposed, allowing to evaluate the efficiency of state non-profit organizations on a point basis. Mandatory indicators are aimed at the general evaluation of the efficiency of state non-profit organizations. Additional indicators allow to more accurately identify problematic and high-risk areas of functional activities of budgetary, autonomous and state institutions. To determine the final evaluation of the efficiency of organizations, the authors propose to use a consolidated integral indicator. The proposed system of indicators is considered as a toolkit of the controlling system in budgetary organizations.

**Keywords:** state non-profit organizations, controlling, performance indicators, efficiency assessment, integrated performance assessment.

## References

1. Adamova M.E. Formirovanie sistemy upravlenija riskami dlja povyshenija kachestva realizacii nacional'nyh proektov. *Nauka i biznes*, 2021, pp. 119-125. (In Russ.)
2. Vajs K.H. Teoretiko-orientirovannaja ocenka: proshloe, nastojashhee i budushhee. *Novye napravlenija ocenki*, 1997, no. 76, pp. 41-55. (In Russ.)
3. Ignatovich A.V. Jeffektivnost' upravlenija finansami kazennyh uchrezhdenij v sovremennyh uslovijah. *Forum molodyh uchenyh*, 2019, no. 12 (40), pp. 302-305. (In Russ.)
4. Isaev Je.A., Gusarova L.V. Upravlenie riskami proektnogo upravlenija v gosudarstvennom sektore. *Upravlencheskij uchet*, 2022, no. 9-1, pp. 27-34. (In Russ.)
5. Isaev Je.A., Fedchenko i dr. *Kontrolling v gosudarstvennom sektore: teorija i praktika*. Moskva, izdatel'stvo «Prometej», 2022. 790 p. (In Russ.)
6. Merchant K.A. *Sistemy upravlencheskogo kontrolja – izmerenie jeffektivnosti*. Pearson Education, 2007. 457 p. (In Russ.)
7. N.V. Sviridova, A.A. Akimov, L.S. Zajceva. Problemy analiza finansovoj ustojchivosti bjudzhetnyh i avtonomnyh uchrezhdenij. *Modeli, sistemy, seti v jekonomike, tehnike, prirode i obshhestve*, 2017, no. 4 (24), pp. 88-98. (In Russ.)
8. Pozhidaeva E.A. *Osnovnye napravlenija sovershenstvovanija sistemy gosudarstvennogo finansovogo kontrolja v sovremennyh uslovijah. V sbornike: Kontrolling v gosudarstvennom sektore. sbornik nauchnyh statej studentov i aspirantov*. Moskva, 2021, pp. 159-167. (In Russ.)
9. Hasanov O.U. Metodika ocenki jekonomicheskoj jeffektivnosti dejatel'nosti bjudzhetnyh organizacij. *Mirovaja nauka*, 2020, no. 1 (34), pp. 546-554. (In Russ.)
10. Hlevnaja E.A. *Sistema finansovogo kontrollinga biznes-processov v promyshlennyh holdingah*. Moskva, izdatel'stvo «INFRA-M», 2016. 289 p. (In Russ.)
11. Fedchenko E.A. Metodicheskie podhody k formirovaniju kontrol'nyh procedur za jeffektivnost'ju ispol'zovanija bjudzhetnyh sredstv. *Buhuchet v zdravoochranenii*, 2017, no. 11-12, p. 62-67. (In Russ.)
12. Frolkin A.V. Razrabotka metodov ocenki finansovogo sostojanija bjudzhetnyh i avtonomnyh uchrezhdenij s uchetom osobennostej ih finansovoj dejatel'nosti. *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, 2016, no. 10, pp. 106-118. (In Russ.)