

УДК 351

О.В. Бутакова

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ В УПРАВЛЕНИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ

Программное обеспечение, применяемое в органах Федерального казначейства, позволяет сформировать информационную базу для принятия управленческих решений по оптимизации технологических процессов исполнения бюджетов. В статье отражен опыт его применения в Управлении Федерального казначейства по Алтайскому краю.

Ключевые слова: казначейство, бюджет, оптимизация технологических процессов.

Главной тенденцией преобразований в бюджетной сфере экономики сегодня является оптимизация бюджетных расходов. Институциональные преобразования, внедрение технологических инноваций, совершенствование финансового менеджмента и многие другие мероприятия имеют своей целью повышение эффективности использования ограниченных бюджетных ресурсов государства.

Органы Федерального казначейства активно участвуют в реализации бюджетных преобразований. Стратегической картой Казначейства России на 2013–2017 гг. определено 13 основных задач, стоящих перед органами Федерального казначейства на ближайшую перспективу. При этом одной из главных целей является обеспечение надёжности функционирования Казначейства России и устойчивости казначейской системы, достижение которой предусмотрено путём решения задачи по оптимизации функциональной деятельности казначейства.

В рамках реализации Стратегической карты с целью оптимизации структуры и функций территориальных органов Федерального казначейства в последние годы активно используется прикладное программное обеспечение «Система поддержки технологического обеспечения» (ППО «СПТО»).

ППО «СПТО» – это универсальная технология мониторинга и оценки деятельности, обеспечивающая методологическую, информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений. ППО «СПТО» состоит из нескольких подсистем, позволяющих проводить анализ функциональной деятельности органов Федерального казначейства с различной степенью детализации, тем самым позволяет выявлять «узкие места» в функциональной деятельности казначейства и принимать своевременные меры по решению проблем, совершенствованию работы (рис. 1).

Сегодня ППО «СПТО» используется для решения таких задач, как:

- обеспечение единого порядка применения казначейских технологий в установленные сроки и периоды времени;
- обеспечение единого качества технологий, применяемых при взаимодействии с участниками и неучастниками бюджетного процесса;
- выявление и устранение избыточных

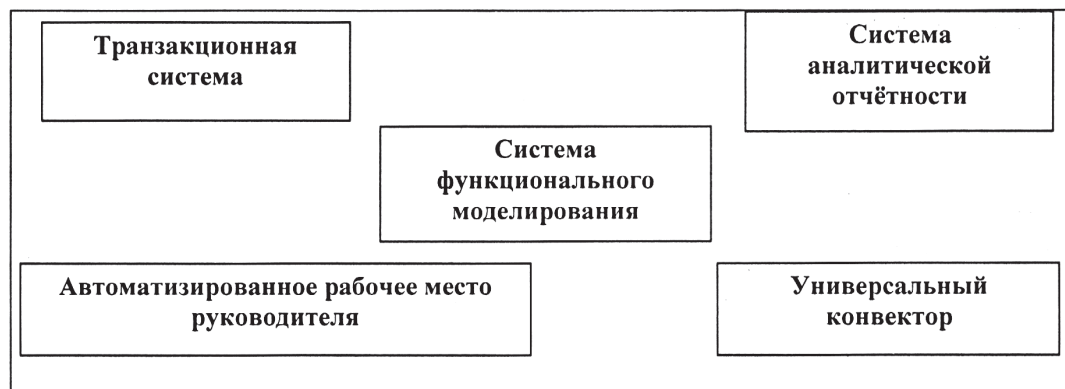


Рис. 1. Подсистемы «ППО СПТО»

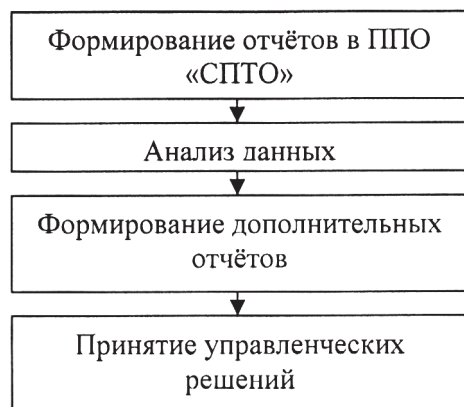


Рис. 2. Этапы оценки эффективности функциональной деятельности структурных подразделений

процедур и операций, не предусмотренных технологическими регламентами;

– оптимизация работы органов Федерального казначейства, их структурных подразделений, отдельных специалистов.

Особое внимание уделяется решению последней из перечисленных задач. Можно выделить следующие основные подходы к оптимизации функциональной деятельности территориальных органов Казначейства России:

- расчёт сложности работ для определения состава работников;
- расчёт численности исполнителей на основе трудоёмкости операций;
- расчёт оптимальной численности персонала на основе показателей производительности сотрудников;
- автоматизация операций.

В УФК по Алтайскому краю ППО «СПТО» применяется с 2010 г., и сегодня с уверенностью можно констатировать тот факт, что анализ данных в СПТО существенно повлиял на процесс кассового обслуживания исполнения бюджетов в Алтайском крае: повысилась эффективность использования рабочего времени, трудовых ресурсов, произошла оптимизация технологических процессов.

Все управленческие решения по функциональным вопросам базируются на данных СПТО. На особом контроле у руководства Управления находятся своевременность передачи статистической информации в ППО «СПТО», регулярность проведения анализа нормозатрат в структурных подразделениях УФК. Вопросы, связанные с применением СПТО, еженедельно рассматриваются на совещаниях, выносятся на расширенные коллегии Управления.

ППО «СПТО» активно используется при оценке эффективности функциональной деятельности структурных подразделений УФК. Методика

проведения оценки, применяемая Управлением, включает в себя следующие этапы (рис. 2):

1) формирование в ППО «СПТО» отчётов: «Нагрузка на персонал», «Трудозатраты», «Общее время выполнения операций в конкретном технологическом регламенте», «Интервал выполнения операций»;

2) анализ полученных данных, выявление отрицательных показателей;

3) формирование дополнительных отчётов с целью выявления причин возникновения отрицательных показателей;

4) принятие решений по результатам анализа.

Отчёт «Нагрузка на персонал» содержит информацию по фактической и нормативной нагрузке на персонал за выбранный период времени в ч/мин и отклонение. Сведения формируются в разрезе структурных подразделений и позволяют выявить превышение фактической нагрузки над нормативной, что свидетельствует о несоблюдении нормативов времени выполнения операций, установленных технологическими регламентами.

Отчёт «Трудозатраты» отражает фактические и нормативные трудозатраты и в целом эффективность использования трудовых ресурсов.

В основе отчёта – время работы сотрудников, зафиксированное в ручном и автоматическом режиме. Показатель «Эффективность использования трудовых ресурсов» рассчитывается как отношение отработанного времени, зафиксированного в ППО в ручном и автоматическом режимах, и общего количества рабочих часов по табелю учёта рабочего времени.

При прочих равных условиях данный отчёт позволяет проанализировать загруженность работников в разных структурных подразделениях.

Отчёт «Общее время выполнения операций в конкретном технологическом регламенте» представляет собой детализацию фактического, нормативного времени выполнения операций, отклонений в разрезе технологических регламентов, без уточнения информации по структурным подразделениям.

Отчёт позволяет выявить операции с наибольшим числом нарушений и в дальнейшем проанализировать эти операции в разрезе отделов, сотрудников за конкретный день, месяц, другой временной интервал в Транзакционной системе и Системе аналитической отчётности.

В отчёте «Интервал выполнения операций» в разрезе технологических регламентов отражается общее количество проведённых операций и количество операций, выполненных с нарушениями.

Под нарушением в данном случае понимается выполнение операции за пределами времени, установленного для неё в технологическом регламенте.

Как правило, время выполнения операций устанавливается с 8–00 до 17–00, т.е. в течение рабочего дня. По отдельным операциям в технологических картах может быть приведён уточнённый период времени. Например, передача заявки на перечисление акцизов в уполномоченный орган Федерального казначейства по технологическому регламенту 104 «Обработка и учёт поступлений» осуществляется с 10–00 до 14–00.

Отчёт позволяет проанализировать своевременность выполнения операций в течение операционного дня и соблюдение режима работы сотрудниками Управления.

Таким образом, анализ рассмотренных отчётов позволяет выявить отклонения от установленных норм и нормативов, но не отражает причин их возникновения.

С этой целью проводится более детальный анализ показателей в Транзакционной системе и Системе аналитической отчётности.

Для детализации нагрузки на персонал по структурным подразделениям формируются отчёты в разрезе исполнителей и операций, которые они выполняют. В ходе анализа выявляются отдельные специалисты, имеющие положительные отклонения показателя, и операции, по которым не соблюдаются нормативы.

В случае обнаружения массовых нарушений по операциям производится выверка процесса их выполнения в соответствии с технологическим регламентом. Если технологический регламент не нарушен и не противоречит реальному рабочему процессу, решается вопрос по оптимизации операции. Как вариант возможны перераспределение обязанностей внутри структурной единицы (смена исполнителя/исполнителей), перенос времени выполнения операции в течение рабочего дня с учётом загруженности информационной системы, централизация выполнения операции. Если между технологическим регламентом и реальным рабочим процессом существует противоречие, формулируется, обосновывается и регистрируется замечание к технологическому регламенту.

В случае выявления единичных нарушений или нарушений по отдельным специалистам рекомендуется повысить текущий (со стороны исполнителя) и последующий (на уровне начальника структурного подразделения) контроль над исполнением операций.

Для анализа трудозатрат проводится детализация показателей в разрезе сотрудников. Особое внимание уделяется работникам с наилучшим и наихудшим значением показателя «эффективность использования трудовых ресурсов»: анализируется список ролей, закрепленных за специалистом; операции, которые он выполняет, их количество и целесообразность. Данный анализ может выявить как излишние и неэффективные операции, так и отсутствие ручного протоколирования операций. В качестве рекомендаций структурным подразделениям может быть предложено перераспределение нагрузки между сотрудниками отдела и пересмотр подходов к выполнению операций, например ручное выполнение операции заменить автоматическим (в случае наличия такого выбора по технологическому регламенту).

Детализация данных отчёта «Общее время выполнения операций в конкретном технологическом регламенте» позволяет выявить технологические процессы с наибольшим количеством отклонений от установленных норм, отдельные операции с наибольшим количеством нарушений, наметить пути решения проблем. В частности, в результате проведённого анализа может быть сформулировано предложение по пересмотру нормативного времени выполнения операции, алгоритму протоколирования операций в СПТО.

Следствием более детального анализа нарушений интервалов выполнения операций может быть как изменение графика работы отдельных сотрудников, структурных подразделений, так и принятие решения об усилении контроля над соблюдением режима работы сотрудниками Управления.

Анализ статистической информации по функциональной деятельности в УФК по Алтайскому краю осуществляется на следующих уровнях:

- 1 – специалист, ответственный за соблюдение технологических процедур при исполнении бюджетов в структурном подразделении;
- 2 – начальник структурного подразделения;
- 3 – отдел технологического обеспечения Управления;
- 4 – руководитель Управления.

Ответственный специалист осуществляет текущий анализ информации в СПТО по структурному подразделению, контролирует соблюдение норм, интервалов, технологических процедур работниками структурного подразделения, готовит сводную информацию по отделу для начальника структурного подразделения.

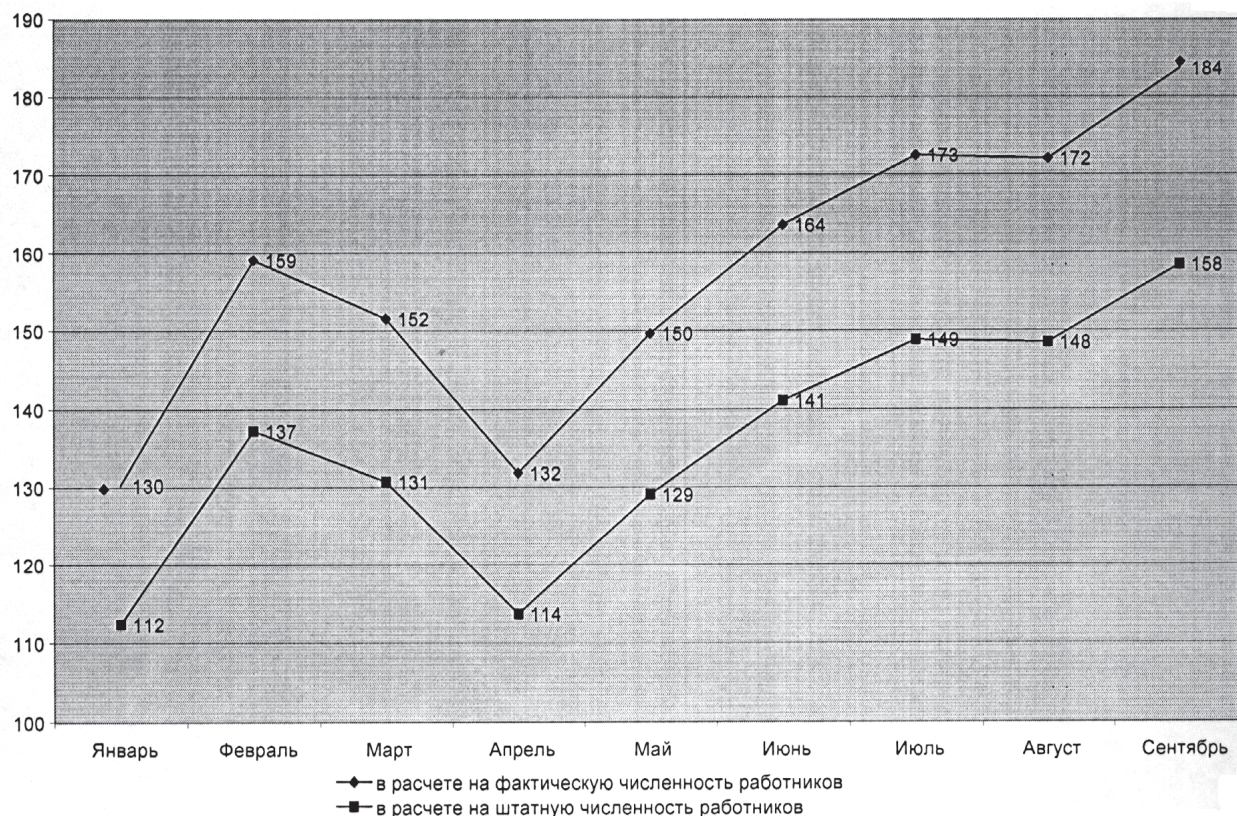


Рис. 3. Среднее количество операций, выполненных сотрудником территориального отдела Управления, 2013 г.

В обязанности начальника структурного подразделения входит:

- ежедневный анализ трудозатрат и производительности подчинённых сотрудников, принятие мер по повышению эффективности работы специалистов, подразделения;
- ежемесячная проверка корректности выгружаемых в СПТО данных об организационно-штатной структуре подчинённого подразделения, корректировка сведений по штату;
- ежеквартальный анализ затрат на выполнение технологических регламентов;
- разработка предложений по оптимизации технологических процессов.

Специалисты отдела технологического обеспечения осуществляют:

- контроль своевременности формирования и предоставления статистических данных в СПТО;

– анализ и регистрацию ошибок по СПТО;

– подготовку аналитической информации для руководства.

Формирование отчётов осуществляется еженедельно и ежемесячно. Анализ отчётов проводится отдельно в разрезе территориальных отделов Управления и по функциональным отделам.

Руководитель Управления на основе данных СПТО, представленной аналитической информации принимает управленческие решения по оптимизации технологических процессов, организационно-штатной структуры, перераспределению функций, нагрузки между структурными подразделениями и др. При этом главным показателем, используемым при определении нагрузки на структурные подразделения, является количество

Количество операций по УФК по Алтайскому краю, 2013 г.

Период	Количество операций на сотрудника, шт.	Количество операций за период всего, шт.
Январь	5551,30	3774887,00
Февраль	7286,31	4903688,00
Март	7061,70	5034989,00
Апрель	8586,12	5666837,00
Май	7132,72	4714730,00
Июнь	7966,19	5146157,00
Июль	9176,88	6102627,00
Август	9102,11	5970982,00
Сентябрь	9733,58	6356031,00

непосредственно проведённых операций/ документов за анализируемый период.

Непрерывный анализ данных в СПТО и постоянная координация текущей деятельности позволяют поддерживать эффективность функционирования Управления на высоком уровне.

По данным ППО «СПТО», в 2013 г. УФК по Алтайскому краю стабильно входит в тройку УФК по субъектам Российской Федерации с лучшими показателями эффективности функциональной деятельности.

УФК по Алтайскому краю осуществляет кассовое обслуживание исполнения 739 бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Клиентам Управления открыто около 11 тыс. лицевых счетов. В среднем сотрудниками Управления проводится более 250 тыс. операций в день. В целом по количеству совершенных операций УФК по Алтайскому краю по данным СПТО занимает второе место среди УФК по субъектам Российской Федерации.

Количество операций за 2013 г. по УФК по Алтайскому краю приведено в таблице.

УФК по Алтайскому краю включает в себя 80 структурных подразделений, в том числе 63 территориальных отдела Управления. При этом следует отметить, что значительная нагрузка приходится как на функциональные отделы, так и на территориальные отделы Управления.

Среднее количество операций, выполненных сотрудниками территориальных отделов Управления, приведено на рис. 3.

Ведётся постоянное протоколирование операций, совершаемых работниками Управления. Согласно проведённому анализу, 47 % рабочего времени протоколируется в автоматическом режиме, 53 % – в режиме ручного протоколирования.

Эффективность использования трудовых ресурсов УФК по Алтайскому краю по структурным подразделениям достигает 96 %. При этом фактическая нагрузка на персонал не превышает нормативную, доля времени нарушения интервалов, количества нарушений интервалов выполнения операций по технологическим регламентам по Управлению в целом менее 1 %.

В настоящее время анализ данных в СПТО применяется при совершенствовании деятельности Управления по следующим направлениям:

- 1) равномерное распределение нагрузки на персонал в структурных подразделениях;
- 2) оптимизация численности территориальных отделов Управления;

3) совершенствование технологических процессов исполнения бюджетов:

- сокращение количества операций, связанных с формированием и выводом документов на печать при наличии электронного документооборота;

- исключение отклонений от установленных интервалов времени выполнения операций, связанных с нарушением режима работы, несвоевременным входом (выходом) в программу;

- строгое соблюдение установленных нормативов при обработке документов на бумажном носителе;

- соблюдение нормативов времени при регистрации, утверждении входящих и исходящих документов в электронном виде.

Одновременно с этим активное использование СПТО выявило проблемы, требующие принципиального решения.

Первая проблема – протоколирование в ППО «СПТО» начала рабочего дня.

В соответствии с задачей, поставленной Федеральным казначейством, начиная с 01.04.2013 органы Федерального казначейства предоставляют информацию о проведённых операциях финансовым органам субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, выписки из лицевых счетов клиентов в срок до 10–30 ежедневно. Для соблюдения указанного срока обработка банковских выписок сотрудниками Управления начинается до 8–00, специалистам структурных подразделений устанавливается смещённый график работы. При этом в СПТО время, выходящее за пределы рабочего дня, отражается как нарушение интервала времени выполнения операций.

По нашему мнению, решением проблемы является исключение из технологических регламентов и из протоколирования времени начала работы. В противном случае при сохранении действующего порядка протоколирования операций отклонение начала работы в программе от 8–00 не следует рассматривать в ППО «СПТО» как нарушение.

Вторая проблема связана с ручным протоколированием операций.

С целью предотвращения искусственного увеличения количества совершенных операций полагаем целесообразным полностью отказаться от ручного протоколирования. Вместо этого следует предусмотреть определённый процент, который в автоматическом режиме будет добавляться к нагрузке на персонал по итогам работы за месяц. Процент может варьироваться по должностям служащих либо в зависимости от выполняемых функций.

Кроме того, следует обратить внимание на то, что не все операции по технологическим регламентам протоколируются в СПТО, нет полного понимания механизма преобразования статистических данных при их эскалации в СПТО. Отсутствует актуальная документация по применению ППО «СПТО».

Решение перечисленных проблем, а также доработка ППО «СПТО» значительно расширят аналитические возможности программного

продукта, тем самым повысят качество анализа функциональной деятельности, осуществляемой для принятия управленческих решений на уровне управлений Федерального казначейства в субъектах Российской Федерации.

Литература

1. www.minfin.ru
2. www.roskazna.ru
3. www.altay.roskazna.ru