

**РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ  
РЕФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**  
**Role of strategic planning in the conditions of reforming of the budgetary sector of economy**

**Е. М. Кот**, кандидат экономических наук, доцент, **Л. В. Сабурова**, аспирант  
Уральского государственного аграрного университета  
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

**Аннотация**

На сегодняшний день экономическое планирование является главным подспорьем в достижении финансового равновесия и развитии любого предприятия. История планирования многогранна и последовательна, правильное планирование во многом позволяет не только сократить издержки, но и эффективно распределить денежные средства, выделенные государством. В данных условиях следует обратиться к тому сегменту экономики, который наиболее болезненно воспринимает все изменения в масштабах страны и в котором наиболее необходима плановость, то есть к сельскому хозяйству. Оно само по себе имеет ряд отличительных особенностей, но еще более уникальным является бюджетное учреждение, осуществляющее сельскохозяйственное производство. Таким учреждением является Уральский государственный аграрный университет, имеющий в своей структуре учебно-опытное хозяйство, созданное с целью научно-практического обучения студентов, аспирантов и других лиц образовательного учреждения. Подразделение занимается выращиванием овощных культур, как открытого, так и закрытого грунта. Перед учреждением стоит задача найти баланс между оптимальным научным спектром проводимых исследований и рентабельностью производства культур, а для достижения данного баланса необходимо тщательное планирование, которое позволит эффективно распределять выделенные бюджетные и внебюджетные средства, сохраняя оптимальные пропорции. Если планирование уже ранее осуществлялось, то план предыдущего периода сопоставляется с его реализацией. На основе результатов сопоставления далее будет сделан прогноз на следующий год с учетом особенностей и целей нового года. Если планирование ранее не проводилось, то необходимо провести более трудоемкую работу и составить прогноз с учетом только фактически полученных результатов. В ФГБОУ ВПО УрГАУ разработана система экономического планирования, главной задачей которой является правильное планирование объемов производства и затрат на них, а также анализ результатов прошлого периода, на основе которых и составляется новый план производства.

**Ключевые слова:** стратегическое бюджетное планирование, учебно-опытное подразделение.

**Summary**

Today economic planning is a major constituent in achieving financial balance and development of any enterprise. The history of planning is multifaceted and consistent, proper planning largely allows not only to reduce costs but also to effectively distribute the funds allocated by the state. In these conditions it is rational to appeal to that segment of the economy that is most sensitive to changes in scale of the country, where planning is the most necessary. It is agriculture. It itself has a number of distinctive features, but even more unique is a budgetary institution engaged in agricultural production. This institution is the Ural State Agricultural University, having in its structure the Educational and experimental farm, created with the purpose of the theoretical and practical training of students and other persons of educational institutions. The division is engaged in cultivation of vegetable crops, both open and closed ground. Before the establishment of the task is to create a balance between optimal range of research and profitability of crop production, and this balance requires careful planning, which will effectively distribute the allocated budget and extra-budgetary funds, maintaining optimal proportions. If the planning has already been carried out, the plan of the previous period is matched with its realization. The forecast for the next year will be done on the base of the results

with the due regard to the requirements and goals of the new year. If the plan has not previously been conducted, it is necessary to do more intensive work and to forecast taking into account only the actual results. In UrGAU is developed system of economic planning, the main task of which is proper planning of production volumes and costs, as well as the analysis of the results of the last period used for a new production plan.

**Keywords:** strategic budget planning, educational and experiential unit.

*Если планирования нет, то обстоятельства управляют нами, если планирование есть, то мы управляем обстоятельствами.*

На сегодняшний день экономическое планирование является главным подспорьем в достижении финансового равновесия и развитии любого предприятия. Коммерческой организации, главной целью которой является извлечение прибыли, планирование позволяет приспособиться к постоянно меняющимся условиям рынка, что влечет за собой наибольшую конкурентоспособность, а также позволяет выбрать наиболее выгодную с точки зрения финансирования деятельность. Если брать в расчет бюджетное учреждение, то, конечно, деятельность зачастую здесь не приходится выбирать, однако правильное планирование во многом позволяет не только сократить издержки, но и эффективно распределить денежные средства, выделенные государством.

### ***Цель и методика исследований***

Важно понимать также, о каком планировании идет речь. Рассмотрим 2 вида планирования, применяемых на большинстве предприятий: экономическое и стратегическое.

Суть экономического планирования заключается в формировании фундамента затрат на нужды организации, а суть стратегического планирования – в их оптимизации в соответствии с принятыми целями. Из этого следует, что стратегическое планирование уже включает в себя экономическое и, соответственно, все присущие ему элементы.

Ключевые моменты стратегического планирования заключаются:

- в стратегии, разрабатываемой высшим руководством;
- в стратегических планах, которые можно гибко изменять и которые подкреплены исследованиями и фактическими данными;
- в принесении пользы и способствовании успеху компании.

При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

### ***Результаты исследований***

Роль стратегического планирования в последние годы становится все более значимой, как на уровне организации, так и в масштабах всей страны. Начиная с 2010 г., правительство Российской Федерации реализует Программу повышения эффективности бюджетных расходов, также аналогичные программы утверждены во многих субъектах Российской Федерации. В конце 2011 г. разработаны государственные программы Российской Федерации, которые легли в основу первого программного бюджета на 2013–2015 гг. Соответственно, при выделении определенных денежных средств одной из целей, преследуемых государством, становится их эффективное распределение учреждением.

Советский опыт планирования экономики в недавнем прошлом показал эффективность ведения и составления плановых расчетов. Сам подход к рыночному планированию предполагал

несколько прогнозных сценариев развития экономики, из которых выбирался оптимальный, после чего обговаривались средства для его достижения. В СССР сценарий был один, и планировалось буквально все: от необходимого количества гвоздей до необходимого количества самолетов. Госплан СССР точно знал, что в 1978 г. на каждого из 260 миллионов граждан Советского Союза должно приходиться примерно 240 яиц. Можно отметить и еще одну интересную деталь. За невыполнение плана в СССР можно было поплатиться партбилетом, а вместе с ним и карьерой, а, например, в Бельгии ответственность (да и то только моральную) несли разработчики плана – за его «интеллектуальное качество», что позволяло Советскому Союзу выработать максимально серьезное отношение как к составлению плана, так и впоследствии к его выполнению. Важно отметить в данном случае, что цепочка от планирования до четкого выполнения плана не должна прерываться ни в масштабах предприятия, ни, тем более, в масштабах страны, так как планирование теряет свою экономическую роль и становится бесполезным без его осуществления и, соответственно, достижения результатов.

Интерес для экономики представляет также и история развития стратегического планирования в Соединенных Штатах Америки, истоки которой лежат в недрах американских корпораций. Каждый отдельный департамент представляет свой план, за выполнение которого несет ответственность глава департамента. После того как стратегическое планирование прижилось и доказало свою эффективность, его решено было внедрить в управление бюджетом США, и таким образом американское правительство заставило чиновников всех министерств ответственно относиться к бюджетным деньгам и, кроме того, самостоятельно определять и защищать приоритетные программы развития, под которые выделяется финансирование. Началом практики стратегического планирования в бюджетной системе США стал федеральный закон «*Government Performance and Result Act*» 1993 г., который сделал обязательной для всех федеральных ведомств подготовку стратегических планов. Одновременно с программным планом глава федерального ведомства представляет президенту и конгрессу отчет о результатах за предыдущий год. На основе этого документа оцениваются результаты, достигнутые за бюджетный год на пути к выполнению основной миссии ведомства. Если в течение бюджетного года ведомство не достигло поставленных целей, его глава должен объяснить причины и предложить альтернативный вариант выполнения плана. Изменить программу или получить дополнительное финансирование в рамках бюджетного года практически невозможно.

Американскую практику стратегического бюджетного планирования с середины 90-х гг. стала перенимать Западная Европа, а сейчас дошла очередь и до России. Президентская реформа государственной власти, разворачивающаяся в последние 2012–2014 гг., состоит из трех частей: административной, то есть реформы федерального правительства (министры, как отмечал президент России Владимир Путин, должны стать «политическими фигурами», то есть нести полную ответственность за принимаемые решения), реформы региональных органов власти и местного самоуправления и, наконец, реформы бюджетной системы. Смысл последней – «бюджетирование, ориентированное на результат», которое предполагает закрепление ответственности министров на бумаге – в стратегическом плане министерства.

Таким образом, необходимо отметить, что задаче стратегического планирования в настоящее время отводится достаточно важная роль в экономике государства. Полностью вернуть плановую систему построения экономики в масштабах всей страны невозможно и нецелесообразно, однако развивать экономическое планирование, как фактор, помогающий спрогнозировать и вовремя принять соответствующие управленческие решения для эффективной работы на уровне предприятия и в масштабах всей страны в целом, необходимо.

Изменения в законодательстве, произошедшие в последние годы с системой финансирования бюджетного сектора, разделили учреждения на три категории:

- казенные;
- бюджетные;
- автономные.

В федеральном законе от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ отмечены особенности финансирования каждого вида представленных учреждений (табл. 1).

Таблица 1

**Финансовое обеспечение казенных, бюджетных и автономных учреждений**

<b>Источник финансирования</b>	<b>Казенные учреждения</b>	<b>Бюджетные учреждения</b>	<b>Автономные учреждения</b>
1. Бюджетные средства	В основном за счет соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы	Субсидии: – в соответствии с заданием учредителя; – на содержание имущества; – на иные цели. Средства из бюджета: – на исполнение публичных денежных обязательств перед физическими лицами; – на осуществление мероприятий в соответствии с нормативными правовыми актами	Выделяются только в виде субсидий в соответствии с заданием учредителя и на содержание имущества
2. Внебюджетные средства	–	Часть поступлений от ведения коммерческой деятельности	Большая часть поступлений за счет ведения коммерческой деятельности

Как видно из табл. 1, практически полностью финансируемыми являются казенные учреждения, бюджетные обеспечиваются государством только наполовину (остальное составляют коммерческие доходы), автономные учреждения практически полностью независимы от государства и во многом обеспечивают себя сами.

Но изменился не только порядок финансирования. Что важно, изменились сами подходы к нему, а именно система планирования денежных средств: приоритетным стало не то, каким образом будут потрачены денежные средства, а насколько эффективно они потрачены. Из этого следует, что задача эффективного планирования – это приоритетная задача государства и всей экономики в целом.

**Выводы. Рекомендации**

Главным образом хотелось бы обратиться к тому сегменту экономики, который наиболее болезненно воспринимает все изменения в масштабах страны и в котором наиболее необходима плановость, то есть сельскому хозяйству. Оно само по себе имеет ряд отличительных особенностей, но еще более уникальным является бюджетное учреждение, осуществляющее сельскохозяйственное производство.

Таким учреждением является Уральский государственный аграрный университет, имеющий в своей структуре учебно-опытное хозяйство, созданное с целью научно-практического

обучения студентов, аспирантов и других лиц образовательного учреждения. Подразделение занимается выращиванием овощных культур, как открытого, так и закрытого грунта. Несмотря на то что главной целью является не извлечение прибыли, а, скорее, научная работа, в таком учреждении очень важно найти баланс между оптимальным научным спектром проводимых исследований и рентабельностью производства культур, а для достижения данного баланса необходимо тщательное планирование, которое позволит эффективно распределять выделенные бюджетные и внебюджетные средства, сохраняя оптимальные пропорции. Важно отметить, что аналогичная задача стоит не только перед данным вузом, но также и перед всеми аграрными вузами страны.

Обратимся к системе экономического планирования, разработанной в УрГАУ. Прежде всего, чтобы правильно спланировать объем производства и затрат, необходимо проанализировать результаты прошлого периода, на их основе и составляется новый план производства.

Если планирование уже ранее осуществлялось, то план предыдущего периода сопоставляется с его реализацией. На основе результатов сопоставления далее будет сделан прогноз на следующий год с учетом особенностей и целей нового года.

Если планирование ранее не проводилось, то необходимо провести более трудоемкую работу и составить прогноз с учетом только фактически полученных результатов, что сложнее: не ясно до конца, какие цели были поставлены и, соответственно, не были достигнуты, а какие были полностью достигнуты. Однако можно составить развернутый анализ, позволяющий подробно расчленить произведенные расходы по видам затрат, а также финансовый результат от каждого конкретного вида деятельности (выращенной культуры). Такой анализ позволит судить о наиболее затратных областях и поможет ближе подойти к планированию на следующий период. И пусть первый план, соответствующий целям и задачам на предприятии в этом году, будет не совсем точен и будет обладать некоторыми погрешностями, к следующему периоду составления прогноза уже будет с чем сравнивать и на что опираться, соответственно, результаты исполнения плана помогут значительно облегчить осуществление как нового планирования, так и принятия управленческих решений в целом.

Таким образом, планирование – это мощный экономический инструмент, позволяющий как спланировать, спрогнозировать развитие текущей деятельности, так и обосновать привлекательность нового рода деятельности, что более подробно будет рассмотрено в следующей статье.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» // СПС «КонсультантПлюс».
2. *Вершинина А.* Бизнес-план: как построить финансовую модель // Консультант. 2011. № 19.
3. *Дзарасов Р. С.* Планирование в условиях рынка // Экономика мегаполисов и регионов. 2010. № 6.
4. *Смирнова О. О.* Стратегическое государственное планирование в России : учебное пособие. М. : МНЭПУ, 2010. 142 с.
5. *Сосков В. Ф., Райсберг Б. А.* Опыт перспективного стратегического планирования в советский период российской истории // Экономика мегаполисов и регионов. 2010. № 6.
6. *Терехова О. Е.* Концепция реформирования бюджетного учета // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2005. № 8.