

УДК 657.6

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЗА ЦИКЛОМ  
БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В МУНИЦИПАЛЬНОМ КАЗЕННОМ  
УЧРЕЖДЕНИИ****Прокопьев А.В.***Доцент кафедры экономики, учета и финансов  
Сургутский государственный университет,  
Сургут, Россия***Смирнова Е.А.***магистрант  
Сургутский государственный университет,  
Сургут, Россия***Аннотация**

В статье рассматриваются теоретические и организационные аспекты построения системы внутреннего контроля за бюджетными расходами в муниципальных казенных учреждениях (МКУ). Раскрыта специфика правового статуса МКУ, предопределяющая особые требования к организации контроля. Проанализированы основные этапы цикла бюджетных расходов (планирование, исполнение, учет и отчетность) и соответствующие им контрольные процедуры. Обоснована необходимость внедрения риск-ориентированного подхода и усиления профилактической функции контроля. Сформулированы четыре направления совершенствования системы внутреннего контроля в МКУ: автоматизация контрольных процедур, развитие риск-ориентированного планирования, усиление аналитической функции контроля и совершенствование организационно-правовой основы контрольной деятельности.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, муниципальное казенное учреждение, бюджетные расходы, цикл расходов, бюджетная смета, целевое использование средств, риск-ориентированный подход.

**ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OVER THE BUDGET  
EXPENDITURE CYCLE IN MUNICIPAL STATE-OWNED INSTITUTIONS**

***Prokopyev A.V.***

*Associate Professor, Department of Economics, Accounting and Finance  
Surgut State University  
Surgut, Russia*

***Smirnova E.A.***

*Master's Student  
Surgut State University  
Surgut, Russia*

**Abstract**

The article examines theoretical and organizational aspects of building an internal control system for budget expenditures in municipal state-owned institutions. The specifics of the legal status of municipal state-owned institutions, which determines special requirements for the organization of control, are revealed. The main stages of the budget expenditure cycle (planning, execution, accounting and reporting) and corresponding control procedures are analyzed. The necessity of implementing a risk-based approach and strengthening the preventive function of control is substantiated. Four directions for improving the internal control system in municipal state-owned institutions are formulated: automation of control procedures, development of risk-based planning, strengthening the analytical function of control, and improving the organizational and legal framework of control activities.

**Keywords:** internal control, municipal state-owned institution, budget expenditures, expenditure cycle, budget estimate, targeted use of funds, risk-based approach.

В условиях реформирования публичных финансов и дефицита местных бюджетов вопросы организации действенного внутреннего контроля приобретают особую значимость. Муниципальные казенные учреждения (МКУ) как ключевые получатели бюджетных средств функционируют в условиях жесткой регламентации и полной финансовой зависимости, что

требует создания надежной системы контроля, способной обеспечить не только законность, но и эффективность использования бюджетных ресурсов. Цель статьи — на основе анализа теоретических основ и нормативных требований определить ключевые элементы и механизмы организации системы внутреннего контроля, ориентированной на управление полным циклом бюджетных расходов в МКУ, а также предложить направления ее совершенствования.

Правовой статус МКУ, определяемый статьей 6 Бюджетного кодекса РФ, характеризуется статусом участника бюджетного процесса, сметным принципом финансирования и отсутствием права самостоятельного распоряжения имуществом [1]. Данная специфика формирует высокорегламентированную среду с повышенными рисками нецелевого использования средств (ст. 38 БК РФ) и неэффективного управления активами [2]. Сущность внутреннего контроля в МКУ заключается в создании непрерывного, интегрированного в управленческие процессы механизма, обеспечивающего целевой, экономный и результативный характер использования бюджетных средств на всех этапах их движения [3].

Нормативную базу внутреннего контроля составляют Бюджетный кодекс РФ, Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и Информация Минфина № ПЗ-11/2013. Существенное развитие регулирование получило с утверждением в 2020 году федеральных стандартов внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля, внедривших риск-ориентированный подход к планированию и проведению проверок [4]. Дальнейшая эволюция связана с изменениями 2025 года (Постановление Правительства РФ № 1589), расширившими перечень контрольных действий и усилившими аналитическую составляющую контроля. Указанные изменения отражают общую тенденцию трансформации внутреннего контроля: переход от модели последующей констатации нарушений к риск-ориентированной и профилактической модели, интегрирующей принципы ИНТОСАИ и COSO [5].

Цикл бюджетных расходов в МКУ включает три ключевых этапа, требующих применения специфических контрольных процедур. На этапе планирования реализуется предварительный контроль, позволяющий предупредить нецелевое использование средств до возникновения обязательств [6]. Процедуры включают проверку соответствия планируемых расходов муниципальному заданию, экономическое обоснование затрат и санкционирование расходов. На этапе исполнения осуществляется текущий контроль: мониторинг исполнения сметы, контроль закупочных процедур и расчетов с подотчетными лицами. Этап учета и отчетности охватывает последующий контроль: документальные проверки, инвентаризацию и аналитические процедуры оценки результатов деятельности [6, 7].

Ключевым элементом современной системы контроля выступает риск-ориентированный подход, позволяющий концентрировать ресурсы на наиболее проблемных зонах [4]. На основе анализа специфики деятельности МКУ предлагается следующая классификация рисков. К высокому уровню отнесены операции с наличными средствами, закупки у единственного поставщика, расчеты с подотчетными лицами и операции с недвижимым имуществом, характеризующиеся повышенной вероятностью нарушений. Средний уровень включают конкурентные закупки, безналичные расчеты и коммунальные платежи. Низкий уровень охватывает строго регламентированные операции (налоги, обязательные отчисления). Для каждого уровня риска устанавливается соответствующая периодичность контрольных мероприятий: ежемесячная, ежеквартальная и ежегодная [6].

Эффективность использования бюджетных средств неразрывно связана с качеством оказываемых услуг. Система контроля должна оценивать не только экономичность (минимизацию затрат), но и результативность — достижение социально значимых результатов, ради которых создано учреждение [6, 8]. Контроль эффективности включает анализ соотношения затрат и достигнутых

результатов, мониторинг удовлетворенности получателей услуг и оценку влияния деятельности учреждения на развитие соответствующей сферы.

Проведенный анализ теоретических основ, нормативных требований и практики функционирования муниципальных казенных учреждений позволяет сформулировать четыре взаимосвязанных направления совершенствования системы внутреннего контроля за циклом бюджетных расходов. Данные направления учитывают как современные тенденции цифровизации государственного управления, так и необходимость усиления профилактической и аналитической составляющих контрольной деятельности.

Во-первых, необходима автоматизация контрольных процедур с одновременной интеграцией внутренних бухгалтерских систем МКУ с государственными информационными системами, прежде всего с системой «Электронный бюджет» и Единой информационной системой в сфере закупок. Практическая реализация данного направления сводится к настройке автоматических проверок при санкционировании платежей. В этом случае система в автоматическом режиме сопоставляет реквизиты платежа с доведенными лимитами бюджетных обязательств, проверяет соответствие кодов бюджетной классификации целевому назначению расходов, а также выявляет попытки осуществления затрат, не предусмотренных утвержденной бюджетной сметой.

Помимо предотвращения нецелевого использования средств, автоматизация позволяет существенно снизить трудоемкость контрольных процедур и минимизировать влияние человеческого фактора [9].

Во-вторых, требуется развитие риск-ориентированного планирования контрольных мероприятий. Федеральные стандарты внутреннего государственного и муниципального финансового контроля закрепили необходимость применения риск-ориентированного подхода, однако на практике планирование в МКУ зачастую сохраняет формальный характер. Перспективным направлением выступает переход от статичных годовых

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

планов проверок к динамическому формированию плана на основе непрерывного мониторинга факторов риска. Для этого целесообразно внедрение системы ключевых индикаторов риска, под которыми понимаются количественные и качественные показатели, изменение которых сигнализирует о повышении вероятности нарушений. Применительно к деятельности МКУ к числу таких индикаторов можно отнести резкое увеличение доли закупок у единственного поставщика в общем объеме закупок, систематическое превышение плановых показателей по отдельным статьям расходов, наличие фактов необоснованного авансирования, а также длительное отсутствие движения средств по отдельным счетам. При срабатывании любого из этих индикаторов инициируется внеплановая проверка соответствующего направления деятельности, что позволяет концентрировать ограниченные ресурсы контрольных подразделений именно на тех участках, где риски наиболее высоки [10].

В-третьих, необходимо усиление аналитической функции контроля и оценки эффективности расходов. Традиционный внутренний контроль в МКУ ориентирован преимущественно на проверку законности и целевого характера расходов, тогда как оценка эффективности использования бюджетных средств остается на втором плане. Между тем именно эффективность, понимаемая как соотношение затрат и достигнутых результатов, выступает ключевым критерием качества управления публичными финансами. Совершенствование аналитической функции контроля предполагает внедрение регулярных процедур оценки эффективности расходов, включая анализ динамики удельных затрат на единицу оказываемых услуг, например стоимости содержания одного квадратного метра площади или затрат на одного получателя услуги. Кроме того, в рамках этих процедур проводится сопоставление фактических показателей результативности с плановыми значениями, установленными муниципальным заданием, а также выявление и анализ отклонений с целью определения их причин. Особого внимания заслуживает применение Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

бенчмаркинга, то есть сравнительного анализа показателей деятельности с аналогичными учреждениями данного муниципального образования или соседних территорий. Такое сопоставление позволяет выявить лучшие практики организации работы и зоны неэффективности, требующие управленческого вмешательства. Результаты аналитических процедур должны становиться основой не только для актов проверок, но и для принятия управленческих решений по оптимизации деятельности учреждения [6].

В-четвертых, требуется совершенствование организационной основы и регламентация контрольной деятельности. Эффективность любой системы контроля в решающей степени зависит от четкости распределения ответственности между участниками контрольного процесса. Практика показывает, что во многих МКУ отсутствует детализированное локальное регулирование контрольной деятельности, в результате чего функции контроля оказываются размытыми между сотрудниками, отсутствуют четкие процедуры взаимодействия бухгалтерии, контрактной службы и руководства, а также не определены сроки и форматы контрольных мероприятий. В связи с этим необходимым направлением совершенствования выступает разработка и утверждение локального нормативного акта, а именно Положения о системе внутреннего контроля. Данный документ должен включать описание организационной структуры контроля с указанием ответственных лиц по каждому направлению, перечень контрольных процедур с указанием их периодичности, порядок документирования результатов контроля, механизмы взаимодействия между структурными подразделениями при выявлении нарушений, а также порядок ознакомления руководителя учреждения с результатами контроля и принятия решений по их реализации. Особое внимание следует уделить закреплению персональной ответственности руководителя учреждения за организацию и функционирование системы внутреннего контроля, равно как и ответственности должностных лиц за невыполнение контрольных процедур. Четкая регламентация создает основу

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

для системной, а не эпизодической контрольной деятельности и позволяет избежать дублирования функций [6, 11].

Реализация предложенных направлений в комплексе позволит сформировать в муниципальных казенных учреждениях современную систему внутреннего контроля, отвечающую требованиям законодательства, ориентированную на профилактику нарушений и обеспечивающую не только законность, но и реальную эффективность использования бюджетных средств.

### Библиографический список

1. Трясцина, В. В. Особенности анализа затрат в бюджетном учреждении / В. В. Трясцина // Вестник науки. – 2026. – № 4(97). – Т. 2. – С. 97-102. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-analiza-zatrat-v-byudzhetnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 18.04.2026).

2. Цвикилевич, А. В. Современная система контроля за ходом реализации закупки для осуществления государственных и муниципальных нужд / А. В. Цвикилевич // Образование и право. – 2024. – № 3. – С. 97-102. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-sistema-kontrolya-za-hodom-realizatsii-zakupki-dlya-osuschestvleniya-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-nuzhd> (дата обращения: 18.04.2026).

3. Шепелева, Д. В. Эволюция государственного финансового контроля / Д. В. Шепелева, О. В. Попова // Право и государство: теория и практика. — 2020. — № 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya> (дата обращения: 18.04.2026).

4. Огородник, Я. С. Риск-ориентированный подход как часть системы внутреннего контроля / Я. С. Огородник // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/01FAVN624.pdf> (дата обращения: 18.04.2026).

5. Постановление от 15.10.2025 г. № 1589 «О внесении изменений в федеральные стандарты внутреннего государственного (муниципального)

финансового контроля» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/412850325/> (дата обращения: 18.04.2026).

6. Информация от 25.12.2013 г. № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/70551270/> (дата обращения: 18.04.2026).

7. Приказ от 01.12.2010 г. № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, государственных внебюджетных фондов, государственных академий наук, министерств и ведомств, а также бюджетных, автономных учреждений и Инструкции по его применению» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/12180849/> (дата обращения: 18.04.2026).

8. Постановление от 26.06.2015 г. № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/71112362/> (дата обращения: 18.04.2026).

9. Растегаева, Ф. С. Цифровизация системы внутреннего контроля / Ф. С. Растегаева, Р. Р. Нафикова // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16. — № 9. — С. 3529–3542. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-sistemy-vnutrennego-kontrolya-1/viewer> (дата обращения: 18.04.2026).

10. Постановление от 06.02.2020 г. № 95 «О федеральном стандарте внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля "Принципы контрольной деятельности органов внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля"» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/71112362/> (дата обращения: 18.04.2026)

11. Постановление от 17.08.2020 г. № 1235 «О федеральном стандарте внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

"Проведение проверок, ревизий и обследований и оформление их результатов"»  
[Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/74539617/> (дата обращения:  
18.04.2026).