

**Насакина Лилия Аркадьевна**  
Поволжский государственный университет сервиса

**Методологические основы и направления анализа бюджетных назначений по доходам и расходам в системе менеджмента учреждения**

**Аннотация.** Особенности деятельности бюджетных учреждений и их назначение в государственном секторе экономике оказывают влияние на выбор информационных источников для проведения анализа, который в системе менеджмента учреждения представляет функциональный процесс. В статье рассматриваются категории «бюджетный менеджмент» и «менеджмент бюджетного учреждения» для понимания критериев к методическим подходам и направлениям анализа эффективного использования бюджетных средств, выделяемых учреждениям для осуществления ими финансово-хозяйственной деятельности в процессе предоставления государственных (муниципальных) услуг. Рассмотрена общая схема проведения анализа в казенных учреждениях на основе исполнения бюджетной сметы. Предложены методологические основы и направления анализа исполнения назначений по доходам и расходам в бюджетных учреждениях с расширенным объемом прав. Выявленные в ходе анализа отклонения фактических результатов от утвержденных бюджетными назначениями, а также характер и причины появления этих отклонений являются базой для разработки управленческих решений и контроля за выполнением государственного (муниципального) задания по оказанию населению или другим субъектам хозяйствования услуг по объему и в соответствии с их качеством и затратам, которые несет государство на их оказание.

**Ключевые слова:** бюджетный менеджмент, менеджмент бюджетного учреждения, финансовые потоки, финансовое обеспечение.

**Nasakina Lilia Arkadyevna**  
Volga Region State University of Service

**Methodological foundations and directions for analyzing budget assignments for income and expenses in the institution's management system**

**Abstract.** The specific features of budgetary institutions and their purpose in the public sector of the economy influence the choice of information sources for conducting an analysis, which is a functional process in the institution's management system. The article discusses the categories of "budget management" and "management of a budgetary institution" in order to understand the criteria for methodological approaches and areas of analysis of the effective use of budget funds allocated to institutions for their financial and economic activities in the process of providing public (municipal) services. The article considers the general scheme of conducting analysis in state-owned institutions based on the execution of the budget estimate. It proposes methodological foundations and directions for analyzing the execution of income and expenditure assignments in budgetary institutions with expanded rights. Deviations of actual results from approved budget allocations identified during the analysis, as well as the nature and causes of these deviations, serve as a basis for developing management decisions and monitoring the implementation of state (municipal) assignments to provide services to the population or other economic entities in terms of volume and quality, as well as the costs incurred by the state for their provision.

**Keywords:** budget management, management of a budgetary institution, financial flows, and financial support.

**Введение.** Бюджетные учреждения являются важными субъектами финансово-экономических отношений при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства. Они призваны обеспечить удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей в сфере образования, здравоохранения, научных исследований, социальной защиты, культуры, государственного управления и др.

Особенность бюджетных учреждений определяется, прежде всего, тем, что их деятельность осуществляется в основном за счет субсидий, выделяемых из бюджетов соответствующих уровней на выполнение государственного (муниципального) задания и иные цели. Это предполагает как внешнее управления этими учреждениями со стороны государства, так и внутреннее управление, осуществляемое менеджментом учреждения. И в том, и в другом случае объектами управления являются финансовые потоки, которые определяются на основе финансового обеспечения доходов и расходов бюджетного учреждения.

В настоящее время дискуссионным вопросом является понимание категорий, связанных с содержанием «бюджетного менеджмента» и «менеджмента бюджетного учреждения», понимание которых позволит определить методические подходы и направления анализа эффективного использования бюджетных средств, выделяемых учреждениям для осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Теория бюджетного менеджмента основывается на менеджеристском подходе к функционированию государства в целом и организации управления государственными финансовыми потоками, который был рассмотрен в научных трудах таких авторов как Е.А. Ермакова [7] и О.В. Панина [10].

Одни экономисты, а том числе Т.М. Ковалева, под бюджетным менеджментом понимают систему управления бюджетными потоками, доходами и расходами бюджета в масштабе страны или ее территории [9]. Другие, как Н. И. Яшина, рассматривают бюджетный менеджмент как процесс управления формированием, распределением и использованием государственных ресурсов и оптимизации денежных потоков, проходящих через бюджетную систему [12]. Третьи определяют его как систему программно-целевого управления бюджетами различных уровней посредством бюджетного механизма в целях оптимизации доходов и расходов бюджета для обеспечения эффективного решения задач социально-экономического развития территорий.

Учитывая многообразие форм и методов аккумуляирования финансовых ресурсов в бюджет и направлений расходования средств, систему бюджетного менеджмента Е.А. Ермакова представляет из двух взаимосвязанных частей – доходный и расходный бюджетные менеджменты. Доходный бюджетный менеджмент – это управление государственными налогами, неналоговыми доходами, безвозмездными перечислениями. Расходный бюджетный менеджмент включает управление по разделам расходов, а также управление текущими и инвестиционными расходами [7].

Следует отметить, что данная схема бюджетного менеджмента отражает два подхода к управлению бюджетом:

- бухгалтерский подход (управление активами и пассивами бюджета), который в России представлен бюджетным учетом и бюджетной отчетностью в виде баланса исполнения консолидированного бюджета РФ;

- потоковый подход, отражающий управление бюджетными потоками через расходы и доходы бюджета.

Что касается менеджмента бюджетного учреждения, то в зависимости от правового статуса бюджетных учреждений органами управления могут быть:

- в бюджетных учреждениях с расширенным объемом прав - руководитель (директор, главный врач, ректор и т.д.);

- в автономных учреждениях – наблюдательный совет и иные органы (ученый совет, художественный совет и т.д.);

в казенных учреждениях – руководитель, а также совещательные органы и органы самоуправления.

Следует отметить, что правовой статус бюджетных учреждений позволяет им заниматься деятельностью, приносящей доход, что обусловлено рыночными отношениями, которые затронули и бюджетную сферу. В соответствии с этим, в системе менеджмента учреждения возникает необходимость контроля и оценки эффективности бюджетной и коммерческой деятельности, в том числе оценки доходов и расходов по источникам их финансирования. При этом менеджмент учреждения должен основываться на познании и использовании механизмов действия законов экономического развития, проявляемых на уровне отдельных субъектов хозяйствования и обеспечивать эффективное использование выделяемых из бюджета средств на предоставление населению или другим субъектам хозяйствования услуг по объему и в соответствии с их качеством и затратам, которые несет государство на их оказание.

С учетом вышеизложенного можно утверждать, что менеджмент бюджетного учреждения представляет собой систему управления финансовыми потоками с использованием законодательных регуляторов, научно-обоснованных рыночных форм и методов принятия эффективных решений в области управления доходами, расходами и операционными результатами при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

В системе менеджмента бюджетного учреждения процесс управления реализуется посредством определенного набора функций, к числу которых относится и функция анализа.

Предметом анализа в бюджетных учреждениях является финансово-хозяйственная деятельность этих учреждений, в рамках которой определяются бюджетные назначения по осуществлению расходов на оказание государственных (муниципальных) услуг и обеспечению доходов от их осуществления.

Финансовое обеспечение деятельности казенных учреждений осуществляется на основе бюджетной сметы, которая согласно статье 6 Бюджетного кодекса РФ представляет собой документ, устанавливающий в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств [1]. В ходе анализа исполнения бюджетной сметы дается оценка фактического выполнения расходных норм согласно объему оказанных населению или другим субъектам хозяйствования услуг. Фактические расходы являются показателями окончательного исполнения бюджетной сметы. Отклонения фактических расходов от выделенных бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств лежат в основе управленческих решений, связанных с оценкой правомерности и своевременности составления бюджетной сметы, а также с внесением изменений в показатели бюджетной сметы на следующий плановый период [4].

Нами предложены методологические основы и направления анализа исполнения назначений по доходам и расходам в государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждениях.

Общую оценку финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений дают на основе анализа выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности, который формируется по источникам финансирования:

- по бюджетному виду деятельности (за счет предоставляемых субсидий на выполнение государственного задания);
- по предпринимательской деятельности (за счет доходов, полученных от выполнения платных работ и услуг).

Информационными источниками такого анализа являются данные бухгалтерской отчетности. Государственные (муниципальные) бюджетные и автономные учреждения составляют бухгалтерскую отчетность согласно Инструкции № 33н от 25.03.2011 г. [2], казенные учреждения – Инструкции № 191н от 28.12.2010г. [3].

Для целей проведения анализа нами была использована отчетность учреждения здравоохранения Самарской области, размещенная на официальном сайте о государственных (муниципальных) учреждениях [13].

Основными показателями указанной отчетности являются доходы и расходы, которые выделяются по видам финансового обеспечения (деятельности): собственные доходы учреждения (код 2), субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания (код 4), субсидии на иные цели (код 5) и средства по обязательному медицинскому страхованию (код 7).

Фактические показатели деятельности учреждения здравоохранения были использованы из отчета об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности (форма № 0503737) по состоянию на 01.01.2026г., которые представлены в таблицах 1-7, отражающие направления анализа бюджетных назначений по доходам и расходам.

Таблица 1

Анализ выполнения плановых назначений по доходам учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., руб.

Виды финансового обеспечения (деятельности)	Код вида	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений	Отклонения от плана, +/-	Исполнение плана, %
Собственные доходы учреждения	2	29 023 000,39	29 174 332,34	-151 331,95	100,5
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	4	28 483 274,21	27 854 444,44	+628 829,77	97,8
Субсидии на иные цели	5	176 239 047,23	175 665 532,02	+573 515,21	99,7
Субсидии на осуществление капитальных вложений	6	0	0	0	0
Средства по обязательному медицинскому страхованию	7	681 508 682,02	667 758 634,08	+13 750 047,94	98,0
ИТОГО доходов	X	915 254 003,85	900 452 942,88	+14 801 060,97	98,4

Анализ выполнения плановых назначений по доходам учреждения показал, что по большинству направлений финансового обеспечения имелось положительное отклонение от утвержденного плана, которое свидетельствует о неполном исполнении установленных сумм для учреждения, а, следовательно, необходимости возврата соответствующих сумм в бюджет. В рамках финансового обеспечения собственных доходов учреждения было превышение фактически достигнутого уровня по сравнению с планом на 151 331,95 руб., с учетом которого общая сумма неисполненных плановых назначений составила 14 801 060,97 руб. Неисполнение плана по доходам в целом составило 98,4%. Причинами такой ситуации «могут быть:

позднее заключение государственного (муниципального) контракта (договора, контракта, соглашения);

отсутствие заключенного государственного (муниципального) контракта (договора, контракта, соглашения);

несвоевременное перечисление (приостановление перечисления) целевых средств;

неисполнение (несвоевременное исполнение) контрагентом обязательств по поставке товаров, выполнении работ, оказании услуг;  
 перевыполнение планового значения результата предоставления целевых средств;  
 иные причины».

Суммы отклонений являются объектом для проведения корректировок плановых значений на следующий финансовый год. Подобная корректировка обычно приходится на конец текущего года, а точный срок определяется в порядке, действующем на конкретной территории.

На следующим этапом анализа целесообразно провести оценку структуры плановых назначений и их исполнения по доходам следуемого учреждения (таблица 2) позволяет сделать вывод о том, что на начало 2025 года наибольшая доля приходится на средства по обязательному медицинскому страхованию, удельных вес которых по плану – 74,46%, а в объеме фактически исполненных назначений – 74,16%, которые явились основой исполнения доходной части бюджета учреждения в 2025 году.

Таблица 2

Структура доходов учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., %

Виды финансового обеспечения (деятельности)	Код вида	Структура плановых назначений	Структура фактически исполненных назначений	Отклонения от плана, +/-
Собственные доходы учреждения	2	3,17	3,24	+0,07
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	4	3,12	3,09	-0,03
Субсидии на иные цели	5	19,25	19,51	+0,26
Субсидии на осуществление капитальных вложений	6	0,00	0,00	0,00
Средства по обязательному медицинскому страхованию	7	74,46	74,16	-0,30
ИТОГО доходов	X	100,00	100,00	0,00

Кроме этого, исполнение бюджета учреждения было обеспечено также субсидиями на иные цели – более чем на 19% и только на 3,24% собственными доходами и на 3,09% - субсидиями на выполнение государственного (муниципального) задания.

Изменение структуры доходной части бюджета учреждения в 2025 году связано с увеличением удельного веса собственных доходов на 0,07% и субсидий на иные цели – на 0,26%. При этом незначительно снизился удельный вес субсидий, предназначенных на выполнение государственного (муниципального) задания и средств по обязательному медицинскому страхованию, соответственно, на 0,03% и 0,30%.

Для установления того, по каким источникам получения доходов произошли изменения, была составлена таблица 3, отражающая состав фактических доходов учреждения по видам деятельности.

Независимо от вида финансового обеспечения в качестве источников доходной части бюджета учреждения выделяют:

- доходы от собственности;
- доходы от оказания платных услуг (работ), компенсации затрат;
- доходы от штрафов, пеней, неустоек, возмещения ущерба;
- безвозмездные денежные поступления от бюджетов;
- доходы от операций с активами (от выбытия основных средств, нематериальных активов, материальных активов и др.).

Таблица 3

Состав фактических доходов учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., руб.

Источники доходов	Виды финансового обеспечения (деятельности)			
	Собственные доходы учреждения	Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	Субсидии на иные цели	Средства по обязательному медицинскому страхованию
Всего,	29 174 332,34	27 854 444,44	175 665 532,02	667 758 634,08
в том числе:				
- доходы от собственности	2 592 504,97	-	-	-
- доходы от оказания платных услуг (работ), компенсации затрат	26 440 389,87	27 854 444,44	-	667 758 634,08
-доходы от штрафов, пеней, неустоек, возмещения ущерба	193 006,50	-	-	-
- безвозмездные денежные поступления от бюджетов	408 700,00	-	175 665 532,02	-
- доходы от операций с активами	-	-	-	-
- прочие доходы	(460 269,00)	-	-	-

Как показывают данные таблицы 3, источниками финансового обеспечения собственных доходов учреждения являются в большей мере доходы от оказания платных услуг (работ) и доходы от его собственности (в частности, арендные поступления от сдачи имущества и т.д.). Что касается субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, то их источниками являются только доходы от оказания платных услуг (работ), от компенсации затрат, за счет которых объем таких субсидий в 2025 году составил 27 854 444,44 руб. Объем субсидий на иные цели формируется за счет денежных средств, поступающих из бюджетов различного уровня, которые в анализируемом периоде составили 175 665 532,02 руб. За счет средств по обязательному

медицинскому страхованию обеспечивается получение доходов от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат, являющихся важнейшим источников доходов учреждения здравоохранения.

Следующим направлением анализа выполнения плана по финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения является оценка расходной части, ее состава и структуры.

В таблице 4 приведены показатели, позволяющие установить размер фактически исполненных расходов и их отклонение от плановых назначений.

Таблица 4

Анализ выполнения плановых назначений по расходам учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., руб.

Вид финансового обеспечения (деятельности)	Код вида	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений	Отклонения от плана, +/-	Исполнение плана, %
Собственные доходы учреждения	2	33 686 792,86	28 544 574,47	+5 142 218,38	84,7
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	4	28 498 907,37	27 869 457,93	+629 449,44	97,8
Субсидии на иные цели	5	176 239 047,23	175 665 532,02	+573 515,21	99,7
Субсидии на осуществление капитальных вложений	6	-	-	-	-
Средства по обязательному медицинскому страхованию	7	713 046 262,54	683 701 774,87	+29 344 487,67	95,8
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	<b>X</b>	<b>951 471 010,00</b>	<b>915 781 339,29</b>	<b>+35 689 670,71</b>	<b>96,2</b>

Расходы учреждения в отчетной форме также представляются по видам финансового обеспечения (деятельности). Важными оценочными показателями в этом случае являются абсолютные отклонения фактически исполненных назначений от установленных планом.

В 2025 году исследуемое учреждение израсходовала 915 781 339,29 руб. и расходы бюджета учреждения в целом в 2025 году исполнены на 96,2% от плана. Не использованы плановые назначения по расходам в объеме 35 689 670,71 руб. или на 3,8% (96,2-100,0).

Высокий уровень исполнения расходов отмечается по следующим видам финансового обеспечения: «Субсидии на иные цели» (99,7%) и «Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания» (97,8%). Основные причины неисполнения плановых назначений по расходам те же, что и по неисполнению плановых назначений по доходам бюджета учреждения. Кроме этого, анализ состава расходов, проведенный по данным таблицы 5, позволит определить направления, которые привели в большей степени к их неисполнению в 2025 году.

Таблица 5

Размер отклонений фактических расходов учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., руб.

Направления расходов	Вид финансового обеспечения (деятельности)			
	Собственные доходы учреждения	Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	Субсидии на иные цели	Средства по обязательному медицинскому страхованию
Расходы – всего,	+5 142 218,38	+629 449,44	+573 515,21	+29 344 487,67
в том числе:				
- расходы на выплаты персоналу	+675 496,85	+30 878,57	+104 911,44	+5 768 662,67
- закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	+4 011 008,11	+598 570,87	+468 603,77	+23 162 207,07
- социальное обеспечение и иные выплаты населению	+25 020,00	-	-	+79 142,93
- капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности	-	-	-	-
- предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	-	-	-	-
- иные бюджетные ассигнования	+430 693,42	-	-	+334 475,00

Неисполнение плановых назначений по разделу «Собственные доходы учреждения» в приходится на неисполнение расходов на выплаты персоналу в размере 675 496,85 руб.; закупку товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд в размере 4 011 008,11 руб.; социальное обеспечение и иные выплаты населению – в размере 25 020,00 руб. и иные бюджетные ассигнования – в размере 430 693,42 руб., что в общей сумме составило 5 142 218,38 руб.

Неисполнение плановых назначений по разделу «Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания» на 629 449,44 руб. обусловлено снижением расходов в части выплат персоналу на 30 878,57 руб. и закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд на 598 570,87 руб.

Причинами неисполнения назначений по расходам раздела «Субсидии на иные цели» являются снижение фактических расходов по выплатам персоналу и закупкам товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд.

Неисполнение по разделу «Средства по обязательному медицинскому страхованию» обусловлено наличием положительных отклонений по расходам на выплату персоналу, закупкам товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд, а также социальному обеспечению и иным выплатам населению, которое в общей сумме составило 29 344 487,67 руб.

Дополнением к анализу расходной части бюджета учреждения является оценка структуры расходов по видам финансового обеспечения (таблица 6).

Таблица 6

Структура расходов учреждения по видам деятельности по состоянию на 01.01.2026г., %

Вид финансового обеспечения (деятельности)	Код вида	Структура плановых назначений	Структура фактически исполненных назначений	Отклонения от плана, +/-
Собственные доходы учреждения	2	3,54	3,12	-0,42
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	4	3,00	3,04	+0,04
Субсидии на иные цели	5	18,52	19,18	+0,66
Субсидии на осуществление капитальных вложений	6	0,00	0,00	0,00
Средства по обязательному медицинскому страхованию	7	74,94	74,66	-0,28
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	<b>X</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Данные таблицы 6 показывают, что структура расходной части соответствует структуре доходной части бюджета учреждения, в которой наибольшую долю занимают расходы, обеспеченные средствами по обязательному медицинскому страхованию, удельный вес которых в объеме фактически исполненных назначений на составил 74,66%, что ниже планового уровня на 0,28%. Наименьшую долю занимают расходы, обеспеченные собственными доходами учреждения.

На следующем этапе анализа целесообразно рассмотреть состав фактических расходов бюджетного учреждения здравоохранения (таблица 7).

Таблица 7

Состав фактических расходов учреждения по видам финансового обеспечения (деятельности) состоянию на 01.01.2026г., руб.

Направления расходов	Вид финансового обеспечения (деятельности)			
	Собственные доходы учреждения	Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	Субсидии на иные цели	Средства по обязательному медицинскому страхованию

Расходы – всего,	28 544 574,47	27 869 457,93	175 665 532,02	683 701 774,87
в том числе:				
- расходы на выплаты персоналу	17 284 059,10	22 788 020,40	125 334 910,18	509 453 106,33
- закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	9 103 819,39	5 037 787,53	49 477 517,84	164 168 192,12
- социальное обеспечение и иные выплаты населению	899 480,00	-	853 104,00	126 557,07
- иные бюджетные ассигнования	1 257 215,98	43 650,00	-	9 953 919,35

Как показывают данные таблицы 7, в составе расходов, которые осуществляются за счет выделяемых субсидий, средств по обязательному медицинскому страхованию, а также за счет собственных средств учреждения, значительную часть составляют расходы на выплаты персоналу.

Расходы на выплаты персоналу, помимо фонда оплаты труда, включают взносы по обязательному социальному страхованию, иные выплаты привлекаемым лицам и др.

На завершающем этапе анализа выполнения плана по доходам и расходам проведем анализ исполнения бюджета учреждения и составим сводную таблицу 8.

Таблица 8

Анализ исполнения бюджета учреждения здравоохранения в 2025 году

Наименование показателя	Плановые назначения	Исполнено	
		Сумма, руб.	%
<b>Доходы – всего,</b>	<b>915 254 003,85</b>	<b>900 452 942,88</b>	<b>98,4</b>
в том числе:			
- доходы от собственности	3 013 240,32	2 592 504,97	86,0
- доходы от оказания платных услуг (работ), компенсации затрат	735 828 958,8	722 053 468,83	98,1
-доходы от штрафов, пеней, неустоек, возмещения ущерба	193 006,50	193 006,50	100,0
- безвозмездные денежные поступления от бюджетов	176 679 047,23	176 074 232,02	99,7
- доходы от операций с активами	-	-	-
- прочие доходы	(460 269,00)	(460 269,00)	100,00
<b>Расходы – всего,</b>	<b>951 471 010,00</b>	<b>915 781 339,29</b>	<b>96,2</b>
в том числе:			
- расходы на выплаты персоналу	681 440 045, 50	674 860 095,92	99,0
- закупка товаров, работ и услуг для обеспечения	256 027 706,62	227 787 316, 85	89,0

государственных (муниципальных) нужд			
- социальное обеспечение и иные выплаты населению	1 983 304,00	1 879 141,07	94,7
- иные бюджетные ассигнования	12 019 953,75	11 254 785,33	93,6
<b>Дефицит (-), Профицит (+)</b>	<b>-36 217 006,15</b>	<b>-15 328 396,59</b>	<b>X</b>

Следует отметить, что в таблице показатель по прочим доходам указан в круглых скобках – это отражает принятие денежных средств сверх суммы бюджетных обязательств.

Доходы учреждения в 2025 году составили 900 452 942,88 руб. и, соответственно, исполнены на 98,4%. Основными источниками доходов являются доходы от оказания платных услуг (работ), назначение которых было исполнено на 98,1%, что является высоким показателем.

Расходы бюджета учреждения составили 915 781 339,29 руб. Годовые назначения исполнены на 96,2%. Основными направлениями расходов бюджета учреждения в структуре финансирования за 2025 год являлись расходы на выплату персоналу, которые были исполнены на 99%. Расходы бюджета на закупку товаров исполнены лишь на 89,0 % к утвержденным бюджетным назначениям. Общий объем неосвоенных иных бюджетных ассигнований составил 765 168,42 руб. (11 254 785,33-12 019 953,75) или 6,4% (93,6-100,0). С учетом сложившегося неисполнения плана по доходам за 2025 год фактически имел место дефицит бюджета.

Следует отметить, что законодательно определены нормы, допускающие размер дефицита бюджета муниципального образования, которые установлены статьей 92.1 Бюджетного кодекса РФ []. В соответствии с этим необходимо руководствоваться при принятии решений о мерах, необходимых для подготовки заключения о соответствии требованиям бюджетного законодательства Российской Федерации внесенного в представительный орган муниципального образования проекта местного бюджета на очередной финансовый год.

### **Выводы**

Направления анализа исполнения бюджета учреждениями, деятельность которых финансируется за счет субсидий для оказания услуг в рамках государственного (муниципального) задания, а также на иные цели, зависят от правового статуса бюджетного учреждения, от возможности учреждения осуществлять деятельность, приносящую доход, и возможности самостоятельно распоряжаться средствами, полученными от предпринимательской деятельности. Указанные особенности влияют на порядок утверждения сметных/плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности и формирования отчетности, являющиеся информационными источниками для проведения анализа исполнения бюджета учреждения.

Анализ бюджетных назначений по доходам и расходам в системе менеджмента учреждения направлен на получение оценки выполнения плана по доходам и расходам, их состава и структуры, исполнения сметы и установления расхождений между фактическим исполнением и плановыми назначениями с целью определения, насколько эффективно используются средства бюджета, направляемые на финансирование конкретного учреждения, а также насколько результативно используются выделенные учреждению материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Следует отметить, что анализ бюджетных отклонений представляет собой эффективную процедуру бюджетного контроля, в ходе которого определяется характер и причины появления отклонений фактических результатов от утвержденных бюджетными назначениями, а также разрабатываются управленческие решения и мероприятия по минимизации отклонений фактических результатов от утвержденных бюджетом. При этом следует учитывать нормы и ограничения, установленные бюджетным законодательством Российской Федерации, что

предполагает взаимодействие и проникновение бюджетного менеджмента и менеджмента бюджетных учреждений.

#### Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 145-ФЗ от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) : принят Государственной Думой 17 июля 1998 г. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений : Приказ Минфина РФ от 25.03.2011 № 33н (ред. от 04.08.2025 № 101н). – Текст : электронный // КонсультантПлюс [сайт]. – URL: <http://www.consultant.ru>
3. Об утверждении Инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации : Приказ Минфина РФ от 28.10.2010 № 191н (ред. от 04.08.2025 N 102н). – Текст : электронный // КонсультантПлюс [сайт]. – URL: <http://www.consultant.ru>
4. Об общих требованиях к порядку составления, утверждения и ведения бюджетных смет казенных учреждений : Приказ Минфина РФ от 14.02.2018 № 26н. – Текст : электронный // КонсультантПлюс [сайт]. – URL: <http://www.consultant.ru>
5. Государственное управление региональным развитием : учебник для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Л. Красюковой. - Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 331 с. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588605>.
6. Боровикова, Е.В. Теоретико-методологические положения по организации бюджетного менеджмента / Е.В. Боровикова // Бюджетная политика. – 2006. – 11 (215). – С. 32-34.
7. Ермакова, Е.А. Основы государственного финансового менеджмента в России / Е.А. Ермакова. - Саратов : Саратовский гос. социально-экономический ун-т, 2008. – 288с.
8. Ковалёва, Т.М. Бюджетная политика и бюджетное планирование в Российской Федерации / Т.М. Ковалёва. – Москва : Кнорус. – 2014.
9. Ковалёва, Т.М. Организация бюджетного менеджмента в Российской Федерации / Т.М. Ковалёва // Бюджетный менеджмент. - 2003. - № 6 (120). - С. 41-49.
10. Панина, О.В. Риск-ориентированное государственное и муниципальное управление / под научной редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. - 108 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590709>.
11. Роуз-Аккерман, С. Коррупция и государство. Причины, следствия, реформы: Пер. с англ./ под ред. О.А. Алякринского. - Москва: Логос, 2003.
12. Яшина, Н.И., Кашина О.И., Казаков, М.В Интегральная оценка бюджетной устойчивости российских регионов с целью финансового обеспечения программных продуктов // Financial Journal. – Т. 17. - № 6. – 2025. – С.33-50. - Текст : электронный [сайт]. - URL : <https://doi.org/10.31.107/2075> -1990-2025-6-33-50.
13. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. - Текст : электронный [сайт]. - URL : <https://bus.gov.ru>

#### Сведения об авторе

**Насакина Лилия Аркадьевна**, кандидат экономических наук, доцент, Поволжский государственный университет сервиса, Россия.

#### About the author

**Nasakina Lilia Arkadyevna**, PhD in Economics, Associate Professor, Volga Region State University of Service, Russia.