

DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-5-33-48

УДК 336.14(045)

JEL H61

## Совершенствование методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств

А. Н. Атрохова

Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Качество финансового менеджмента является одним из ключевых факторов достижения целей и задач как коммерческих организаций, так и организаций бюджетной сферы. **Предметом** данного исследования выступают отношения между участниками бюджетного процесса, возникающие в результате организации и проведения оценки качества финансового менеджмента в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации. Степень разработанности темы невысокая, поскольку в настоящий момент нет единого обоснованного подхода к оценке качества финансового менеджмента с точки зрения управления финансами, ввиду чего данная проблематика представляется **актуальной**. **Цель** исследования – обоснование необходимости совершенствования методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств. Вопрос оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления является дискуссионным и достаточно новым в теории государственных и муниципальных финансов. В работе использованы следующие **методы**: абстрактно-логический, анализа и синтеза, индукции и дедукции. В **результате** исследования определен ряд проблем, связанных с достоверностью оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств, ее значимостью, сопоставимостью и объективностью, качеством правового и методического обеспечения оценки. Сделан **вывод** о необходимости уточнения действующего бюджетного законодательства и устранения юридической коллизии, разделения результатов оценки качества финансового менеджмента федеральных министерств, служб и агентств, корректировки формул расчета значений показателей по направлению «управление расходами бюджета», введения дисциплинарной ответственности руководителя главного администратора бюджетных средств. **Новизна** исследования заключается в предложении конкретных мер по улучшению оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств в рамках разработки мер по повышению эффективности бюджетного процесса.

**Ключевые слова**: качество финансового менеджмента; финансы общественного сектора; концепция результативного управления; бюджетный процесс; бюджетные полномочия; организации бюджетной сферы; главные администраторы бюджетных средств

**Для цитирования**: Атрохова А.Н. Совершенствование методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств. *Финансы: теория и практика*. 2022;26(5):33-48. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-5-33-48

## Improvement of Methods of Quality Assessment of Financial Management of Chief Administrators of Budgetary Funds

A. N. Atrokhova

Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The quality of financial management is one of the key factors in achieving the goals and objectives of both commercial organizations and public sector organizations. The **subject** of this study is the relationship between the budget process participants, arising as a result of organizing and conducting an assessment of the quality of financial management in accordance with the budget legislation of the Russian Federation. The degree of scientific development of the topic is assessed as low since at the moment there is no consistent approach to assessing the quality of financial management from the point of view of financial management, and therefore this issue is **relevant**. The **aim** of the study is to substantiate the need to improve the methodology for assessing the quality of financial management of the chief administrators of budgetary funds. The issue of assessing the quality of financial management in the public administration sector is

© Атрохова А.Н., 2022

controversial and fairly new in the theory of public and municipal finance. The author used the following **methods** in the paper: an abstract-logical method, analysis and synthesis, induction and deduction. As a **result** of the study, a number of problems have been identified related to the reliability of the assessment of the quality of financial management of the chief administrators of budgetary funds, its significance, comparability, and objectivity, and the quality of legal and methodological support for the assessment. It is **concluded** that it is necessary to clarify the current budget legislation and eliminate legal conflicts, separate the results of assessing the quality of financial management of federal ministries, services, and agencies, adjust the formulas for calculating the values of indicators in the direction of “budget expenditures management”, and also introduce disciplinary responsibility of the head of the chief administrator of budgetary funds. The **novelty** of the study lies in the proposal of specific measures to improve the assessment of the quality of financial management of the chief administrators of budgetary funds in the framework of developing measures to improve the efficiency of the budget process.

**Keywords:** quality of financial management; public sector finance; effective management concept; budget process; budgetary powers; public sector organizations; chief administrator of budgetary funds

**For citation:** Atrokhova A.N. Improvement of methods of quality assessment of financial management of chief administrators of budgetary funds. *Finance: Theory and Practice*. 2022;26(5):33-48. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-5-33-48

## ВВЕДЕНИЕ

Управление государственными и муниципальными финансами призвано достичь установленные социально-экономические цели путем эффективного использования ограниченных финансовых ресурсов. Качество финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами бюджетных средств, во многом определяет эффективность проводимой бюджетной политики в стране.

Вопрос оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления является дискуссионным и достаточно новым в теории государственных и муниципальных финансов. Имеется ряд публикаций отечественных исследователей: теоретические и практические аспекты рассматриваются в работах А. М. Лаврова [1], А. Г. Силуанова [2, 3], С. С. Бычкова [4, 5], Л. И. Прониной [6], А. Г. Жуковой [7–9], Н. С. Шмиголь [10] и др. Данная тематика во многом опирается на действующие федеральные нормативные правовые акты, в том числе правовые акты Правительства Российской Федерации и Министерства финансов Российской Федерации.

Задачи настоящего исследования:

1. Определить содержание оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств.

2. Проанализировать нормативное правовое обеспечение оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств.

3. Изучить зарубежный опыт оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию методики оценки качества финансового

менеджмента главных администраторов бюджетных средств.

Объектом исследования являются теоретические, методические и нормативные правовые аспекты методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств как инструмента повышения эффективности управления государственными финансами, а предметом — деятельность уполномоченных органов по оценке качества финансового менеджмента в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

## СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАВНЫХ АДМИНИСТРАТОРОВ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

С начала бюджетной реформы 2000-х гг. в Российской Федерации в сфере государственных (муниципальных) финансов стал применяться термин «финансовый менеджмент». Некоторыми авторами финансовый менеджмент в государственных структурах определяется как «процесс осуществления участниками бюджетного процесса бюджетных процедур при выполнении ими своих бюджетных полномочий, которые установлены бюджетным законодательством Российской Федерации, и принятие мер с целью повышения качества их исполнения» [1]. Финансовый менеджмент должен обеспечивать предупреждение и минимизацию негативных последствий, которые влияют на исполнение бюджетных полномочий.

Согласно общепринятой концепции результативного управления основной фокус при управлении государственными финансами направлен не

на процесс, а на результаты управления. Переход на принципы результативного управления был установлен в качестве главной цели бюджетной реформы, начатой в 2004 г. В Бюджетном послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию «О бюджетной политике в 2004 году» была поставлена задача на 2004 г. и среднесрочную перспективу внедрить современные методы бюджетного планирования, ориентированные на конечный результат и стимулирующие максимально эффективно использовать бюджетные средства. Качество управления в целом отражает уровень совершенства процессов управления [11].

Принимая во внимание позитивный опыт апробации механизма программно-целевого бюджетирования в 2004–2006 гг., финансовым органам была поставлена задача внедрить систему мониторинга качества финансового менеджмента<sup>1</sup>. Мониторинг качества финансового менеджмента начал внедряться в бюджетный процесс Российской Федерации в 2007–2008 гг. в рамках реализации концепции бюджетирования, ориентированного на результат.

Несмотря на большой опыт внедрения в бюджетный процесс инструментов результативного управления, в настоящий момент значение термина «финансовый менеджмент» не установлено Бюджетным кодексом Российской Федерации. В целях исполнения п. 6 ст. 160.2–1 Бюджетного кодекса Российской Федерации приказом Министерства финансов Российской Федерации от 14.11.2019 № 1031 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению мониторинга качества финансового менеджмента» (далее — Методические рекомендации, утвержденные приказом № 1031) финансовый менеджмент определяется как «организация и исполнение главным администратором (администратором) бюджетных средств, получателем бюджетных средств, финансовым органом (органом управления государственным внебюджетным фондом) бюджетных процедур в целях исполнения бюджетных полномочий»<sup>2</sup>.

Термин «главный администратор бюджетных средств» применяется к субъектам бюджетных правоотношений, является обобщающим и распространяется на главных распорядителей бюджетных средств, главных администраторов доходов бюджета и главных администраторов источников

финансирования дефицита бюджета<sup>3</sup>. Определения данных терминов закреплены ст. 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации.

Согласно п. 6 ст. 160.2–1 Бюджетного кодекса Российской Федерации проводится мониторинг качества финансового менеджмента, включающий мониторинг качества исполнения бюджетных полномочий, а также качества управления активами, осуществления закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд. Мониторинг качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств — это форма контроля, направленная на оценку достижения установленных целевых значений показателей качества исполнения бюджетных полномочий, возложенных на главных администраторов бюджетных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации [12]. Методическими рекомендациями, утвержденными приказом № 1031, мониторинг качества финансового менеджмента определяется как проводимый субъектом мониторинга анализ и оценка исполнения объектом мониторинга бюджетных полномочий, в том числе результатов выполнения бюджетных процедур.

Мониторинг качества финансового менеджмента характеризуется динамичностью, так как он представляет собой оценку качества финансового менеджмента, реализуемую на постоянной основе из года в год. Стоит отметить, что процесс его внедрения носит в целом децентрализованный характер [13].

Результаты мониторинга качества финансового менеджмента организаций сектора государственного управления используются для повышения качества выполнения бюджетных процедур, своевременной оценки и минимизации бюджетных рисков, повышения качества финансовой дисциплины [14]. Кроме того, их целесообразно использовать органам государственного финансового контроля с целью применения риск-ориентированного метода при планировании контрольной деятельности [15, 16].

Таким образом, оценку качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств можно определить как реализуемый специально уполномоченной организацией бюджетной сферы комплекс аналитических процедур

<sup>1</sup> Абзац 29 п. 2 Бюджетного послания Федеральному Собранию «О бюджетной политике в 2008–2010 годах».

<sup>2</sup> Пункт 4 Методических рекомендаций, утвержденных приказом Минфина России от 14.11.2019 № 1031.

<sup>3</sup> Пункт 1 письма Минфина России от 15.10.2015 № 02–01–10/59024 [О разъяснении понятия «главный администратор бюджетных средств» и о выполнении полномочий и функций главного распорядителя бюджетных средств].

в форме ежеквартального и годового мониторинга, результатом проведения которых является выявление степени достижения установленных показателей и выполнения главными администраторами бюджетных средств возложенных на них бюджетных полномочий в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

На данный момент оценка качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств проводится на основе ежеквартального и годового мониторинга по направлениям: «управление расходами бюджета» (0,5), «управление доходами бюджета» (0,2), «ведение учета и составление бюджетной отчетности» (0,1), «организация и осуществление внутреннего финансового аудита» (0,1) и «управление активами» (0,1).

При расчете оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств используют два типа показателей:

1) оцениваемые в соответствии с определенным критерием (несоблюдение правил планирования закупок, нарушение сроков доведения бюджетных ассигнований, наличие утвержденной методики прогнозирования поступлений доходов в бюджет и др.);

2) оцениваемые с помощью формул, определяющих значение оценки в зависимости от отклонения значения показателя от его оптимального интервала (как правило, оптимальным интервалом выступает не какой-то промежуток допустимых значений, а единственное значение — целевое).

Каждый показатель оценивается в баллах. Благодаря ним осуществляется характеристика показателя. Чем выше балл, тем лучше качество финансового менеджмента главного администратора бюджетных средств. Низкие баллы свидетельствуют о «проблемных точках».

### НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАВНЫХ АДМИНИСТРАТОРОВ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

В общем виде ретроспектива нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих порядок организации и проведения оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета, выглядит следующим образом:

- приказ Министерства финансов Российской Федерации от 10.12.2007 № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финан-

сового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета»;

- приказ Министерства финансов Российской Федерации от 13.04.2009 № 34н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета»;

- приказ Министерства финансов Российской Федерации от 29.12.2017 № 264н «О формировании отчета Министерства финансов Российской Федерации о результатах мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета (главными распорядителями средств федерального бюджета, главными администраторами доходов федерального бюджета, главными администраторами источников финансирования дефицита федерального бюджета)» (далее — Положение, утвержденное приказом № 264н);

- приказ Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020 № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» (далее — Порядок, утвержденный приказом № 112н).

Согласно п. 6 ст. 160.2–1 Бюджетного кодекса Российской Федерации мониторинг качества финансового менеджмента проводят:

- финансовый орган (орган управления государственным внебюджетным фондом) в отношении главных администраторов средств бюджетов;

- главный администратор бюджетных средств в отношении подведомственных ему администраторов бюджетных средств.

Ретроспектива нормативной правовой базы свидетельствует о том, что изначально все направления оценки на федеральном уровне обладали равным удельным весом при расчете итоговой оценки, однако в 2010 г. была введена дифференциация удельных весов в зависимости от значимости каждой компоненты<sup>4</sup>.

Новый этап развития методики оценки качества финансового менеджмента, характеризующийся увязкой систем внутреннего финансового контроля, внутреннего финансового аудита и системы мониторинга качества финансового

<sup>4</sup> Приложение 1 приказа Минфина России от 29.12.2010 № 192н «О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 13.04.2009 № 34н».

менеджмента, перераспределением удельных весов направлений, введением целевых значений, предельного допустимого отклонения 25% от целевых значений и буквенного рейтинга (от ААА до СС), начался с вступления в силу приказа Министерства финансов Российской Федерации от 29.12.2017 № 264н.

На данный момент действует Порядок, утвержденный приказом Минфина России от 18.09.2020 № 112н, согласно которому показатели оценки качества внутреннего финансового контроля больше не рассчитываются в связи с исключением внутреннего финансового контроля из бюджетных полномочий главных администраторов бюджетных средств.

Поднимая вопрос о соответствии сроков представления главными администраторами бюджетной отчетности, автором было выявлено следующее. При проведении годового мониторинга главные администраторы бюджетных средств в срок до 1 сентября текущего финансового года должны представить в Минфин России сведения о выявленных органами государственного финансового контроля нарушениях в отчетном периоде<sup>5</sup>. Годовой мониторинг проводится в срок до 1 июня года, следующего за отчетным, соответственно сведения о выявленных нарушениях должны быть получены должностными лицами Минфина России в максимальный срок до 1 июня, а не до 1 сентября, в связи с чем автором выявлена необходимость пересмотра сроков.

Необходимость предоставления главными администраторами подобных сведений говорит об отсутствии автоматизированной передачи данных для расчета оценки качества финансового менеджмента. Это влечет за собой замедление процесса расчета оценки и ошибки человеческого фактора, потому в перспективе представляется целесообразным выполнение задачи по автоматизации организации оценки. Примером позитивной практики является реализация автоматизированной организации и расчета оценки в городе Москве: мониторинг качества финансового менеджмента осуществляется посредством Автоматизированной системы управления городскими финансами города Москвы (АСУ ГФ)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Пункт 10.2 Порядка, утвержденного приказом Минфина России от 18.06.2020 № 112н.

<sup>6</sup> Пункт 1.6 Порядка проведения мониторинга качества финансового менеджмента в отношении главных администраторов бюджетных средств города Москвы, утвержденного приказом Департамента финансов города Москвы от 31.12.2020 № 346.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАВНЫХ АДМИНИСТРАТОРОВ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

В зарубежных странах, как правило, система государственного управления, в том числе финансового менеджмента организаций бюджетной сферы, устроена так, что механизмы оценки его качества встраиваются в систему исполнительной власти.

Представляется интересным опыт Швеции, где ежегодно осуществляется «рейтингование министерств и ведомств по четырем группам — в зависимости от объема бюджетных полномочий в рамках бюджетного процесса» [1]. Так же, как и в России, в Швеции введение такого рейтингования обусловлено реализацией принципов результативного управления в рамках концепции БОР — бюджетирования, ориентированного на результат, которая предполагает в том числе, что орган власти принимает решения по распоряжению средствами бюджета самостоятельно.

В Швеции оценку качества финансового менеджмента проводит Управление экономического регулирования, находящееся в ведении Министерства финансов и являющееся экспертным органом, предоставляющим экспертную помощь организациям государственного сектора с целью улучшения качества их финансовой деятельности.

Управлением экономического регулирования предусмотрено, что оценку качества финансового менеджмента можно не проводить в случае, когда орган власти существует недолгое время или планируется быть ликвидированным. Кроме того, если потенциальный объект оценки качества финансового менеджмента имеет большое количество отраслевых особенностей, то традиционная оценка (в том виде, в котором она обычно осуществляется) также может не проводиться ввиду ее нецелесообразности и возможности получения недостоверных данных. В этом случае оценка качества финансового менеджмента нацелена на выявление способности надежно и эффективно реализовать управление своими финансовыми ресурсами.

Итоги оценки качества финансового менеджмента оформляются в рейтинг (шкала от АА до СС) [17]. Если орган власти или государственное учреждение соблюдает все финансово-административные инструкции правительства, то объект оценки наделяется высоким баллом. И наоборот, если орган власти функционирует

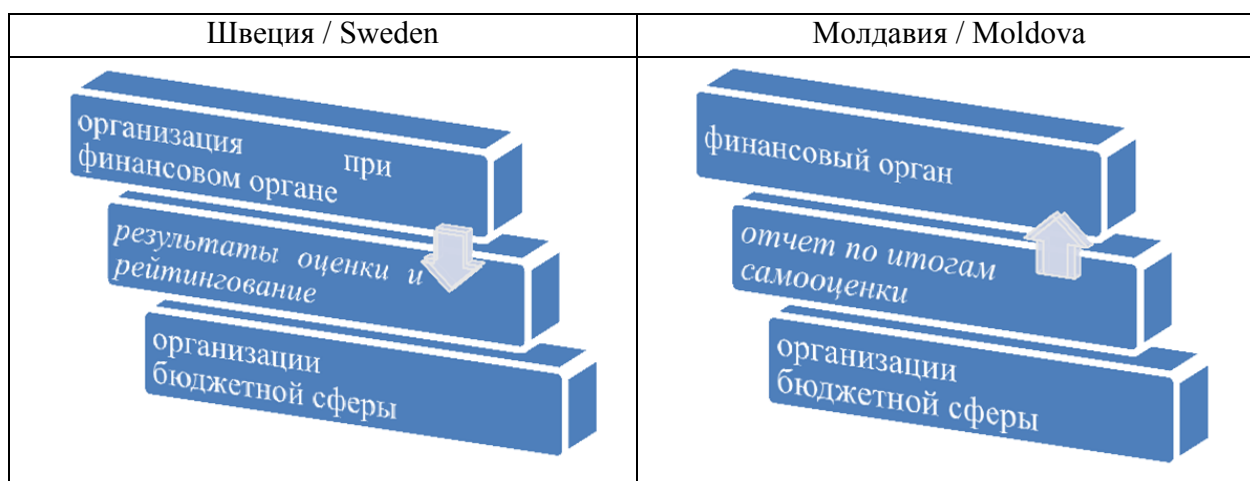


Рис. 1 / Fig. 1. Подходы к оценке качества финансового менеджмента в Швеции и Молдавии / Approaches to assessing the quality of financial management in Sweden and Moldova

Источник / Source: составлено автором на основе приказа Министерства финансов Республики Молдова от 26.04.2012 № 49 «Об утверждении Регламента оценки, отчетности системы финансового менеджмента и контроля и выдачи декларации о надлежащем управлении» / compiled by the author on the basis of the order of the Ministry of Finance of the Republic of Moldova dated April 26, 2012, No. 49 "On Approval of the Regulations for the Assessment, Reporting of the Financial Management and Control System and the Issuance of a Declaration of Good Governance".

в рамках управления бюджетными средствами неудовлетворительно, то в этом случае он получает рекомендацию от правительства о том, что необходимо совершенствовать свою финансовую деятельность. Данный подход реализуется в Российской Федерации с 2018 г.

Оценка качества финансового менеджмента в Швеции выходит за рамки аспектов финансовой деятельности государственных органов. Так, помимо показателей бюджетной сферы учитываются системы регистра населения. Учет системы регистра населения при оценке качества финансового менеджмента в Швеции позволяет обнаружить информацию об экономических действиях населения и определить их как пользователей государственных услуг, которые, в свою очередь, предоставляются на бюджетной основе<sup>7</sup>.

Иной подход к методике оценки качества финансового менеджмента реализован в Молдавии. Основные аспекты системы финансового менеджмента установлены Законом Республики Молдова от 23.09.2010 № 229 «О государственном внутреннем финансовом контроле». Во исполнение данного закона приказом Министерства финансов был утвержден Регламент оценки финансового менеджмента<sup>8</sup>. Мониторинг и оценка проводятся на

основе постоянного наблюдения, самостоятельной оценки и внутреннего аудита.

Данный Регламент устанавливает порядок самостоятельной оценки качества финансового менеджмента органом власти или руководителем учреждения на базе утвержденного перечня вопросов о финансовой деятельности. Ответственным за процесс самооценки системы финансового менеджмента является менеджер публичного субъекта. Результатом индивидуальной самостоятельной оценки выступает подписание декларации о надлежащем управлении, согласно которой руководитель органа власти/учреждения принимает ответственность за качество финансового менеджмента. Бланк самооценки построен на принципах модели COSO. Он отличается простотой, поскольку состоит из вопросов, на который подразумеваются ответы «да» или «нет» (например, наличие системы внутреннего контроля, следование установленным стандартам, ведение бюджетной отчетности и др.). При расшифровке результатов заполнения бланка также не возникает трудности: если доля ответов «да» больше или равна 51%, то качество финансового менеджмента признается надежным. Далее на основании доли ответов «да» и «нет», выставляется оценка: от А (наивысшая) до D (наихудшая). Отчет по итогам самооценки качества финансового менеджмента направляется Министерству финансов Республики Молдова.

<sup>7</sup> Студенческие реферативные материалы. Регистр населения. URL: [https://studref.com/422209/ekonomika/registr\\_naseleniya](https://studref.com/422209/ekonomika/registr_naseleniya) (дата обращения: 07.12.2021).

<sup>8</sup> Приказ Министерства финансов Республики Молдова от 26.04.2012 № 49 «Об утверждении Регламента оценки, отчетности системы финансового менеджмента и контроля и выдачи декларации о надлежащем управлении».

Рассмотрим систематизированную информацию о порядке организации оценки качества финансового менеджмента в Швеции и Республике Молдова (рис. 1). В России и Швеции реализуется вертикальная система, в Республике Молдова — горизонтальная. Общим аспектом в реализации результатов оценки качества финансового менеджмента является то, что объекты оценки самостоятельно решают задачу повышения качества финансового менеджмента, независимо от того, проводится ли оценка финансовым органом или же в порядке самооценки.

Зарубежный опыт может быть полезен при совершенствовании методики оценки качества финансового менеджмента в Российской Федерации на основе анализа лучших практик в данной сфере.

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАВНЫХ АДМИНИСТРАТОРОВ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

На данном этапе методика оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств не позволяет в полной мере решить стоящие перед ней задачи. На сегодняшний день оценка отражает только состояние финансового менеджмента, однако не выявляет факторы, влияющие на его качество [18]. Автором выделены три группы направлений совершенствования методики оценки качества финансового менеджмента:

- совершенствование нормативной правовой базы и действующей методологии;
- совершенствование организационных аспектов (в настоящее время отсутствуют стимулирующие факторы и ответственность за нарушение сроков предоставления сведений в Минфин России объектами оценки; кроме того, методику оценки качества финансового менеджмента утверждает Минфин России, однако он также является объектом оценки, в связи с чем можно выдвинуть предположение о возможной подстройке методики под себя);
- автоматизация процесса (автоматизированная программа со встроенными действующими формулами оценки, используемая сотрудниками Минфина России для расчета оценки, несовершенна, поскольку на практике были зафиксированы случаи несовпадения результатов оценки, рассчитанной автоматизированной программой

и результатов оценки, полученной путем ее перерасчета главным администратором).

Нормативные правовые акты устанавливают методику и порядок оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств, но не дают непосредственно определение данного термина. Автор предлагает законодательно закрепить данное понятие как комплекс аналитических процедур в рамках ежеквартального и годового мониторинга, результатом проведения которого является выявление степени достижения установленных показателей и выполнения главными администраторами бюджетных средств возложенных на них бюджетных полномочий в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

Помимо пробела с дефиницией, существующая методика оценки качества финансового менеджмента характеризуется неточностями, которые необходимо скорректировать с целью устранения вызываемых ими коллизий. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 320 утверждена государственная программа «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» (далее — Программа). Согласно Программе, улучшение качества государственного управления финансами планируется достичь с помощью выполнения задач по повышению эффективности управления публичными финансами, активному внедрению цифровых технологий в рамках процесса цифровизации экономики и иных сфер жизнедеятельности общества.

Показатель 2.5. Программы именуется как «Средний показатель качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета». Одним из направлений государственной политики в рамках реализации Программы является создание и предоставление условий для повышения качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений.

Плановые значения среднего показателя качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета утверждаются паспортом Программы (табл. 1).

Согласно Порядку проведения мониторинга качества финансового менеджмента, целевое значение по каждому направлению (А) рассчитывается по формуле:

$$A = \frac{100 + C_{P_{III}}}{2},$$

**Плановые значения среднего показателя качества финансового менеджмента согласно Программе / Planned values of the average indicator of the quality of financial management according to the Program**

Показатель / Indicator	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Средний показатель качества финансового менеджмента	50	55	60	70	71	73	75

Источник / Source: составлено автором на основе постановления Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 320 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков”» / compiled by the author on the basis of the Decree of the Government of the Russian Federation dated April 15, 2014, No. 320 “On Approval of the State Program of the Russian Federation “Public Financial Management and Regulation of Financial Markets””.

где  $Sr_{\text{пл}}$  — средний индекс качества финансового менеджмента на соответствующий год, установленный Программой<sup>9</sup>.

Однако в государственной программе «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» данный индекс отсутствует с 2019 г. Получается, что Порядок, утвержденный приказом № 112н, ссылается на несуществующий показатель. Возникает терминологическая неточность: при расчете целевого значения используется не средний индекс (устаревший показатель 6 «Средний индекс качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета»<sup>10</sup>), как это установлено Порядком, а показатель 2.5 «Средний показатель качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета». Этот недочет сохранен в Порядке, утвержденным приказом № 112н. Необходимо устранить данную терминологическую неточность путем корректировки комментария к формуле расчета целевого значения по каждому направлению в Приложении № 1 к Порядку, утвержденному приказом № 112н: «средний индекс качества финансового менеджмента» необходимо заменить на «средний показатель качества финансового менеджмента».

Зачастую лидерами в рейтинге качества финансового менеджмента являются в основном федеральные службы. Это может быть связано с тем, что «управление расходами в федеральных службах отличается относительной простотой, по-

скольку наибольший объем расходов приходится на обеспечение организации их деятельности» [1]. Ввиду этого с целью лучшей сопоставимости полученных результатов и корректного сравнения результатов между объектами мониторинга качества финансового менеджмента представляется целесообразным разделять результаты федеральных министерств, служб и агентств в ведении органов исполнительной власти. Одновременно с этим в государственной программе «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» стоит предусмотреть несколько плановых значений среднего показателя качества финансового менеджмента федеральных министерств, служб и агентств.

Несмотря на то что нормативная правовая база организации и проведения оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств постепенно совершенствуется, действующая методика до сих пор сохраняет неточности в формулах, которые являются причиной затруднений при расчетах [19]. С целью подтверждения данного мнения рассмотрим расчет значений показателей качества финансового менеджмента по направлению управления расходами бюджета, которое имеет наибольший удельный вес в итоговой оценке.

Во-первых, расчет значения показателя своевременности принятия бюджетных обязательств некорректен (табл. 2). Согласно Общим положениям Порядка, утвержденного приказом № 112н, мониторинг качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств за I и II кварталы отдельно не проводится. Необходимо актуализировать информацию, отраженную в Приложении № 2 к данному Порядку: объединить формулу для расчета значений показателя для I и II квартала.

<sup>9</sup> Приложение № 1 к Порядку, утвержденному приказом Минфина России от 18.09.2020 № 112н.

<sup>10</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 320 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков»».



**Показатель «Своевременность принятия бюджетных обязательств» /  
Indicator “Timeliness of making budgetary commitments”**

Расчет значения показателя качества финансового менеджмента / Calculation of the value of the financial management quality indicator	
При проведении мониторинга за I квартал текущего финансового года	$E(P) = \begin{cases} 1, \text{ если } P \leq 0,8 \\ 0 \text{ в иных случаях} \end{cases}$
При проведении мониторинга за II квартал текущего финансового года	$E(P) = \begin{cases} 1, \text{ если } P \leq 0,6 \\ 0 \text{ в иных случаях} \end{cases}$
При проведении мониторинга за III квартал текущего финансового года	$E(P) = \begin{cases} 1, \text{ если } P \leq 0,3 \\ 0 \text{ в иных случаях} \end{cases}$
При проведении годового мониторинга	$E(P) = \begin{cases} 1, \text{ если } P \leq 0,1 \\ 0 \text{ в иных случаях} \end{cases}$

*Источник / Source:* составлено автором на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020 № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» / compiled by the author on the basis of the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 18, 2020, No. 112n “On Approval of the Procedure for Monitoring the Quality of Financial Management by the Ministry of Finance of the Russian Federation”.

Во-вторых, автор считает целесообразным изменить расчет значения показателя качества исполнения предписаний Счетной палаты Российской Федерации и Федерального казначейства Российской Федерации. В действующей формуле используются данные о количестве направленных и исполненных предписаний (табл. 3). Количество не может быть отрицательным, потому необходимость применения модуля отсутствует, ввиду чего его предлагается опустить. Кроме того, данная формула имеет недостаток, который проявляется в том, что одинаково учитываются предписания, исполненные как, например, на 5%, так и на 95%, т.е. все частично выполненные предписания, согласно формуле, уравниваются под выполненные на 50%. С одной стороны, это сделано с целью упрощения расчета показателя, с другой — такой расчет некорректно отображает качество финансовой дисциплины.

При расчете значения данного показателя автором также предлагается учитывать только

полностью исполненные главным администратором предписания, так как одной из важнейших характеристик финансовой дисциплины является соблюдение установленных сроков (табл. 4). Действующая формула также не предоставляет возможность учесть при расчете отсутствие направленных предписаний главному администратору бюджетных средств. Автор предлагает ввести условие  $E(P) = 1$  при  $Q_n = 0$ .

В-третьих, действующая формула расчета показателя наличия судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда неравномерно распределяет баллы (табл. 5).

По данному показателю не может быть выставлена оценка, принимающая значение в интервале  $(0; 0,75)$ , что говорит о неритмичности (табл. 6). Автор предлагает при условии  $P < 0,5$  использовать

формулу  $\left(1 - \frac{P}{0,5}\right)$ .

Таблица 3 / Table 3

**Показатель «Качество исполнений предписаний Счетной палаты Российской Федерации и Федерального казначейства» / Indicator “Quality of execution of orders of the Accounts Chamber of the Russian Federation and the Federal Treasury”**

Расчет значения показателя качества финансового менеджмента / Calculation of the value of the financial management quality indicator
$E(P) = P = \frac{ Q_p + 0,5 * Q_c }{Q_n},$
<p>где <math>Q_p</math> – количество исполненных главным администратором предписаний, ед.;</p> <p><math>Q_c</math> – количество частично исполненных главным администратором предписаний, ед.;</p> <p><math>Q_n</math> – количество направленных предписаний главному администратору, ед.</p>

Источник / Source: составлено автором на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020. № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» / compiled by the author on the basis of the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 18, 2020, No 112n “On approval of the procedure for monitoring the quality of financial management by the Ministry of Finance of the Russian Federation”.

Таблица 4 / Table 4

**Предлагаемая автором формула для расчета значения показателя «Качество исполнения предписаний Счетной палаты Российской Федерации и Федерального казначейства Российской Федерации» / The formula proposed by the author for calculating the value of the indicator “Quality of execution of the orders of the Accounts Chamber of the Russian Federation and the Federal Treasury of the Russian Federation”**

Расчет значения показателя качества финансового менеджмента / Calculation of the value of the financial management quality indicator
$E(P) = P = \frac{Q_p}{Q_n},$
<p>где <math>Q_p</math> – количество исполненных главным администратором предписаний в срок, ед.;</p> <p><math>Q_n</math> – количество направленных предписаний главному администратору, ед.</p>

Источник / Source: составлено автором на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020 № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» / compiled by the author on the basis of the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 18, 2020, No. 112n “On Approval of the procedure for monitoring the quality of financial management by the Ministry of Finance of the Russian Federation”.

Действующая методика расчета показателя «Наличие судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате незаконных действий главного администратора либо его должностных лиц» не позволяет ритмично распределить баллы (рис. 2).

Предлагаемое автором использование формулы  $\left(1 - \frac{P}{0,5}\right)$  позволяет равномерно распределить значения показателя  $E(P)$  (рис. 3).

Недостаток действующей методики также проявляется в отсутствии всеохватности и комплексности. Источники финансирования дефицита бюджета не входят в предмет рассмотрения оценки качества финансового менеджмента, в связи с чем показатели по таким кодам бюджетной классификации не рассчитываются. Это является недостатком в части методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов источников финансирования дефицита бюджета, что, в свою очередь, влияет на достоверность

Таблица 5 / Table 5

**Показатель «Наличие судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате незаконных действий главного администратора либо его должностных лиц» / Indicator “Presence of judicial acts of the Russian Federation and amicable agreements on compensation for harm caused as a result of illegal actions of the chief administrators or their officials”**

Расчет значения показателя качества финансового менеджмента / Calculation of the value of the financial management quality indicator
$E(P) = \begin{cases} \left(1 - \frac{P}{2}\right), & \text{если } P < 0,5 \\ 0, & \text{если } P \geq 0,5. \end{cases}$

*Источник / Source:* составлено автором на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020 № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» / compiled by the author on the basis of the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 18, 2020, No. 112n “On Approval of the Procedure for Monitoring the Quality of Financial Management by the Ministry of Finance of the Russian Federation”.

Таблица 6 / Table 6

**Зависимость значения показателя  $E(P)$  от переменной  $P$ : действующая и предлагаемая автором формулы / Dependence of the value of the indicator  $E(P)$  on the variable  $P$ : current and proposed by the author of the formula**

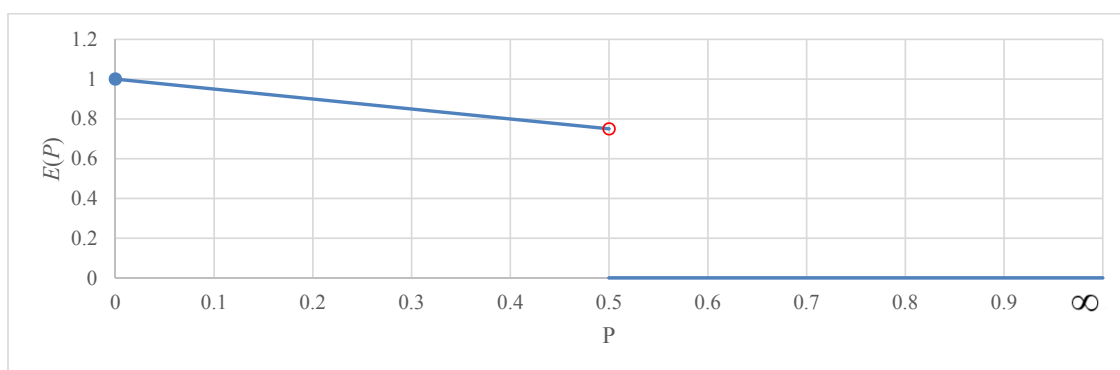
$P$	$E(P) = 1 - \frac{P}{2}$	$E(P) = 1 - \frac{P}{0,5}$
0	1	1
0,1	0,95	0,8
0,2	0,9	0,6
0,3	0,85	0,4
0,4	0,8	0,2
0,5	0,75	0
0,6	0	0
0,7	0	0
0,8	0	0
0,9	0	0
1	0	0

*Источник / Source:* составлено автором самостоятельно / compiled by the author.

получаемого в ходе оценки результата. Автором предлагается рассмотреть вопрос о разработке нового направления: «Управление источниками финансирования дефицита бюджета».

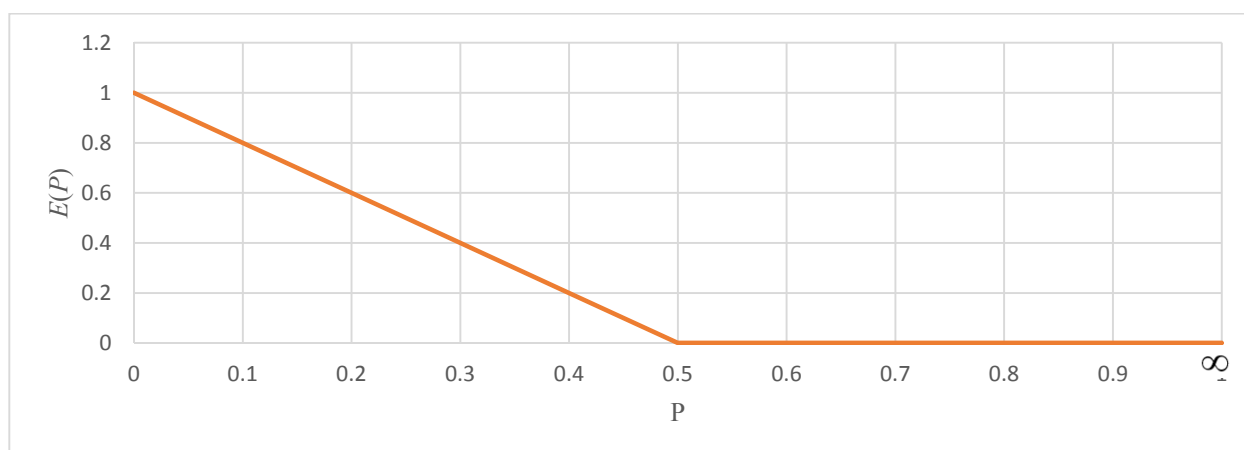
Вторая группа проблем связана с особенностями организации оценки качества финансового

менеджмента главных администраторов бюджетных средств. Обращаясь к пояснительным запискам к отчетам о результатах мониторинга, можно отметить дублирование одних и тех же абстрактных выводов из года в год. С одной стороны, это оправдано тем, что сотрудники Минфина России



**Рис. 2 / Fig. 2. Вариативность рассчитанного значения по показателю «Наличие судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате незаконных действий главного администратора либо его должностных лиц». Действующая методика оценки / The variability of the calculated value for the indicator “Presence of judicial acts of the Russian Federation and amicable agreements on compensation for harm caused as a result of illegal actions of the chief administrators or their officials”. Current assessment methodology**

*Источник / Source:* составлено автором на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 18.06.2020 № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента» / compiled by the author on the basis of the Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 18, 2020, No. 112n “On approval of the procedure for monitoring the quality of financial management by the Ministry of Finance of the Russian Federation”.



**Рис. 3 / Fig. 3. Методика оценки показателя «Наличие судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате незаконных действий главного администратора либо его должностных лиц», предлагаемая автором / Methodology for assessing the indicator “Presence of judicial acts of the Russian Federation and amicable agreements on compensation for harm caused as a result of illegal actions of the chief administrators or their officials”, proposed by the author**

*Источник / Source:* составлено автором самостоятельно / compiled by the author.

на основе результатов оценки качества финансового менеджмента приводят общие факторы, способствующие получению той или иной итоговой усредненной оценки, и не имеют возможности выявить причины возможного отрицательного результата по каждому главному администратору; с другой — отсутствие конкретизации по каждому объекту оценки создает у главных администрато-

ров трудности с определением мер по повышению качества финансового менеджмента на основе результатов проведенной оценки. Автор предлагает повысить эффективность взаимодействия сотрудников Минфина России с главными администраторами в части расшифровки полученной итоговой оценки с целью лучшего понимания объектами оценки своих «слабых» сторон. Подобная

двусторонняя кооперация будет способствовать улучшению качества управления бюджетными средствами.

При анализе методики оценки качества финансового менеджмента автором было отмечено несоответствие сроков представления главными администраторами сведений о выявленных органами государственного финансового контроля нарушений и сроков проведения годового мониторинга, для которого необходимы данные сведения. Автор предлагает пересмотреть сроки передачи сведений о выявленных нарушениях: обозначить максимальный срок до 5 июня, как это было предусмотрено в Положении, утвержденным приказом № 264н. Одновременно с этим предлагается проводить годовой мониторинг в срок до 1 июля года, следующего за отчетным, соответственно у сотрудников Минфина будет достаточный временной диапазон для включения в расчет оценки качества финансового менеджмента сведений, полученных от главных администраторов. Наравне с подобными изменениями, автор предлагает рассмотреть вопрос о наделении полномочиями по передаче этих сведений не главных администраторов, а органов государственного финансового контроля, поскольку именно они являются первоисточниками информации в части выявленных нарушений. Такое нововведение будет исключать конфликт интересов, так как с целью получения более высокой оценки главный администратор может намеренно исказить данные в форме по передачи подобных сведений.

На данный момент методика оценка качества финансового менеджмента главными администраторами бюджетных средств характеризуется отсутствием системы поощрений и санкций. Так, несоблюдение сроков предоставления необходимых сведений в Минфин России или стабильно ухудшающаяся динамика оценки не являются факторами для наделения дисциплинарной или иной ответственности руководителя главного администратора бюджетных средств. Автор предлагает внести в повестку дня вопрос о системе стимулирования и санкций в области оценки качества финансового менеджмента.

В рамках проведения оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств третий блок проблем, связанных с автоматизацией, вызван отсутствием развитого информационного пространства [20]. Использование автоматизированного режима при организации оценки и получение оперативной информации с целью дальнейшего принятия мер

позволили бы ускорить процесс оценки, снизить дополнительные трудозатраты и минимизировать ошибки, вызванные человеческим фактором. Необходимо организовать доступ к такой единой системе, которая интегрировала бы оценку качества финансового менеджмента с расчетами, осуществляемыми сотрудниками Министерства финансов Российской Федерации.

---

**Автор предлагает пересмотреть сроки передачи сведений о выявленных нарушениях: обозначить максимальный срок до 5 июня, как это было предусмотрено в Положении, утвержденным приказом № 264н.**

---

## ВЫВОДЫ

Сущность качества финансового менеджмента проявляется в достижении запланированных результатов деятельности путем постоянного совершенствования выполняемых процессов. Результаты оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета позволяют идентифицировать их «слабые места» и бюджетные риски, возникающие в ходе выполнения бюджетных процедур.

На сегодняшний день методика оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств является несовершенной, что подкрепляется результатами проведенного в статье анализа. Автор предлагает следующие пути совершенствования методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств:

- законодательное закрепление понятия «оценка качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств»;
- устранение юридической коллизии, выражающейся в несоответствии Порядка, утвержденного приказом Минфина России от 18.06.2020 № 112н, паспорту государственной программы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.05.2014 № 320;
- разделение результатов оценки качества финансового менеджмента федеральных министерств, служб и агентств в ведении органов исполнительной власти и добавление плановых значений сред-

него показателя качества финансового менеджмента федеральных министерств, служб и агентств;

- разработка направления «управление источниками финансирования дефицита бюджета»;
- корректировка формул расчета значений показателей по направлению «управление расходами бюджета»;
- пересмотр сроков передачи сведений о выявленных нарушениях (до 5 июня), проведения годового мониторинга (до 1 июля года, следующего за отчетным);
- повышение эффективности взаимодействия сотрудников Минфина России с главными администраторами бюджетных средств в части расшифровки итоговой оценки последних;
- введение дисциплинарной ответственности руководителя главного администратора бюджетных средств за снижающиеся годовые итоговые оценки качества финансового менеджмента;

- перевод организации оценки качества финансового менеджмента в автоматизированный режим с целью минимизации ошибок, вызванных человеческим фактором, а также снижением трудозатрат и повышением эффективности данного процесса путем развития Единого портала бюджетной системы.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью реализации предложений по улучшению методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств в рамках разработки мер по повышению эффективности бюджетного процесса. Повышение качества финансового менеджмента, возможное за счет роста значимости оценки, будет способствовать своевременному выявлению «слабых мест» и бюджетных рисков, возникающих в ходе выполнения бюджетных процедур.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лавров А. М. Логика и перспективы бюджетных реформ в России: в поисках оптимальной децентрализации. М.: НИУ ВШЭ; 2019. 832 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-1992-9
2. Беленчук А. А., Ерошкина Л. А., Прокофьев С. Е., Сидоренко В. В., Силуанов А. Г., Афанасьев М. П. Программный бюджет: лучшая практика. *Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал.* 2011;(1):5–22.
3. Силуанов А. Г., Стародубровская И. В., Назаров В. С. Методологические подходы к оценке эффективности межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации. *Экономическая политика.* 2011;(1):5–22.
4. Бычков С. С., Кокарев А. И., Лавров А. М. Развитие методологии и практики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета. *Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал.* 2018;(1):9–25.
5. Бычков С. С., Болдырь А. А., Лавров А. М. Опыт и перспективы оценки качества финансового менеджмента федеральных органов государственной власти. *Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал.* 2015;(3):5–15.
6. Пронина Л. И. Федеральный бюджет, региональные и местные бюджеты в 2016 году — новый поворот Российской бюджетной политики. *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2016;1(1):3–11.
7. Жукова А. Г. Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества. Дис. ... докт. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2020. 318 с.
8. Жукова А. Г. Генезис системы оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления. *Вестник Алтайской академии экономики и права.* 2019;(6-2):23–30.
9. Жукова А. Г., Адамова М. Е. Методы оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления. *Экономика и управление.* 2019;(12):90–96. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-12-90-96
10. Шмиголь Н. С. Подходы к оценке качества финансового менеджмента в секторе государственного управления. *Финансы.* 2018;(10):20–27.
11. Баликоева М. С. Категория качества исполнения бюджета в концепции финансового менеджмента в бюджетном процессе. Полякова Л. П., науч. ред. Современные исследования в гуманитарных и естественнонаучных отраслях. Сб. науч. ст. М.: Перо; 2021:38–42.
12. Кучеров И. И., Поветкина Н. А., Акопян О. А. и др. Институты финансовой безопасности. М.: Инфра-М; 2021. 246 с.
13. Писключокова Е. В. Оценка качества финансового менеджмента в общественном секторе: зарубежный опыт и отечественная практика. Архитектура финансов: иллюзии глобальной стабилизации и перспективы экономического роста. Сб. мат. VIII Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: СПбГЭУ; 2019:190–193.

14. Наволоцкая К. А. Финансовый менеджмент: повышение эффективности бюджетных расходов. *Фин-контроль*. 2019;(1):8–15.
15. Маркина Е. В., Седова М. Л., Горлова А. С. Оценка качества финансового менеджмента в секторе государственного управления: развитие принципов, направлений и показателей. *РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2018;(4):219–225.
16. Сабитова Н. М. Финансовые риски и финансовая деятельность публично-правовых образований. *Финансы и кредит*. 2018;24(3):565–578. DOI: 10.24891/фс.24.3.565
17. Ткаченко Л. И. Современные подходы к оценке качества финансового менеджмента в общественном секторе. Оценка программ и политик в условиях нового государственного управления. Сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 16 ноября 2018 г.). Новосибирск: НГТУ; 2018:169–175.
18. Валова Т. Д. О необходимости оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе. Актуальные вопросы в науке и практике. Сб. ст. по мат. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 05 марта 2018 г.). Уфа: Дендра; 2018:18–27.
19. Задорожний С. В. Анализ методологического обеспечения оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета. *Инновации и инвестиции*. 2019;(10):392–394.
20. Седова М. Л. Формирование системы информирования об итогах оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе. *РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2018;(4):204–207.

## REFERENCES

1. Lavrov A. M. Logic and prospects of budgetary reforms in Russia: In search of optimal decentralization. Moscow: NRU HSE; 2019. 832 p. (In Russ.). DOI: 10.17323/978–5–7598–1992–9
2. Belenchuk A. A., Yeroshkina L. A., Prokofyev S. E., Sidorenko V. V., Siluanov A. G., Afanasiev M. P. Program-based budget: The best practice. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal = Research Financial Institute. Financial Journal*. 2011;(1):5–22. (In Russ.).
3. Siluanov A. G., Starodubovskaya I. V., Nazarov V. S. Methodological approaches to assessing the effectiveness of interbudgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation. *Ekonomicheskaya politika = Economic Policy*. 2011;(1):5–22. (In Russ.).
4. Bychkov S. S., Kokarev A. I., Lavrov A. M. Development of methodology and practice of quality assessment in financial management of the chief administrators of the federal budget resources. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal = Research Financial Institute. Financial Journal*. 2018;(1):9–25. (In Russ.).
5. Bychkov S., Boldyr A., Lavrov A. Experience and perspectives of the quality evaluation in financial management of federal government authorities. *Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal = Research Financial Institute. Financial Journal*. 2015;(3):5–15. (In Russ.).
6. Pronina L. I. The federal budget, regional and local budgets in 2016: A new twist of Russian fiscal policy. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2016;1(1):3–11. (In Russ.).
7. Zhukova A. G. Development of the public administration sector based on quality management. Doct. econ. sci. diss. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 318 p. (In Russ.).
8. Zhukova A. G. The genesis of the system of quality assessment of financial management in the public administration sector. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2019;(6–2):23–30. (In Russ.).
9. Zhukova A. G., Adamova M. E. Methods for assessing the quality of financial management in public administration. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2019;(12):90–96. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998–1627–2019–12–90–96
10. Shmigol' N. S. Approaches to assessing the quality of financial management in the public administration sector. *Finansy = Finance*. 2018;(10):20–27. (In Russ.).
11. Balikoeva M. S. The category of budget execution quality in the concept of financial management in the budget process. In: Polyakova L. P., ed. Modern research in the humanities and natural sciences: Coll. sci. pap. Moscow: Pero; 2021:38–42. (In Russ.).
12. Kucherov I. I., Povetkina N. A., Akopyan O. A. et al. Institutions of financial security. Moscow: Infra-M; 2021. 246 p. (In Russ.).

13. Pisklyukova E. V. Assessment of the quality of financial management in the public sector: Foreign experience and domestic practice. In: The architecture of finance: Illusions of global stabilization and prospects for economic growth. Proc. 8<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2019:190–193. (In Russ.).
14. Navolotskaya K.A. Financial management: Increasing the efficiency of budget expenditures. *Finkontrol'*. 2019;(1):8–15. (In Russ.).
15. Markina E. V. Assessment of the quality of financial management in the public administration sector: Development of principles, directions and indicators. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurenciya = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2018;(4):219–225. (In Russ.).
16. Sabitova N.M. Financial risks and financial activities of public legal entities. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2018;24(3):565–578. (In Russ.). DOI: 10.24891/fc.24.3.565
17. Tkachenko L.I. Modern approaches to assessing the quality of financial management in the public sector. In: Evaluation of programs and policies in the context of the new public administration. Proc. All-Russ. sci.-pract. conf. (Novosibirsk, November 16, 2018). Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University; 2018:169–175. (In Russ.).
18. Valova T.D. On the need to assess the quality of financial management in the public sector. In: Topical issues in science and practice. Proc. 6<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. (Samara, March 05, 2018). Ufa: Dendra; 2018:18–27. (In Russ.).
19. Zadorozhnii S.V. Analysis of the methodological support for assessing the quality of financial management of the chief administrators of federal budget funds. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2019;(10):392–394. (In Russ.).
20. Sedova M.L. Formation of a reporting system on the results of the financial management's quality in the public sector. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurenciya = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2018;(4):204–207. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Анастасия Николаевна Атрохова** — магистрант факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Anastasiya N. Atrokhova** — Master's student of the Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-5902-2218>  
sserenityy@mail.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 13.12.2021; после рецензирования 27.12.2021; принята к публикации 27.04.2022.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 13.12.2021; revised on 27.12.2021 and accepted for publication on 27.04.2022.*  
*The author read and approved the final version of the manuscript.*