

О РАЗВИТИИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ*

Н. В. Фадейкина

Новосибирский государственный университета экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

Г. А. Фадейкин

ООО «ФИНЭКС», Новосибирск, Россия

О. В. Морозова

Новосибирский государственный университета экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

Авторами описан механизм реформирования бюджетного процесса, начиная с 2004 г., базовой установкой которого стало смещение акцентов бюджетного процесса от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на «управление результатами» путем повышения ответственности и расширения самостоятельности участников бюджетного процесса и администраторов бюджетных средств¹ в рамках четких среднесрочных ориентиров. В качестве базового инструмента управления общественными финансами в бюджетной реформе определено бюджетирование, ориентированное на результаты. Отмечается, что главной целью эффективного и ответственного управления общественными финансами, то есть обеспечения качества финансового менеджмента в секторе государственного управления, является предоставление общественных (государственных и муниципальных) услуг высокого качества при повышении эффективности и результативности бюджетных расходов. При этом подчеркивается, что развитие инструментария финансового менеджмента в секторе государственного управления базируется на использовании менеджеристского подхода к управлению государственными (муниципальными) финансами. Проиллюстрировано обоснование необходимости внедрения механизма мониторинга качества финансового менеджмента и описан многоэтапный процесс его совершенствования в период с 2007 по 2022 год.

Ключевые слова: реформирование бюджетного процесса, качество финансового менеджмента в секторе государственного управления, совершенствование механизма мониторинга качества финансового менеджмента в области общественных финансов.

Впервые вопрос о необходимости совершенствования финансового менеджмента в секторе государственного управления (СГУ²) был поставлен в Концепции реформирования бюджетного процесса

* В публикации используются материалы монографии Н. В. Фадейкиной, изложенные на с. 169-215 [1].

¹ Администратор бюджетных средств – общее название для всех участников бюджетного процесса, обладающих полномочиями по принятию решений о зачислении, перечислении, распределении, списании бюджетных средств, то есть обладающих распорядительными полномочиями. Органы исполнительной власти (органы местной администрации) являются главными распорядителями (распорядителями) и (или) получателями бюджетных средств, главными администраторами (администраторами) доходов бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита бюджета (ст. 157 БК РФ). В соответствии с приказом Минфина РФ от 8 июня 2021 г. № 75н (в ред. от 20.10.2022) «Об утверждении кодов (перечней кодов) бюджетной классификации Российской Федерации на 2022 год (на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов)» к главным распорядителям федерального бюджета относятся Минобрауки РФ, Минпросвещения РФ, Минэнерго РФ, Минкультуры РФ, Минздрава РФ и др. (их около 100).

² Согласно п. 3.5 приказа Росстата от 25 ноября 2016 г. № 746 (ред. от 19.04.2018) «Об утверждении официальной статистической методологии определения инвестиций в основной капитал на федеральном уровне», определение институциональной единицы (ИЕ) и типов институциональных секторов (ИС) в России соответствует методологии Системы национальных счетов (СНС 2008), используемой практически всеми странами мира, и российскому классификатору институциональных единиц по секторам экономики (КИЕС), в соответствии с которыми ИЕ признается экономическая единица, способная от своего имени владеть активами, осуществлять экономическую деятельность и операции с другими единицами, принимать финансовые обязательства и хозяйственные решения, за которые он несет ответственность в соответствии с существующим законодательством. Все ИЕ в соответствии с характером их экономической деятельности относятся к одному из следующих пяти ИС: сектор финансовых корпораций (организаций); сектор нефинансовых корпораций (организаций); сектор домашних хозяйств, сектор некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства, и сектор государственного управления (СГУ). СГУ объединяет ИЕ, выполняющие функции органов государственного (муниципального) управления в качестве основного вида деятельности. Функции органов государственного (муниципального) управления состоят в: принятии ответственности за обеспечение общества товарами и услугами на рыночной основе для их коллективного или индивидуального потребления, а также в перераспределении доходов и богатства с помощью трансфертов и субсидий. В СГУ входят казенные, бюджетные, автономные учреждения, государственные внебюджетные фонды, отдельные государственные корпорации. ИЕ СГУ осуществляют свою деятельность за счет финансовых средств бюджетов всех уровней, а также за счет приносящей доход деятельности.

в Российской Федерации в 2004–2006 годах³ (далее – Концепция).

Цель реформирования – создание условий и предпосылок для максимально эффективного управления общественными (государственными и муниципальными) финансами в соответствии с приоритетами государственной политики. Основная задача реформы – смещение акцентов бюджетного процесса⁴ от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на «управление результатами» путем повышения ответственности и расширения самостоятельности участников бюджетного процесса и администраторов бюджетных средств⁵ в рамках четких среднесрочных ориентиров. *В качестве главного метода и инструмента финансового менеджмента (ФМ) заявлено бюджетирование, ориентированное на результаты (БОР).* Данный инструмент должен применяться в рамках среднесрочного финансового планирования. Суть среднесрочного БОР (или СБОР) – распределение бюджетных ресурсов между администраторами бюджетных средств и (или) реализуемыми ими бюджетными программами с учетом или в прямой зависимости от *достижения конкретных результатов (предоставления услуг)* в соответствии со среднесрочными приоритетами социально-экономической политики и в пределах прогнозируемых на долгосрочную перспективу объемов бюджетных ресурсов.

Помимо создания системы мониторинга результативности бюджетных расходов, использование инструментария СБОР предполагало пере-

ход к многолетнему бюджетному планированию (точнее, трехлетнему; напомним, что до 2007 г. бюджет⁶ утверждался на год)⁷ с установлением четких правил изменения объема и структуры ассигнований и повышением предсказуемости объема ресурсов, которым управляют администраторы бюджетных средств.

Главной целью эффективного и ответственного управления общественными (государственными и муниципальными) финансами, то есть обеспечения *качества финансового менеджмента в секторе государственного управления*⁸, является предоставление общественных (государственных и муниципальных) услуг высокого качества при повышении эффективности и результативности бюджетных расходов. При этом подчеркнем, что развитие инструментария финансового менеджмента в СГУ базируется на использовании *менеджеристского подхода к управлению государственными (муниципальными) финансами*, что обусловлено возрастающей ролью государства в экономике и социальной сфере в силу смещения акцентов с объема его вмешательства на эффективность и результативность [2].

Для достижения указанной цели необходимо было подвергнуть реформированию все фазы бюджетного цикла путем внедрения современных процедур и процессов ФМ [3].

Что же такое финансовый менеджмент в СГУ? Можно ли считать равнозначными понятия «финансовый менеджмент в СГУ» и «управление финансами в СГУ»?

³ Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004–2006 годах (вместе с Планом мероприятий по реализации указанной Концепции) была утв. пост. Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» (последн. ред. от 06.04.2011).

⁴ Согласно ст. 6 Бюджетного кодекса (БК) РФ, бюджетный процесс – регламентируемая законодательством РФ деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности.

⁵ Администратор бюджетных средств – общее название для всех участников бюджетного процесса, обладающих полномочиями по принятию решений о зачислении, перечислении, распределении, списании бюджетных средств, то есть обладающих распорядительными полномочиями. Органы исполнительной власти (органы местной администрации) являются главными распорядителями (распорядителями) и (или) получателями бюджетных средств, главными администраторами (администраторами) доходов бюджета, главными администраторами (администраторами) источников финансирования дефицита бюджета (ст. 157 БК РФ). В соответствии с приказом Минфина РФ от 8 июня 2021 г. № 75н (в ред. от 20.10.2022) «Об утверждении кодов (перечней кодов) бюджетной классификации Российской Федерации на 2022 год (на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов)» к главным распорядителям федерального бюджета относятся Минобрауки РФ, Минпросвещения РФ, Минэнерго РФ, Минкультуры РФ, Минздрава РФ и др. (их около 100).

⁶ В соответствии с БК РФ «бюджет – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления» (ст. 6 БК РФ).

⁷ В 2007 г. федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов РФ впервые были приняты на 2008 г. и на плановый период 2009–2010 гг., что позволило заложить основу для формирования в текущем (2008-м) году бюджетных корректировок на 2009–2011 гг. в формате «скользящей трехлетки». Многие субъекты РФ и муниципальные образования также утвердили свои первые трехлетние бюджеты.

⁸ Согласно «Методическим рекомендациям для субъектов Российской Федерации по порядку публикации финансовой и иной информации о бюджете и бюджетном процессе, подлежащей размещению в открытом доступе на едином портале бюджетной системы Российской Федерации» (утв. Минфином России), *качество финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств бюджета субъекта РФ, характеризуется анализом и оценкой совокупности процессов и процедур, обеспечивающих эффективность и результативность использования бюджетных средств главными администраторами средств бюджета субъекта РФ.*

По мнению Н. В. Фадейкиной, обоснованному в [1], данные понятия не равнозначны. Управление общественными (государственными и муниципальными) финансами не сводится к ФМ. Оно присутствует во всех экономических формациях, в том числе и в плановой экономике. А ФМ предполагает эффективное и ответственное управление общественными финансами на базе таких *основных принципов* как системность, непрерывность, функциональность, комплексность, адаптивность с соблюдением частных, более детализированных принципов, которые могут быть представлены следующим перечнем:

- финансовая (бюджетно-налоговая) прозрачность;
- стабильность и долгосрочная устойчивость бюджетов;
- эффективная и справедливая система межбюджетных отношений;
- рациональная долговая политика;
- консолидация бюджета и бюджетного процесса;
- среднесрочное финансовое планирование;
- бюджетирование, ориентированное на результаты;
- эффективный внутренний финансовый контроль и аудит, достоверная и открытая бюджетная отчетность и мониторинг качества финансового менеджмента [3].

Похожий перечень принципов был сформулирован осенью 2007 г. в Докладе министра финансов РФ А. Кудрина на встрече министров финансов «Группа восьми». Их сущность раскрывалась в Аналитических материалах, подготовленных к этой встрече [4].

Организация эффективного финансового контроля (внутреннего и внешнего) и мониторинга финансового менеджмента предполагает:

- ежегодное проведение независимой внешней проверки (аудита) бюджетной отчетности с рассмотрением ее результатов представительными органами государственной власти (местного самоуправления);
- установление для каждого министерства (ведомства) системы целей, задач и результатов деятельности, обеспечивающих реализацию приоритетов и целей государственной политики;
- наличие и применение методов оценки результатов использования бюджетных средств ведомствами и учреждениями в отчетном периоде (в том числе посредством аудита эффективности использования бюджетных средств и государственной (муниципальной) собственности);
- формирование и применение соответствующей системы показателей, характеризующих качество финансового менеджмента (с учетом отраслевой специфики);
- наличие и соблюдение формализованных, прозрачных и устойчивых к коррупции процедур принятия решений по использованию бюджетных средств, в том числе при осуществлении государственных (муниципальных) закупок;

– регулярное проведение анализа и оценки качества финансового менеджмента с поддержкой мер по повышению его уровня;

– разработка и совершенствование на постоянной основе стандартов внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита в СГУ и обеспечение связи между результатами оценки качества финансового менеджмента и финансовым контролем (аудитом) [3; 5].

Следует отметить, что международным сообществом инструментарий ФМ в СГУ широко применяется еще с 1980-х годов. И это оправданно – ведь менеджеры СГУ, как и менеджеры частного сектора, при достижении поставленных целей должны использовать финансы с максимальной отдачей. Кроме того, на менеджерах СГУ лежит и социальная ответственность, поскольку они управляют ресурсами (деньгами налогоплательщиков) в целях удовлетворения общественных потребностей и интересов.

Все процессы и процедуры ФМ должны быть ориентированы на результат, то есть обеспечивать результативность использования ресурсов во всех фазах бюджетного цикла, начиная с бюджетного планирования. Но сделать это было достаточно сложно, так как необходимо было коренным образом изменить механизм бюджетного планирования и перейти от сметного к программно-целевому планированию, которое исходит из необходимости направления бюджетных ресурсов на достижение общественно значимых и, как правило, количественно измеримых результатов деятельности администраторов бюджетных средств с одновременным мониторингом и контролем за достижением намеченных целей и результатов, обеспечением качества внутриведомственных процедур бюджетного планирования и качества ФМ.

Качественная реализация мер по модернизации инструментария ФМ невозможна без функционирования действенной системы, включающей не только механизмы государственного контроля и аудита по проверке целевого назначения и эффективности использования бюджетных расходов, но и *механизм оценки качества управления бюджетным процессом*. В этой связи представляет интерес система критериев оценки качества деятельности участников бюджетного планирования, разработанная и опробованная в порядке эксперимента. В соответствии с «Концепцией реформирования бюджетного процесса...» она включает три группы показателей: критерии оценки докладов о результатах и основных направлениях деятельности; критерии оценки качества бюджетного планирования; критерии оценки качества ФМ.

Модернизация ФМ в СГУ подразумевает применение новых правил, процессов и процедур исполнения бюджета, отчетности, подотчетности, мониторинга, оценки и аудита, а также учет накопленного опыта для планирования следующих бюджетов.

Для обеспечения эффективного бюджетного процесса и качества ФМ разработчиками Концеп-

ции реформирования бюджетного процесса было «построено» четыре платформы – А, Б, В, Г (рис. 1)⁹.

Платформа А. Запуск процесса реформирования: впервые по требованию Минфина России субъекты бюджетного планирования (СБП) предоставили данные о запланированных результатах своей деятельности, причем, были созданы стимулы к выполнению этих требований.

Платформа Б. Совершенствование аналитической базы и навыков увязки ресурсов с результатами и усиление стимулов для эффективного управления ими.

Платформа В. Организация информационных потоков в соответствии с требованиями БОР; создание институциональной инфраструктуры реформы на всех этапах бюджетного процесса.

Платформа Г. Консолидация всех реформированных элементов бюджетного процесса, которые обеспечивают эффективное и ответственное управление ресурсами и результатами, и закрепление их в качестве основы бюджетного процесса с тем, чтобы менеджеры, управляющие ресурсами, на практике были уполномочены управлять результатами.

К концу 2006 г. был достигнут значительный прогресс в отношении двух первых этапов реформы

– Платформы А и Платформы Б. И хотя некоторые элементы этих этапов в указанный период не были до конца реализованы, а воздействие осуществленных преобразований на качество общественных услуг было еще невелико, основа для продолжения движения вперед была создана.

Опыт реформирования общественных финансов как в России, так и за рубежом показывает, что в идеальных условиях продвижение на следующую платформу лучше осуществлять, когда предыдущая платформа полностью «построена» (то есть внедрены и консолидированы все ее взаимодополняющие элементы). Тем не менее, соблюдение этого правила в отношении абсолютно всех элементов не всегда необходимо. При условии, что ключевые элементы запланированных преобразований завершены и принцип последовательности соблюдается, менее значительные шаги можно при необходимости завершить позднее.

С 2007 г. начали осуществляться мероприятия, относящиеся к платформам В и Г. К этому времени накопился опыт применения инструментария бюджетирования, ориентированного на результат (рис. 2).

В 2008 г. *среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты*, становится основой бюджетного процесса, начинается модернизация ФМ (см. рис. 1, платформы 1–3).

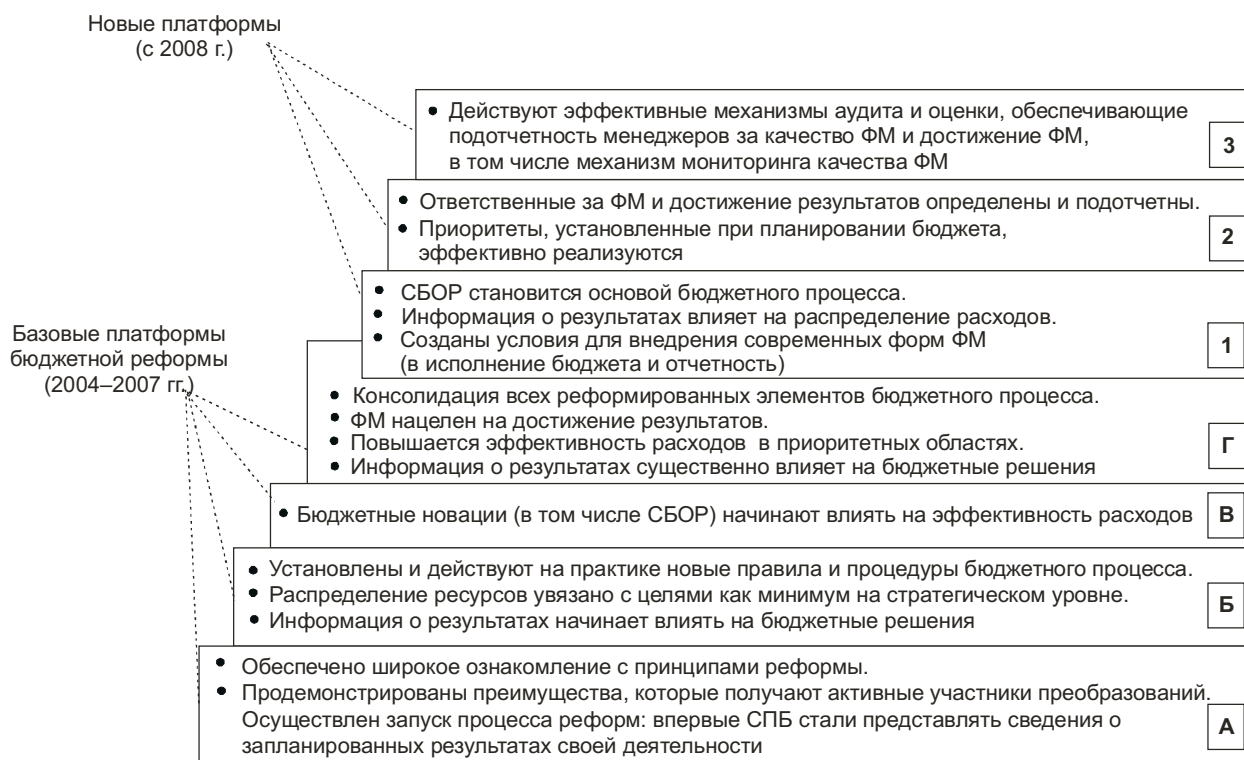


Рис. 1. Платформы бюджетной реформы

⁹ Стратегия реформирования бюджетного процесса на среднесрочную перспективу путем модернизации финансового менеджмента в Российской Федерации: Проект Центра исследования бюджетных отношений (ЦИБО). – М.: ЦИБО, 2006. – 58 с.

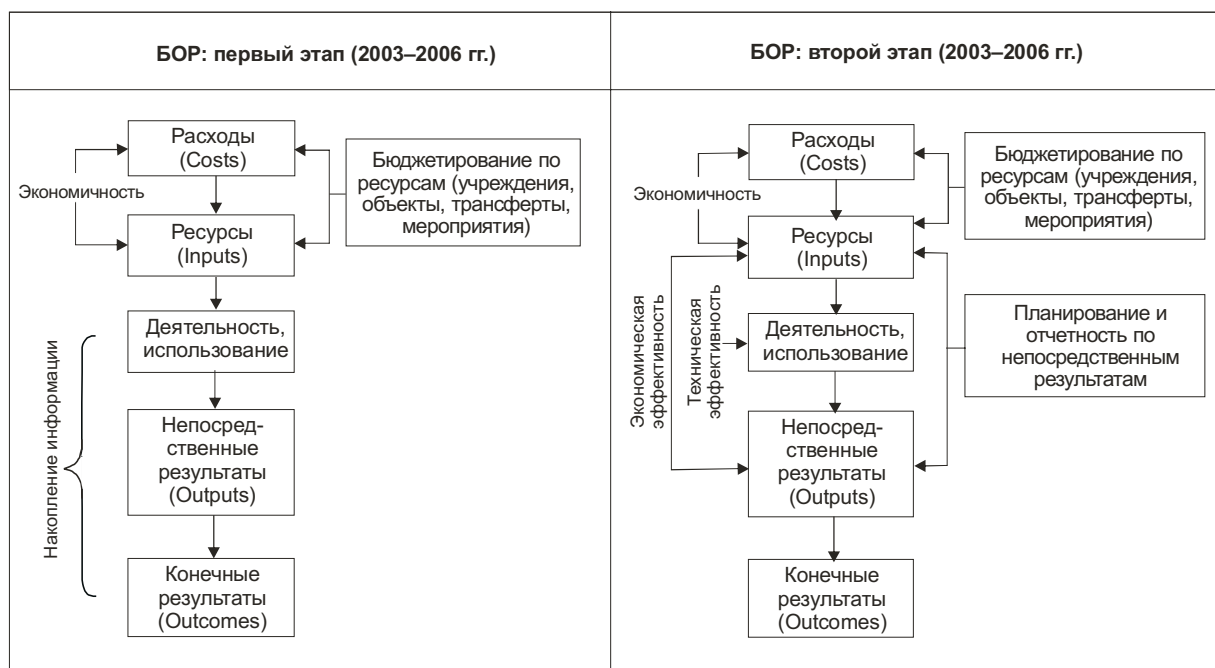


Рис. 2. Иллюстрация внедрения БОР в бюджетный процесс

Платформа А, выстроенная в целях консолидации реформируемых элементов бюджетного планирования, создания условий для реформирования исполнения бюджета и отчетности, была нацелена на:

– полную реализацию *бюджетирования, ориентированного на результаты* (рис. 3);

– подготовительную работу для осуществления реформы фаз «исполнение бюджета» и «бюджетная отчетность», что является ключевым элементом Платформы Б.

Осуществление запланированных мероприятий в рамках реализации платформ Б и В способствовало модернизации ФМ, а именно:

– *усовершенствованию инструментов и процедур среднесрочного бюджетного планирования и управления рисками на макроуровне, в том числе:*

• обеспечению сбалансированности бюджетов, повышению эффективности управления общественными финансами и бюджетными рисками;

• установлению четкой взаимосвязи между перспективным финансовым планом и лимитами бюджетных расходов для субъектов бюджетного планирования;

• системному (единому) планированию текущих и капитальных расходов;

• совершенствованию методов и моделей прогнозирования параметров бюджета и управлению рисками;

• разработке стратегии управления рисками, а также практических шагов по ее реализации;

– *повышению качества информационной базы для анализа взаимосвязи между расходами и результатами;*

– *совершенствованию форм бюджетной отчетности;*

– *мониторингу качества финансового менеджмента в бюджетных учреждениях.*

Для сопоставления качества финансового менеджмента в государственных (муниципальных) учреждениях, в министерствах (ведомствах) и использования этой оценки в целях стимулирования их деятельности в практику бюджетного процесса должен быть внедрен механизм мониторинга качества финансового менеджмента, позволяющий оценить эффективность выполнения предъявляемых к ним требований.

Для внедрения механизма мониторинга качества ФМ требовалось:

– создание субъектами бюджетного планирования эффективно функционирующей иерархической управленческой структуры, способной обеспечить реализацию установленных приоритетов, эффективное использование ресурсов и достижение результатов за счет распределения полномочий и ответственности между ними и подведомственными им организациями (учреждениями), и введение строгой и прозрачной системы подотчетности;

– совершенствование организационной структуры учреждений, которая должна быть изменена таким образом, чтобы менеджеры, осуществляющие организацию управления деятельностью по предоставлению услуг, несли персональную ответственность и за расходы, и за результаты;

– создание условий для делегирования ответственности конкретным операционным менеджерам учреждений, определения полномочий и обязанностей менеджмента в целях достижения конкретных результатов, выполнения соответствующих процедур и использования ресурсов, необходимых для достижения заданных результатов;



Рис. 3. Реализация БОР с 2008 г.

– создание в учреждениях (или в системе управления субъектом бюджетного планирования) современной системы внутреннего финансового контроля, включая разграничение полномочий и обязанностей, а также процедур внутренних проверок по осуществлению государственных (муниципальных) закупок, регистрации обязательств, учету и отчетности и т. д.;

– ведение бюджетного (бухгалтерского) учета и реформирование системы финансовой информации таким образом, чтобы обеспечить эффективный финансовый менеджмент, что включает в себя организацию и своевременный учет осуществляемых платежей, увязку ресурсов с планируемыми и фактическими результатами, эффективное использование активов, а также предоставление менеджерам доступа к управленческой и бухгалтерской информации и возможности ее использования в качестве инструмента управления бюджетными средствами, деятельностью и результатами;

– создание системы стимулов в целях повышения мотивации менеджеров к улучшению качества ФМ [5].

В Бюджетном послании Президента РФ В. Путина Федеральному собранию от 9 марта 2007 г. «О бюджетной политике в 2008-2010 годах» было заявлено о создании эффективной системы управления государственными финансами, практическом внедрении бюджетирования, ориентированного на результаты, и современных методов финансового менеджмента.

10 декабря 2007 г. Минфином России был утвержден приказ № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета», который действо-

вал с 16 апреля 2008 г. до 10 сентября 2009 г. Таким образом, с 2008 г. в России на федеральном уровне началось внедрение модернизированного инструментария ФМ, что соответствует целям и задачам, реализованным в рамках платформ Б и В (рис. 1). В рамках данного инструментария проводился анализ и оценка совокупности процессов и процедур, обеспечивающих результативность использования бюджетных средств и охватывающих все элементы бюджетного процесса. В рамках данного приказа было установлено следующее.

Годовой мониторинг качества (ГМК) ФМ проводится по двум направлениям и состоит из ГМК ФМ в части исполнения федерального бюджета за отчетный финансовый год и ГМК ФМ в части документов, используемых при составлении проекта федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период.

Ежеквартальный мониторинг качества (КМК) ФМ проводится по данным первого квартала, первого полугодия и девяти месяцев текущего финансового года нарастающим итогом с начала года.

ГМК и КМК ФМ проводятся на основании бюджетной отчетности, представляемой в Федеральное казначейство главными распорядителями средств федерального бюджета (ГРСФБ), данных и материалов, представленных в Минфин России ГРСФБ, а также общедоступных (опубликованных или размещенных на официальных сайтах) данных и материалов.

Отчеты о результатах мониторинга качества ФМ должны размещаться на официальном сайте Минфина России в сети Интернет.

Организация проведения мониторинга качества ФМ, осуществляемого ГРСФБ, регламентирована указанным Приказом.

В соответствии с ним в состав показателей КМК ФМ вошли:

1) *показатели финансового планирования*, характеризующие качество планирования расходов;

2) *показатели исполнения бюджета в части расходов*, в т. ч. кассовое исполнение расходов ГРСФБ в отчетном периоде и количество аннулированных в нем отрицательных расходных расписаний;

3) *показатели исполнения бюджета в части доходов*, определяющие кассовое исполнение по доходам и отличия от прогноза по главному администратору доходов бюджета, суммы возвратов (возмещения) из бюджета излишне уплаченных (взысканных) платежей, суммы уплаты процентов при нарушении срока возврата (возмещения) из бюджета излишне уплаченных (взысканных) платежей;

4) *показатели исполнения судебных актов*, свидетельствующие о приостановлении операций по расходованию средств в связи с нарушением процедур исполнения судебных актов; об исполнении судебных решений по денежным обязательствам ГРСФБ; о размере сумм, подлежащих взысканию по исполнительным документам;

5) *показатели, характеризующие состояние подведомственной ГРСФБ сети*, в том числе отличия учредительных документов получателей средств бюджета от данных Сводного реестра ГРСФБ.

В состав показателей *ГМК ФМ в части исполнения федерального бюджета за отчетный финансовый год* включены:

1) *показатели среднесрочного финансового планирования (СФП)*, характеризующие состояние регулятивного инструментария СФП и качество планирования расходов;

2) *показатели исполнения бюджета в части расходов*, позволяющие оценить объем неисполненных на конец отчетного года бюджетных ассигнований, равномерность доходов; сравнить кассовые расходы ГРСФБ с планом расходов, установленным для главного распорядителя росписью расходов (с учетом изменений); проанализировать распределение ГРСФБ лимитов бюджетных обязательств между подведомственными распорядителями и получателями бюджетных средств; оценить эффективность управления кредиторской задолженностью по расчетам с бюджетами, поставщиками и подрядчиками; сведения о количестве аннулированных отрицательных расходных расписаний;

3) *показатели исполнения бюджета в части доходов*, характеризующие отклонение от плана формирования доходов по администратору доходов бюджета, эффективность управления дебиторской задолженностью по расчетам с дебиторами по доходам, качество нормативно-правовых актов (НПА) администратора доходов;

4) *показатели исполнения судебных актов*, позволяющие оценить размер исков о возмещении ущерба, взыскании задолженности, исков по денежным обязательствам получателей бюджетных средств; исполнение судебных решений по денежным обязательствам ГРСФБ; выявить суммы, подлежащие взысканию по исполнительным документам, и количество неисполненных исполнительных документов;

5) *показатели, характеризующие состояние учета и отчетности*, свидетельствующие о готовности к внедрению управленческого учета; об отражении в годовой

бухгалтерской (бюджетной) отчетности (пояснительной записке) сведений о мерах по повышению эффективности расходования бюджетных средств; о соответствии показателей, приведенных в сведениях о результатах деятельности, показателям, указанным в основаниях бюджетных ассигнований ГРСФБ, и наличии у главного распорядителя НПА о порядке ведения мониторинга результатов деятельности (результативности бюджетных расходов, качества представленных услуг); об отношении накопленной амортизации к стоимости основных средств (балансовой, то есть первоначальной стоимости), отношении расходов на ремонт и техническое обслуживание основных средств и объеме материальных запасов;

6) *показатели, характеризующие состояние контроля и аудита*, в том числе осуществление мероприятий внутреннего контроля, наличие у ГРСФБ подразделения и методического инструментария внутреннего аудита; объем выявленных недостатков и хищений;

7) *показатели, характеризующие состояние подведомственной сети* (кроме показателей, аналогичных КМК); введен показатель, свидетельствующий о наличии у ГРСФБ подведомственных учреждений с долей кассового исполнения расходов по приносящей доход деятельности, превышающей 25 % от кассового исполнения расходов бюджета;

8) *показатели обеспеченности сетевыми ресурсами обмена информацией*, свидетельствующие об обеспеченности указанными ресурсами внутри ГРСФБ, размещении соответствующих НПА в сети Интернет, наличии системы электронного документооборота ГРСФБ с Федеральным казначейством (ФКа), у его подведомственных учреждений с территориальными органами ФКа, у администраторов источников финансирования дефицита федерального бюджета с территориальными органами ФКа;

9) *показатели, свидетельствующие о квалификации работников финансово-экономических подразделений ГРСФБ*.

В состав показателей *ГМК ФМ в части документов* вошли:

1) *показатели реестра расходных обязательств (РРО)*, характеризующие своевременность представления планового РРО, полноту информации о расходных обязательствах (РО), полноту распределения расходов между типами РО ГРСФБ в плановом РРО, полноту финансирования РО, закрепленных в плановом РРО, полноту отражения в РРО расходов по адресным инвестиционным программам (проектам), наличие методики расчета объема ассигнований на исполнение РО, наличие должным образом оформленной пояснительной записки к РРО, качество используемых методов расчета объема бюджетных ассигнований на исполнение РО;

2) *показатели обоснования бюджетных ассигнований*, в том числе свидетельствующие о соблюдении сроков представления обоснований, полноте обоснований изменений предельных объемов финансирования, охвате в обоснованиях сумм, доведенных Минфином РФ в ходе составления проекта федерального бюджета, соответствии показателей непосредственным результатам, приведенным в обоснованиях; о соответствии требованиям, утвержденным в установленном порядке методическими указаниями; о взаимосвязи показателей непосредствен-

ных результатов с достижением промежуточных и/или конечных результатов деятельности.

Еще раз подчеркнем, что именно с начала 2008 г. в России на федеральном уровне уже был запущен механизм модернизации финансового менеджмента и оценки его качества. Но для повышения его эффективности все министерства (ведомства) должны были принять соответствующие меры. Какие же меры принимались?

Например, *Федеральным агентством по образованию Минобрнауки РФ*¹⁰ был введен в действие приказ от 18 сентября 2008 г. № 1238 «О выделении ассигнований из федерального бюджета на выполнение научно-исследовательских работ в 2008 г. по итогам открытого конкурса "Исследование проблем эффективного управления бюджетными средствами в сфере профессионального образования, разработка и апробация рекомендаций по внедрению современных методов финансового менеджмента в федеральных органах исполнительной власти и организациях сферы профессионального образования"», согласно которому Управлению программ в сфере образования и размещения государственного заказа в 2008 г. были выделены ассигнования из федерального бюджета на оплату выполнения НИР по итогам открытого конкурса «Исследование проблем эффективного управления бюджетными средствами в сфере профессионального образования, разработка и апробация рекомендаций по внедрению современных методов финансового менеджмента в федеральных органах исполнительной власти и организациях сферы профессионального образования» (Ф-213) по направлению расходов «НИОКР», по подстатье 226 «Прочие работы, услуги» классификации операций сектора государственного управления¹¹ на сумму 14 600 000 руб. Выполняло данную НИР ООО «ЭКОРИС-НЭИ».

Кроме того, в 2008 г. в рамках реализации Рособразованием проектов, финансируемых за счет средств федерального бюджета, выделяемых по направлению расходов «прочие нужды», на разработку, апробацию и внедрение программно-целевого бюджетного планирования и администрирования бюджетных расходов в условиях функционирования новой модели финансирования – бюджетирования, ориентированного на результат (а это один из основных инструментариев финансового менеджмента в СГУ), выделено 15 650 000 руб.

С 2008 г. субъекты РФ (регионы) и муниципальные образования приступили к созданию своих механизмов оценки и мониторинга качества ФМ. Этому способствовало Бюджетное послание Президента РФ Федеральному Собранию от 23 июня 2008 г.

«О бюджетной политике в 2009-2011 годах», где было заявлено о необходимости формирования стимулов «к повышению качества управления региональными и муниципальными финансами. Условиями, обеспечивающими надлежащее качество финансового менеджмента, могут быть расширение бюджетных возможностей для субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, проводящих ответственную финансовую политику, и меры воздействия на субъекты Российской Федерации и муниципальные образования, в которых *качество финансового управления* не обеспечивает реализацию прав граждан на услуги и гарантии, предоставляемые органами государственной власти».

Для стимулирования субъектов РФ в части внедрения инструментария ФМ *Минфин РФ в своем приказе от 19 сентября 2008 г. № 453 «О проведении в 2008 году отбора субъектов Российской Федерации для распределения субсидий на реформирование региональных финансов»* определил мероприятия и индикаторы (показатели), отраженные в табл. 1.

Надо отметить, что лишь некоторыми субъектами РФ в 2008 г. был утвержден соответствующий методический инструментарий. Приведем один из примеров.

Комитет Администрации Кемеровской области утвердил «Положение о порядке конкурентного распределения бюджетных средств между субъектами бюджетного планирования» (постановление от 17.03.2008 г. № 84), содержащее методику оценки качества ФМ в субъекте бюджетного планирования (табл. 2).

Общий оценочный балл (M) качества ФМ в субъекте бюджетного планирования определяется суммой баллов по каждому из оценочных критериев:

$$M = \sum_{i=1}^n B_i, \quad (1)$$

где B_i – балл по i -му критерию;
 i – порядковый номер критерия;
 n – количество критериев;

Балл по i -му критерию (B_i) рассчитываем по формуле:

$$B_i = C_i \times \sum_{k=1}^m A_k, \quad (2)$$

где C_i – вес i -го критерия;
 A_k – вес k -го компонента i -го критерия;
 k – порядковый номер компонента критерия;
 m – количество компонентов i -го критерия.

¹⁰ В соответствии с Указом Президента РФ от 4 марта 2010 г. № 271 «Вопросы Министерства образования и науки РФ» Министерство образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки РФ) является правопреемником Федерального агентства по науке и инновациям и Федерального агентства по образованию.

¹¹ Согласно ст. 23.1 БК РФ, единичными для бюджетов бюджетной системы РФ группами *классификации операций сектора государственного управления* являются: 1) доходы; 2) расходы; 3) поступление нефинансовых активов; 4) выбытие нефинансовых активов; 5) поступление финансовых активов; 6) выбытие финансовых активов; 7) увеличение обязательств; 8) уменьшение обязательств.

Таблица 1

**Мероприятия и индикаторы оценки качества управления финансами субъекта РФ
по показателям качества финансового менеджмента
(для главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС) субъектов РФ)**

№ п/п	Наименование мероприятий или индикаторов	Минимальные требования к форме реализации мероприятия реформирования	Вес индикатора, <i>P</i>	Значение индикатора, <i>B</i>	Итоговая оценка, $P \times r$
1	Проведение оценки показателей, характеризующих качество финансового менеджмента (ФМ) главных распорядителей средств бюджета (ГРБС) субъекта Российской Федерации (РФ), за последний отчетный год	Аналитическая записка, статистические и табличные материалы	0,05	20	1,00
2	Утверждение методики балльной оценки качества ФМ ГРБС субъекта РФ, предполагающей формирование ежегодного рейтинга, а также оценки среднего уровня качества ФМ ГРБС субъекта РФ. Разработка методических рекомендаций, модельных нормативных правовых актов (НПА), необходимых для повышения качества ФМ ГРБС субъекта РФ	НПА исполнительного органа государственной власти (ОГВ) субъекта РФ, методические рекомендации, модельные НПА	0,05	40	2,0
3	Утверждение порядка применения результатов мониторинга оценки качества ФМ ГРБС субъекта РФ при оценке деятельности и премирования на ее основе руководителей соответствующих ГРБС субъекта РФ	НПА исполнительного ОГВ субъекта РФ	0,05	60	4,0
4	Публикация в СМИ и (или) сети Интернет рейтинга и результатов оценки качества ФМ главных распорядителей средств бюджета субъекта РФ, а также ежегодной оценки деятельности руководителей соответствующих ГРБС субъекта РФ	Публикация	0,05	80	4,0
5	Увеличение за последний отчетный год средней по ГРБС субъекта РФ оценки качества ФМ в сравнении с предыдущим отчетным годом	Аналитическая записка, статистические и табличные материалы	0,05	100	5,0

Таблица 2

Оценка качества финансового менеджмента в субъекте бюджетного планирования

Критерии	Вес критериев (C_i)	Компоненты критериев	Вес компонентов критерия (A_k)	Балл (B_i)
1	2	3	4	5
1. Формирование бюджета на очередной финансовый год и плановый период	0,2	1.1. Соблюдение субъектом бюджетного планирования форм и сроков представления ведомственной целевой программы	0,5	
		1.2. Наличие формализованного порядка представления бюджетных проектировок подведомственными организациями на очередной финансовый год и плановый период и проверки обоснованности расходов, представленных в них	0,5	
		1.3. Наличие акта главного администратора доходов областного бюджета, закрепляющего соответствующие полномочия администратора доходов областного бюджета за подведомственными учреждениями в отчетном финансовом году	0,5	
		1.4. Своевременность и качество представления субъектом бюджетного планирования (СБП) планового реестра расходных обязательств	0,5	

1	2	3	4	5
2. Организация бюджетного процесса и качество исполнения бюджета	0,3	2.1. Остаток неиспользованных бюджетных ассигнований (БА) по состоянию на 1 декабря текущего фин. года превысил среднемесячные бюджетные ассигнования не более чем на 50%	0,3	
		2.2. Кассовые расходы бюджета СБП в IV кв. отчетного фин. года превысили средний объем кассовых расходов за I - III кварталы указанного года не более чем на 30 %	0,3	
		2.3. Доля неиспользованных остатков бюджетного финансирования на конец отчетного фин. года в годовых БА, утвержденных для СБП законом об областном бюджете на указанный период, составила менее 1 %	0,3	
		2.4. Наличие процедур предотвращения образования задолженности	0,3	
		2.5. Отсутствие задержек по уплате налогов и сборов в бюджеты всех уровней (с СБП и подведомственной сетью)	0,3	
		2.6. Сокращение просроченной кредиторской задолженности на 1 января текущего фин. года по сравнению с 1 июля отчетного фин. года	0,3	
		2.7. Отсутствие просроченной кредиторской задолженности по заработной плате на 1 января текущего фин. года	0,3	
		2.8. Отсутствие просроченной кредиторской задолженности по оплате услуг ЖКХ на 1 января текущего фин. года	0,3	
		2.9. Отклонение от плана формирования доходов по главному администратору доходов областного бюджета не должно превышать 10 %	0,3	
		2.10. Объем дебиторской задолженности перед бюджетом по администрируемым доходным источникам в отчетном фин. году не превысил 5 % от объема фактически начисленных платежей	0,2	
		2.11. Объем дебиторской задолженности перед бюджетом по администрируемым доходным источникам в отчетном фин. году составил от 5 % до 15 % от объема фактически начисленных платежей	0,1	
		2.12. Объем дебиторской задолженности перед бюджетом по администрируемым доходным источникам в отчетном фин. году составил более 15% от объема фактически начисленных платежей	0,2	
3. Качество учета и отчетности	0,2	3.1. В субъекте бюджетного планирования осуществлены мероприятия по переходу на ведение бухгалтерского учета в соответствии с Инструкцией по бюджетному учету	0,2	
		3.2. Программное обеспечение субъекта бюджетного планирования было обновлено и позволяет вести бухгалтерский учет в соответствии с Инструкцией по бюджетному учету	0,2	
4. Эффективность системы закупок для государственных нужд	0,1	4.1. Доля сэкономленных бюджетных средств за счет размещения заказов на поставки товаров (работ, услуг) для государственных нужд на открытых конкурсах	0,1	
Общий оценочный балл (М) _____				

Следует отметить, что приказы Минфина РФ о проведении мониторинга качества ФМ с 2007 г. менялись трижды.

Приказ Минфина России от 13 апреля 2009 г. № 34н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета», пришедший на смену приказа № 123, был введен в действие с 11 сентября 2009 г., он действовал (с учетом внесения изменений и дополнений) до 30 июня 2018 г. В тексте приказа было выделено семь направлений оценки качества ФМ: (1) – среднесрочное финансовое планирование; (2) – исполнение бюджета в части расходов; (3) – исполнение бюджета по доходам; (4) – учет и отчетность; (5) – контроль и аудит; (6) – исполнение судебных актов; (7) – кадровый потенциал финансового (финансово-экономического) подразделения главного администратора бюджетных средств; управление активами.

Приказ № 34н сменил приказ Минфина России от 29 декабря 2017 г. № 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) (вместе с "Положением 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)»». Приказ № 34н вступил в силу с 1 июля 2018 г., а утратил силу – 1 сентября 2020 г.

В приказе № 34н были учтены приоритеты и задачи в области управления общественными финансами, которые были утверждены *государственной программой РФ «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков»¹²*. Среди задач Программы – *повышение качества финансового менеджмента ОГВ и органов управления государственными внебюджетными фондами (ГВФ), органов местного самоуправления (ОМСУ), государственных*

и муниципальных учреждений; а среди шести целевых индикаторов (показателей) – *средний индекс качества ФМ главных администраторов средств федерального бюджета, измеряемый в процентах*. В Программе также отмечено, что одним из основных приоритетов государственной политики в сфере реализации Программы является создание условий для повышения качества ФМ главных администраторов бюджетных средств (ГАБС), государственных (муниципальных) учреждений (Г(М)У), которое должно быть обеспечено за счет: (1) – развития методологии ФМ в СГУ, а также критериев оценки (мониторинга) его качества; (2) – оказания методической поддержки ГАБС, ОГВ субъектов РФ и ОМСУ в повышении качества финансового менеджмента; (3) – нормативно-правового и методического обеспечения развития внутреннего финансового контроля и аудита в СГУ.

Приказ № 34н утратил силу 1 сентября 2020 г. в связи с вступлением в действие *третьей редакции порядка проведения оценки и мониторинга качества ФМ в СГУ, утвержденной приказом Минфина России от 18 июня 2020 г. № 112н «Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента»* (речь идет о действующей редакции), в которой Минфин России утвердил следующие правила проведения мониторинга качества ФМ в отношении ГРБС федерального бюджета, ГАБС федерального бюджета, главных администраторов источников финансирования дефицита федерального бюджета: (1) – правила расчета и анализа значений показателей качества ФМ, формирования и представления информации, необходимой для проведения мониторинга; (2) – правила формирования и представления отчета о результатах мониторинга.

По результатам проведения мониторинга в отношении ГАБС, являющихся объектами мониторинга, Минфин России, являющийся субъектом мониторинга, формирует отчет. Мониторинг в отношении ГАБС проводится путем анализа и оценки исполнения ГАБС их бюджетных полномочий, в том числе результатов выполнения бюджетных процедур и (или) операций (действий) по выполнению бюджетных процедур, а также управления активами, осуществления закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд. Мониторинг проводится в целях:

- определения качества ФМ ГАБС;
- предупреждения, выявления и пресечения бюджетных нарушений, определенных статьей 306.1 БК РФ о понятии бюджетного нарушения;

¹² Программа была утверждена постановлением Правительства РФ 30 марта 2017 г. № 349 (начало действия Программы – 13.04.2017).

– выявления ГРБС бюджетных рисков¹³;
– подготовки и реализации ГАБС мер, направленных на минимизацию (устранение) бюджетных рисков, повышение качества ФМ, в том числе на достижение целевых ориентиров значений показателей качества ФМ, достижение которых свидетельствует о высоком качестве ФМ.

Следует отметить, что Минфин России в 2022 году вновь скорректировал порядок проведения мониторинга качества ФМ¹⁴. Так, в новой редакции обновлены правила расчета итоговой оценки качества ФМ ГАБС. Теперь в состав формулы включена оценка качества осуществления закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд. Также в расчете используются оценка качества управления доходами и расходами бюджета, оценка ведения учета и составления бюджетной отчетности, оценка организации и осуществления внутреннего финансового аудита, а также оценка качества управления активами. Внесены изменения и в таблицу с показателями качества управления расходами бюджета. В частности, затронуты показатели о нарушениях требований к формированию и представлению документов, необходимых для планирования и исполнения бюджета.

Литература

1. *Фадейкина Н. В.* Концепции и программы подготовки и повышения квалификации бухгалтеров бюджетных учреждений: опыт ИПБ России. –

Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2008. – 516 с.

2. *Ермакова Е. А.* Методология формирования и стратегия развития системы государственного финансового менеджмента в России / автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2008. – 36 с.

3. *Фадейкина Н. В., Фадейкин Г. А.* Модернизация финансового менеджмента в общественном секторе // Сибирская финансовая школа. 2008. № 3 (68). С. 75–82.

4. Принципы эффективного и ответственного управления общественными финансами: Аналитический материал к документу, представленному Министерством финансов Российской Федерации к встрече министров финансов «Группы восьми» / Подгот. А. М. Лавровым, А. К. Пири, П. Дж. Бурком при участии Е. В. Беляновой, А. Г. Морозова, О. В. Дынниковой. URL: https://minfin.gov.ru/common/img/uploaded/library/2006/10/pfggopf_rus.pdf.

5. *Фадейкина Н. В., Фадейкин Г. А.* Эволюция финансового менеджмента в секторе государственного управления / В сборнике: Проблемы финансово-кредитного обеспечения новой экономики // Сборник научных трудов по материалам национальной научно-практической конференции (Новосибирск, 18–19 декабря 2015 г.). Под научной редакцией Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2015. С. 90–103.

Сведения об авторах

Фадейкина Наталья Васильевна – д-р экон. наук, профессор, Заслуженный деятель науки и Заслуженный экономист Новосибирской области, профессор кафедры общественных финансов ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», главный редактор журнала «Сибирская финансовая школа», Новосибирск, Россия.

ORCID: 0000-0002-5864-9668

E-mail: fadeikinav@yandex.ru

Фадейкин Георгий Алексеевич – кандидат экономических наук, доцент, финансовый консультант аудиторской фирмы ООО «ФИНЭКС», Новосибирск, Россия.

E-mail: gfadejkin@yandex.ru

Морозова Оксана Викторовна – кандидат философских наук, доцент кафедры общественных финансов ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия.

E-mail: mov-777@mail.ru

¹³ Согласно Приказа Минфина России от 21 ноября 2019 г. № 196н (ред. от 01.09.2021) «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Определения, принципы и задачи внутреннего финансового аудита"», бюджетный риск – возможное событие, негативно влияющее на результат выполнения бюджетной процедуры, в том числе на операцию (действие) по выполнению бюджетной процедуры, а также на качество ФМ ГРБС.

¹⁴ См. Приказ Минфина России от 08 апреля 2022 г. № 54н «О внесении изменений в Порядок проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента, утвержденный приказом Министерства финансов Российской Федерации от 18 июня 2020 г. № 112н» (приказ вступил в силу с 01.01.2023).

ABOUT THE DEVELOPMENT OF TOOLS FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR

N. Fadeikina

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

G. Fadeikin

LLC "FINEX", Novosibirsk, Russia

O. Morozova

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

The authors describe the mechanism of reforming the budget process since 2004, the basic setting of which was the shift of the emphasis of the budget process from "management of budget resources (costs)" to "results management" by increasing responsibility and expanding the independence of participants in the budget process and administrators of budget funds within clear medium-term guidelines. Results-based budgeting (RBB) is defined as the basic tool for public finance management in the budget reform. It is noted that the main goal of effective and responsible public finance management, that is, ensuring the quality of financial management in the public administration sector, is to provide public (state and municipal) services of high quality while increasing the efficiency and effectiveness of budget expenditures. At the same time, it is emphasized that the development of financial management tools in the public administration sector is based on the use of a managerial approach to the management of public (municipal) finances. The rationale for the need to implement a mechanism for monitoring the quality of financial management is illustrated and a multistage process of its improvement in the period 2007-2022 is described.

Key words: reforming the budget process, the quality of financial management in the public administration sector, improvement of the mechanism for monitoring the quality of financial management in the field of public finance.

References

1. Fadeikina N. V. *Kontseptsii i programmy podgotovki i povysheniya kvalifikatsii bukhgalterov byudzhetykh uchrezhdenii: opyt IPB Rossii* [Concepts and programs of training and advanced training of accountants of budgetary institutions: the experience of the IPB of Russia], Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2008, 516 p.

2. Ermakova E. A. *Metodologiya formirovaniya i strategiya razvitiya sistemy gosudarstvennogo finansovogo menedzhmenta v Rossii* [Methodology of formation and development strategy of the state financial management system in Russia], Doctor Sci. (Econ.) Abstract of Thesis: 08.00.10, Saratov: Saratovskii gosudarstvennyi sotsial'no-ekonomicheskii universitet, 2008, 36 p.

3. Fadeikina N. V., Fadeikin G. A. Modernization of financial management in the public sector, *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2008, No. 3 (68), pp. 75–82. (In Russ.)

4. *Printsipy effektivnogo i otvetstvennogo upravleniya obshchestvennymi finansami: Analiticheskii material k dokumentu, predstavlenному Ministerstvom finansov Rossiiskoi Federatsii k vstreche ministrov finansov «Gruppy vos'mi»*, [Principles of effective and responsible public finance management: Analytical material for the document submitted by the Ministry of Finance of the Russian Federation to the meeting of Finance Ministers of the Group of Eight], available at: https://minfin.gov.ru/common/img/uploaded/library/2006/10/pfggopf_rus.pdf.

5. Fadeikina N. V., Fadeikin G. A. Evolution of financial management in the public administration sector, *Problemy finansovo-kreditnogo obespecheniya novoi ekonomiki* [Problems of financial and credit support of the new economy], Collection of scientific papers based on the materials of the National Scientific and practical conference (Novosibirsk, December 18-19, 2015), Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2015, pp. 90–103. (In Russ.)

About the authors

Natalia V. Fadeikina – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist and Honored Economist of the Novosibirsk Region, Professor of the Department of Public Finance of Novosibirsk State University of Economics and Management, Editor-in-Chief of the "Sibirskaya finansovaya shkola" magazine, Novosibirsk, Russia.

ORCID: 0000-0002-5864-9668

E-mail: fadeikinanv@yandex.ru

George A. Fadeikin – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, financial consultant of the audit firm FINEX LLC, Novosibirsk, Russia.

E-mail: gfadejkin@yandex.ru

Oksana V. Morozova – Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Finance, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.

E-mail: mov-777@mail.ru