

УДК 336.64  
ББК 65.291.9-21

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.321

**Ladyzhenskaya Tatyana Petrovna,**  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of Institute of Digital Economics,  
Yugra State University,  
Russian Federation, KhMAO-Yugra,  
Khanty-Mansiysk,  
e-mail: Tladd@mail.ru

**Ладыженская Татьяна Петровна,**  
канд. экон. наук,  
доцент Института цифровой экономики,  
Югорский государственный университет,  
Российская Федерация, ХМАО-Югра,  
г. Ханты-Мансийск,  
e-mail: Tladd@mail.ru

**Kuznetsova Natalya Anatolevna,**  
Master's student of the Institute of Digital Economy,  
Yugra State University,  
Russian Federation, KhMAO-Yugra,  
Khanty-Mansiysk,  
e-mail: nak-76@mail.ru

**Кузнецова Наталья Анатольевна,**  
магистрант Института цифровой экономики,  
Югорский государственный университет,  
Российская Федерация, ХМАО-Югра,  
г. Ханты-Мансийск,  
e-mail: nak-76@mail.ru

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, АНАЛИЗ ОБЩИХ КОНТУРОВ СИСТЕМЫ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: ОПЫТ ЮГРЫ

### METHODOLOGICAL ISSUES OF FINANCIAL MANAGEMENT, ANALYSIS OF THE SYSTEM GENERAL OUTLINE AND ITS EFFICIENCY: THE EXPERIENCE OF YUGRA

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economics and management of national economy

Одним из целевых ориентиров в обеспечении расходования бюджетных средств, эффективного в текущих условиях ограниченности ресурсов, является обеспечение положений, направленных на совершенствование качества финансового менеджмента главных распорядителей (администраторов) бюджетных средств (ГРБС), государственных и муниципальных учреждений. В нашей стране впервые нормативное закрепление понятие «государственный финансовый менеджмент» получило вместе с выходом приказа Минфина РФ от 10.12.2007 г. № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета» [1], в соответствии с положениями которого финансовый менеджмент является совокупностью процедур процессов, обеспечивающих результативность использования средств бюджета, и включает в себя все составляющие бюджетного процесса (в том числе составление проекта бюджета, его исполнение, ведение учета и отчетности, контроль и аудит).

Целью исследования представляется анализ разработанной и применяемой на практике в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре (далее — Югра, автономный округ) методики осуществления оценки качества финансового менеджмента. При проведении наблюдения применяются показатели качества финансового менеджмента, раскрывающие наличие фактов бюджетных нарушений, выявляемых органами государственного финансового контроля автономного округа в отношении объектов мониторинга, по которым установлены целевые ориентиры.

Вместе с этим дана оценка соответствия действующей методики в автономном округе методическим рекомендациям Минфина России и сформулированы предложения, направленные на ее совершенствование. Кроме того, будет рассмотрена степень совершенствования методики, поскольку в секторе государственного и муниципально-

го управления развитие методологии финансового менеджмента и критериев оценки его качества направлено не столько на ее совершенствование, сколько на эффективность бюджетных расходов.

One of the goals in ensuring effective budget funds spending amid current conditions of limited resources is to ensure the provisions aimed at improving the quality of financial management of the chief treasurers (administrators) of budget funds (CTFB), state and municipal institutions. In Russia, the concept of “public financial management” was first legally enshrined with the release of the order of the Ministry of Finance of the Russian Federation of 10.12.2007 No. 123n “On the organization of the quality monitoring of financial management performed by chief treasurers of the federal budget,” [1], in accordance with the provisions of financial management which is a set of procedures and processes, ensuring the efficient use of budget funds and involves all the components of the budget process (including preparation of the draft budget and its implementation, accounting and reporting, control and audit).

The purpose of the study is to analyze the methodology developed and applied in the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra (hereinafter — Yugra, Autonomous Okrug) for the financial management quality assessment.

When conducting monitoring, financial management quality indicators are used, which reveal the facts of budget violations detected by the state financial control bodies of the Autonomous Okrug in relation to monitoring objects for the set targets.

At the same time, the application of the current methodology in the autonomous okrug is assessed for compliance with the methodological recommendations of the Ministry of Finance of the Russian Federation and the formulation of proposals aimed at its improving. In addition, its improvement degree will be considered, since in the public and municipal administration sector, the development of the financial management methodology

*and quality assessment criteria are aimed not so much at its improvement, but at the of budget spending effectiveness.*

*Ключевые слова: Бюджетный кодекс РФ, управление государственными финансами, мониторинг, финансовый менеджмент, главный распорядитель бюджетных средств, методика, система, эффективность, контроль, аудит, рейтинг.*

*Keywords: Budget Code of the Russian Federation, public finance management, monitoring, financial management, chief treasurer of budget funds, methodology, system, efficiency, control, audit, rating.*

## Введение

**Актуальность.** Усиление качества финансового менеджмента (ФМ) является неотъемлемой частью государственного управления, реализуемого органами власти (местного самоуправления), необходимым процессом, направленным на укрепление финансовой дисциплины и повышение эффективности.

Основными направлениями являются оптимизация событий, значительно влияющих на результаты исполнения полномочий бюджета и связанных с этим бюджетных рисков. Проведение мониторинга качества ФМ на регулярной основе позволяет наблюдать и оценивать финансовые (бюджетные) результаты деятельности органов власти (местного самоуправления) и проводить оценку на соответствие функций и задач, поставленных государством. В связи с этим менеджмент становится неотъемлемой частью социально-экономической оценки результатов стратегического планирования.

**Изученность проблемы.** Бесспорно, оценка государственного управления связана с выполнением определенных универсальных условий. При этом в научной литературе отсутствует всеобъемлющее определение термина «качество государственного управления». По мнению ведущих авторов, занимавшихся данной проблемой, а именно Г. В. Атаманчук, А. Л. Гапоненко, А. В. Пикулькина, качество государственного управления выражается в результатах государственного управления, соотносящихся с целевыми ожиданиями [2—4]. Его можно определить как степень соответствия совокупности характеристик требованиям, которые установлены всеми заинтересованными сторонами в соответствующей деятельности [5]. К числу заинтересованных сторон можно отнести сами органы государственного управления, организации разных секторов экономики и общество.

По мнению А. М. Балтиной, «финансовый менеджмент в общественном секторе экономики представляет собой систему управления эффективностью и результативностью бюджетных расходов, назначением которых является создание общественных благ, в основе которых лежит институционализация финансовых отношений между принципалом (органом власти, который выполняет полномочия и функции учредителя учреждения) и агентом (учреждением), расширение полномочий агента в распоряжении средствами бюджета с учетом требований принципа законности, включение механизма конкуренции за бюджетные ресурсы» [6]. Более полное определение сформулировано Е. А. Ермаковой: «Государственный финансовый менеджмент представляет собой науку, посвященную методологии и технике управления финансовыми потоками, активами, пассивами

публично-правовых образований и рисками, возникающими при финансовом обеспечении процесса производства и предоставления общественных благ» [7].

В работах зарубежных авторов обращает на себя внимание определение Дугласа Норта: «Менеджмент публичными финансами связан с законами, организацией, системой и процедурами, доступными правительству, желающему эффективно и прозрачно обеспечивать и использовать ресурсы» (цит. по [8]). PFM как метод согласования оценки государственного финансового управления также охватывает налоги и другие доходы правительства, заимствования и управление долгом, его основной фокус направлен на управление расходами, особенно в контексте публично-бюджетирования [9].

**Целесообразность разработки темы.** Качественная организация системы ФМ в бюджетной сфере способствует повышению эффективности расходования средств бюджета. Возникает потребность в совершенствовании методики показателей оценки, разработке и внедрении новых методик.

**Научная новизна.** Основываясь на анализе применения норм действующего законодательства на разных уровнях власти, систематизированы основные показатели и соответствующие им задачи финансового контроля и эффективности ФМ, разработана схема информационного взаимодействия при проведении мониторинга качества ФМ с учетом предложенных изменений и алгоритм ее внедрения.

**Целью** исследования явилось изучение организации системы ФМ. В ходе исследования определены следующие **задачи**: анализ законодательства и изучение опыта организации ФМ в автономном округе; определение выводов и рекомендаций в организации ФМ в автономном округе.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** В статье раскрыты теоретические аспекты организации ФМ, проанализированы конкретные показатели, дана оценка актуальности и целесообразности их применения, что позволит снизить трудоемкость процесса их внедрения.

**Целесообразность.** В ходе развития нормативно-правовой базы в определении ФМ понятие дополнено определением «эффективность». Из чего следовало, что ФМ подразумевает обеспечение не только результативности управления бюджетными средствами, но и эффективности их использования. В данном контексте впервые определение закреплено в приказе Минфина РФ от 13.04.2009 г. № 34н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета» [10]. Следует понимать, что качество управления государственными финансами является динамичной категорией, т. е. во внимание должны приниматься как прямые результаты деятельности, так и будущие последствия управленческих решений. Отсюда следует вывод: полученные результаты могут не удовлетворить требования всех заинтересованных сторон. Поскольку качество государственного управления его ФМ проявляется в масштабах всего общества, важен обобщающий конечный результат.

## Основная часть

Финансовый менеджмент — совокупность результатов выполнения процедур составления и исполнения бюджета, в том числе процедур в части финансового обеспечения закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд, ведения бюджетного учета и составления

бюджетной отчетности, управления активами, осуществления внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита [11].

Обязанность финансового органа субъекта в проведении мониторинга качества ФМ с 2019 г. установлена п. 6 ст. 160.2-1 БК РФ. Наблюдение проводится в определенном порядке в отношении главных распорядителей и главных администраторов бюджетных средств и подведомственных учреждений [12]. Оценка организации исполнения и использования бюджетных средств, установленных полномочий, а также своевременное предупреждение, выявление и пресечение бюджетных рисков, бюджетных нарушений непосредственно являются целью осуществления мониторинга качества ФМ (далее — мониторинг).

На федеральном уровне в 2019 г. приказом Минфина РФ утверждены Методические рекомендации по проведению мониторинга качества ФМ (далее — приказ Минфина РФ № 1031), направленные на обеспечение единого подхода к организации и проведению мониторинга [13]. Собственная оригинальная методика в Югре применяется более десяти лет, она утверждена приказом Департамента финансов автономного округа от 31.03.2011 г. № 66-о «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств бюджета Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, главными администраторами доходов бюджета Ханты-Мансийского автономного округа — Югры» [14].

В настоящее время Департаментом финансов автономного округа (далее — Депфин Югры) оценка качества ФМ выполняется по 37 ГРБС на основе представленных распорядителями данных и материалов, а также сведений, содержащихся в государственной информационной системе «Региональный электронный бюджет». Мониторинг качества ФМ проводится ежегодно, динамика показателей определяется ежеквартально, с применением балльно-рейтинговой системы оценки по семи группам: среднесрочное финансовое планирование; исполнение бюджета в части расходов; исполнение бюджета в части доходов; управление активами; учет и отчетность; исполнение судебных актов; контроль и аудит.

Параметры оценки сгруппированы по характеру проводимых процедур, касающихся финансового планирования, организации исполнения бюджета автономного округа в части администрируемых доходов и расходов, ведения учета и подготовки отчетности, управления активами и т. п.

Наиболее весомыми в итоговой оценке качества ФМ являются показатели первой, второй, пятой и седьмой групп.

В ходе проведения мониторинга определяются количественные показатели качества ФМ с учетом отраслевых особенностей, к которым относятся объем администрируемых расходов, количество государственных подведомственных учреждений. Рейтинг ГРБС создается в разрезе групп в зависимости от доли расходов бюджетных средств в общих расходах бюджета Югры, а также от количества подведомственных государственных учреждений. На основании полученных значений рассчитывается средняя итоговая оценка качества ФМ.

По результатам годового и полугодового мониторинга ГРБС, получившие итоговую оценку ниже установленного уровня, согласно приказу № 66-о, разрабатывают план мероприятий, который направлен на повышение качества ФМ. План направляется в Депфин Югры для обеспечения оценки и контроля его исполнения со стороны отраслевых

кураторов. Вместе с тем приказом Минфина РФ № 1031 субъектам мониторинга предоставлен ряд прав, среди которых право самостоятельно определять алгоритм расчета и анализа значений показателей качества ФМ. Это означает, что финансовые органы субъектов могут самостоятельно исключать и (или) уточнять, а также дополнять приведенные в методических рекомендациях показатели, формулы и подходы.

**Методика исследования.** Сравним рекомендуемые Минфином РФ направления мониторинга качества ФМ и используемые Депфином Югры. Общие подходы к организации мониторинга в автономном округе в целом соответствуют положениям приказа Минфина РФ № 1031.

Из 39 рекомендуемых направлений при проведении мониторинга в автономном округе используются только 20. В то же время количество рассчитываемых показателей по отдельным направлениям достигает восьми. Необходимо отметить, что отсутствие применения ряда направлений, установленных приказом Минфина РФ № 1031, обусловлено прежде всего объективными факторами, анализ которых приведен в табл.

Вместе с тем такие показатели (критерии), как нарушение порядка составления бюджетных смет, их утверждения и ведения; нарушение порядка принятия бюджетных обязательств, направленных на закупку товаров, работ и услуг; качество подготовки обоснований бюджетных ассигнований при формировании проекта закона о бюджете; качество правовой базы участника бюджетного процесса; управление просроченной дебиторской задолженностью по платежам в бюджет; управление источниками финансирования дефицита бюджета; качество управления недвижимым имуществом, переданным в аренду, и др., нами были исключены из табл. по выявленным в ходе анализа объективным факторам. Данные показатели являлись неактуальными в связи с тем, что в системе ГИС «Региональный электронный бюджет», использующейся в автономном округе, имеются контрольные функции, которые работают автоматически. По ряду показателей на основании анализа отчетности выявлен узкий круг ГРБС, в связи с чем внесение изменений в методику неактуально в настоящее время.

Среди основных факторов — отсутствие формализованных методик расчета соответствующего показателя либо ситуация, когда расчет показателя требует больших трудовых затрат. В то же время привлечение к проведению мониторинга сотрудников органов исполнительной власти разного уровня и органов государственного финансового контроля требует дополнительной регламентации их взаимодействия.

Тем не менее дополнение проводимого мониторинга отдельными направлениями целесообразно при условии организации эффективного межведомственного взаимодействия с органами государственной власти автономного округа, снижения трудоемкости расчета показателей путем автоматизации сбора применяемых для расчета данных. При этом часть рекомендуемых направлений мониторинга характерна только для деятельности отдельных администраторов бюджетных средств автономного округа. К таковым относятся: оценка качества управления источниками финансирования дефицита бюджета, недвижимым имуществом, переданным в аренду, анализ показателей, характеризующих объем незавершенного строительства.

## Анализ показателей мониторинга и факторов, влияющих на качество ФМ

Показатель	Комментарий/формула в приказе Минфина России	Анализ отсутствующих в приказе № 66-о показателей мониторинга и их оценка
Несоблюдение правил планирования закупок	Характеризует качество финансовой дисциплины и надежность внутреннего финансового контроля в сфере закупок. Недопущение несоблюдения правил планирования закупок является целевым ориентиром. Оценивается наличие или отсутствие постановления о назначении административного наказания за нарушение правил закупок	Для проведения оценки требуется участие органа, осуществляющего координацию и размещение государственного заказа
Нарушение сроков доведения бюджетных ассигнований и (или) лимитов бюджетных обязательств	Характеризует надежность внутреннего финансового контроля, а также качество финансовой дисциплины объекта мониторинга. Ориентиром является недопущение нарушений. $P_{тБА(ЛБО)} = Q_b,$ где $P_{тБА(ЛБО)}$ — показатель качества ФМ; $Q_b$ — количество фактов нарушений сроков доведения бюджетных ассигнований и (или) лимитов бюджетных обязательств бюджета на обеспечение выполнения функций казенных учреждений, допущенных главным администратором (в единицах)	Показатель является актуальным в связи с тем, что количество казенных учреждений в автономном округе, по данным с сайта Депимущества Югры, составляет 73 ед. [15]. Для оптимизации процесса необходима настройка дополнительного аналитического отчета
Нарушение правил, условий предоставления субсидий, бюджетных инвестиций	Квалифицирует качество финансовой дисциплины и надежность внутреннего финансового контроля объекта мониторинга в отношении расходов на капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности. Недопущение нарушений является целевым ориентиром	Показатель является актуальным, вместе с тем требует организации межведомственного взаимодействия в целях обеспечения участия исполнительных органов власти, осуществляющих функции по внутреннему государственному финансовому контролю в сфере бюджетных правоотношений
Нарушение порядка проведения инвентаризации активов и обязательств	Определяется качество проведения объектом мониторинга инвентаризации активов и обязательств. Отсутствие фактов нарушений порядка проведения инвентаризации активов и обязательств, выявленных по результатам проверки, в том числе проведенной органами государственного (муниципального) финансового контроля, является ориентиром. $P = Q_i,$ где $Q_i$ — количество фактов нарушений порядка проведения инвентаризации активов и обязательств, допущенных главным администратором (в единицах)	Показатель является актуальным, вместе с тем требует организации межведомственного взаимодействия в целях обеспечения участия исполнительных органов, осуществляющих функции по внутреннему государственному финансовому контролю в сфере бюджетных правоотношений
Степень достоверности бюджетной отчетности	Определяется степень достоверности бюджетной отчетности в соответствии со ст. 264.4 БК РФ по результатам внешней проверки годового отчета об исполнении бюджета. $P = \frac{S_p}{E_b},$ где $S_p$ — сумма искажений показателей бюджетной отчетности, допущенных главным администратором; $E_b$ — суммарное значение показателей бюджетной отчетности, по которым выявлены искажения	Показатель актуален, требует организации межведомственного взаимодействия в целях обеспечения участия органа, обладающего организационной и функциональной независимостью, вместе с тем являющегося постоянно действующим органом внешнего государственного финансового контроля
Исполнение представлений по устранению бюджетных нарушений, направленных органами прокуратуры	Значение показателя характеризует наличие фактов нарушений у объекта мониторинга, а также полноту и своевременность устранения этих нарушений по результатам проверок, проведенных органами прокуратуры	Показатель актуален, требует организации межведомственного взаимодействия в целях обеспечения участия федеральных органов в лице прокуратуры автономного округа

Однако применение в мониторинге дополнительно показателя, характеризующего соблюдение ГРБС сроков доведения подведомственным организациям бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств, по нашему мнению, будет способствовать снижению риска

неисполнения бюджетных ассигнований и обеспечению равномерности исполнения расходов бюджета автономного округа в отчетном периоде.

На рис. 1 представлен анализ в разрезе групп показателей по усредненной оценке качества ФМ.

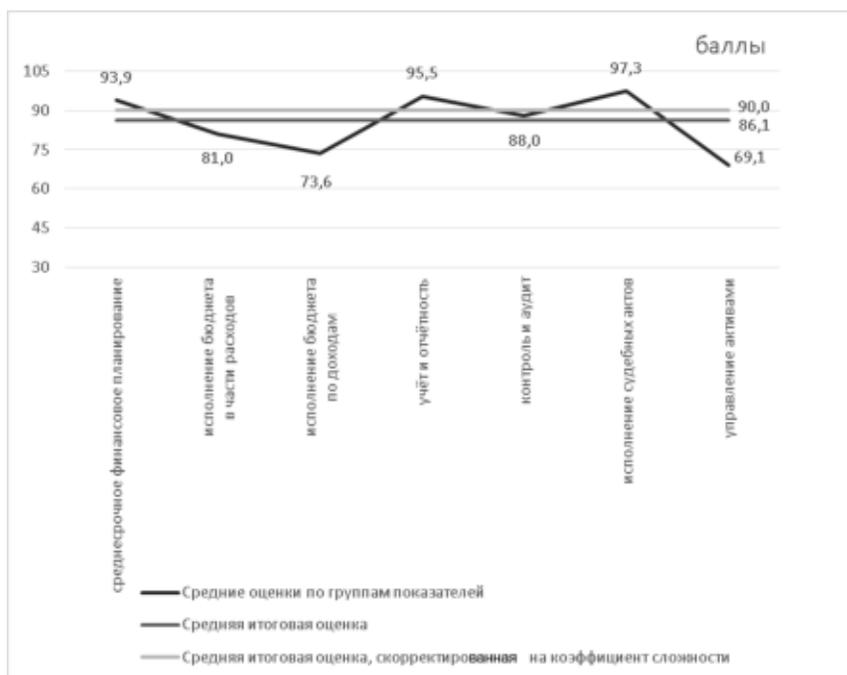


Рис. 1. Усредненная оценка в разрезе групп показателей за 2019 г.

При анализе результатов годового мониторинга (см. рис. 1) определено, что оценка показателей соответствующей группы по каждому ГРБС определялась согласно методике от 0 (наименьший балл) до 1 (наивысший балл) с последующим пересчетом на удельный вес показателя в группе и группы в целом. Итоговая балльная оценка, сложившаяся по результатам каждого ГРБС, корректируется на коэффициент сложности управления финансами. По результатам чего 23 ГРБС, или 62,2 % от общего оцениваемого их количества, имеют значения, превышающие средний балл, тогда как итоговые оценки у 14 ГРБС ниже среднего балла [16].

**Результаты.** Проведенный анализ подтверждает, что действующий с 2011 г. в автономном округе порядок организации мониторинга качества ФМ в целом соответствует положениям методических рекомендаций, разработанных Минфином РФ в 2019 г.

Вместе с тем при соблюдении принципов эффективности расходования бюджетных средств для повышения уровня информационной прозрачности и открытости использования результатов мониторинга в качестве инструмента отражения результатов деятельности и стимула развития рекомендуется дополнить методику автономного округа показателями, проанализированными в табл.; ранжировать объекты мониторинга по группам с учетом взаимосвязи с итоговыми оценками, отражающими высокое, удовлетворительное и неудовлетворительное качество ФМ. Для закрепления результата в качестве практически значимого ориентира и морального стимула для руководителей ГРБС разумно формировать рейтинг по соответствующим группам, учитывая диапазон итоговых оценок.

Все предложенные изменения целесообразно внедрять параллельно с внесением изменений, позволяющих автоматизировать процесс не только сбора, но и обработки отчетов, а также с автоматизацией расчетов в ГИС «Региональный электронный бюджет» и организацией эффективного межведомственного взаимодействия между органами государственной власти автономного округа.

Действующая схема информационного взаимодействия при проведении мониторинга качества ФМ представлена на рис. 2. Схема информационного взаимодействия при проведении мониторинга качества ФМ с учетом предложенных изменений представлена на рис. 3.

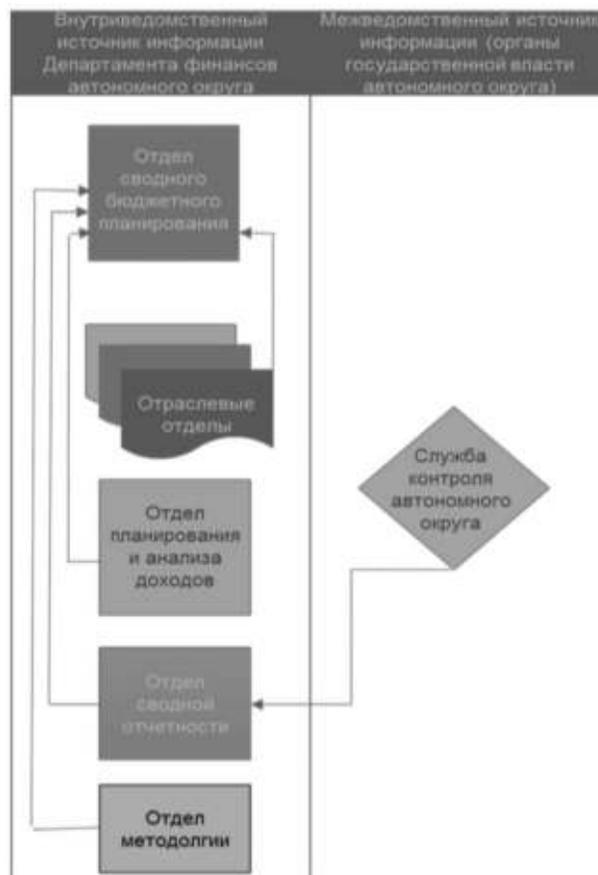


Рис. 2. Действующая схема информационного взаимодействия при проведении мониторинга качества ФМ

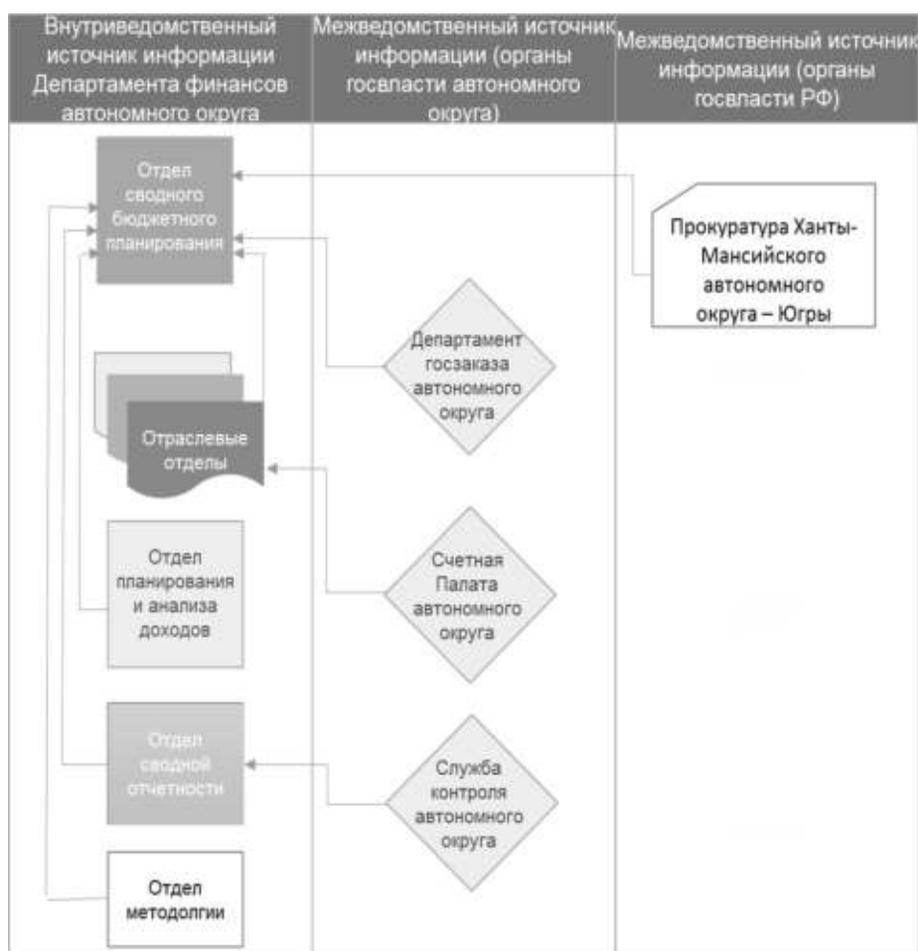


Рис. 3. Схема информационного взаимодействия при проведении мониторинга качества ФМ с учетом предложенных изменений

### Заключение, выводы

При условии корректировки перечня показателей автономного округа и их удельного веса в итоговой оценке можно будет использовать мониторинг в качестве инструмента влияния на достижение высоких значений отдельных индикаторов, характеризующих качество управления региональными финансами и, следовательно, их влияние на достижение стратегических задач социально-экономического развития в автономном округе в целом.

Основной задачей при актуализации системы оценки должно стать полное исключение субъективных факторов в процессе проведения оценки. Методология оценки должна стать понятной и открытой, позволяющей ГРБС самостоятельно оценивать качество ФМ в любой момент времени, что в то же время позволит получать информацию оперативного содержания о качестве ФМ с необходимой

степенью детализации аналитических отчетов. В будущем это позволит создать инструмент эффективного мониторинга и своевременного реагирования на неблагоприятные изменения, возникающие при управлении бюджетными средствами, а также иными ресурсами.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что действующий с 2011 г. в автономном округе порядок организации мониторинга качества ФМ в целом соответствует методологии, разработанной Минфином РФ. При этом уточнение указанного выше порядка по использованию методов, правил и процедур, несомненно, будет способствовать обеспечению эффективности расходов бюджета автономного округа, а также более тесной интеграции его показателей с общенациональной системой оценки качества управления общественными финансами.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета : приказ Мин-ва финансов Рос. Федерации от 10.12.2007 г. № 123н // Российская газета. 2008. № 74.
2. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления : учеб. и практикум для академ. бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2017. 336 с.
3. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : учеб. 4-е изд., стер. М. : Омега-Л, 2014. 525 с.
4. Пикулькин А. В. Система государственного управления : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2012. 640 с.
5. Горбашко Е. А. Управление качеством. 3-е изд., пер. и доп. М. : Юрайт, 2016. 463 с.

6. Балтина А. М. Бюджетная политика и финансовый менеджмент расходов в общественном секторе: методология взаимосвязи и механизм реализации : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10. Саратов, 2011. 446 с.
7. Ермакова Е. А. Методология формирования и стратегия развития системы государственного финансового менеджмента в России : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10. Саратов, 2008. 506 с.
8. Жукова А. Г., Толстиков А. А. Совершенствование управления публичными финансами // *Финансовое право*. 2017. № 10. С. 8—12.
9. Schrors W. *Der Abschlussprüfer als externer zur Problematik einer Unternehmensberatung durch Wirtschaftsprüfer*. Köln, 1977. 208 p.
10. Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета : приказ Мин-ва финансов Рос. Федерации от 13.04.2009 г. № 34н // *Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти*. 2009. № 35.
11. 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 Мин-ва финансов Рос. Федерации от 29.12.2017 г. № 264н. URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=122362](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=122362).
12. Бюджетный кодекс Российской Федерации : принят Гос. Думой 17 июля 1998 г., в ред. федер. закона от 22.12.2020 г. № 448-ФЗ, по состоянию на 22 дек. 2020 г. URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
13. Об утверждении Методических рекомендаций по проведению мониторинга качества финансового менеджмента : приказ Минфина России от 14 нояб. 2019 г. № 1031 (ред. от 22 окт. 2020 г.). URL: <http://www.consultant.ru>.
14. Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств бюджета Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, главными администраторами доходов бюджета Ханты-Мансийского автономного округа — Югры : приказ Департамента финансов ХМАО- Югры от 31 марта 2011 г. № 66-о (ред. от 15 февр. 2019 г.). URL: <http://www.consultant.ru>.
15. Департамент по управлению государственным имуществом Ханты-Мансийского автономного округа — Югры : офиц. сайт. URL: <http://https://depgosim.admhmao.ru>.
16. Мониторинг качества финансового менеджмента главных распорядителей средств бюджета автономного округа. URL: <https://depfin.admhmao.ru/otkrytyy-byudzhet/byudzhetnaya-reforma/monitoring-kachestva-finansovogo-menedzhmenta-glavnykh-rasporядiteley-sredstv-byudzhetnaya-avtonomnogo/2019/4248709/za-2019-god>.

## REFERENCES

1. On the organization of financial management quality monitoring performed by the chief treasurers of federal budget funds. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 123n of 10.12.2007. *Rossiyskaya Gazeta*, 2008, no. 74. (In Russ.)
2. Gaponenko A. L., Saveleva M. V. *Management Theory. Textbook and practical course for academic undergraduate studies*. 2<sup>nd</sup> ed., revised and expanded. Moscow, Yurayt, 2017. 336 p. (In Russ.)
3. Atamanchuk G. V. *Theory of public administration. Textbook*. 4<sup>th</sup> ed., ster. Moscow, Omega-L, 2014. 525 p. (In Russ.)
4. Pikulkin A. V. *Theory of public administration. Textbook*. 4<sup>th</sup> ed., revised and expanded. Moscow, Unity-Dana, 2012. 640 p. (In Russ.)
5. Gorbashko E. A. *Quality management*. 3<sup>rd</sup> ed., revised and expanded. Moscow, Yurayt, 2016. 463 p. (In Russ.)
6. Baltina A. M. *Budget policy and financial management of expenditures in the public sector: methodology of interrelation and mechanism of implementation. Diss. of the Doc. of Economics*. Saratov, 2011. 446 p. (In Russ.)
7. Ermakova E. A. *Formation methodology and development strategy of the state financial management system in Russia. Diss. of the Doc. of Economics*. Saratov, 2008. 506 p. (In Russ.)
8. Zhukova A. G., Tolstikov A. A. Public finance management improvement. *Financial Law*, 2017, no. 10, pp. 8—12. (In Russ.)
9. Schrors W. *Der Abschlussprüfer als externer zur Problematik einer Unternehmensberatung durch Wirtschaftsprüfer*. Köln, 1977. 208 p. (In German)
10. On the organization of the financial management quality monitoring performed by the chief administrators of federal budget funds. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 34n of 13.04.2009. *Bulletin of normative acts of federal executive authorities*, 2009, no. 35. (In Russ.)
11. *On the formation of the report of the Ministry of Finance of the Russian Federation on the results of financial management quality monitoring performed by the chief administrators of federal budget funds (chief treasurers of federal budget funds, chief administrators of federal budget revenues, chief administrators of funding sources of the federal budget deficit)*. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 264n of 29.12.2017. (In Russ.) URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=122362](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=122362).
12. *The Budget Code of the Russian Federation. Adopted by the State Duma on July 17, 1998, as amended by Federal Law No. 448-FZ of Dec. 22, 2020, as of Dec. 22, 2020*. (In Russ.) URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
13. *On approval of methodological recommendations for the financial management quality monitoring*. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 1031 of Nov. 14, 2019 (ed. as of Oct. 22, 2020). (In Russ.) URL: <http://www.consultant.ru>.
14. *On the organization of the financial management quality monitoring performed by the chief treasurers of the budget of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra, the chief administrators of budget revenues of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra*. order of the Department of Finance of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra of March 31, 2011 No. 66-o, as of Feb. 15, 2019. (In Russ.) URL: <http://www.consultant.ru>.

15. *Department of State Property Management of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug — Yugra. Official website.* (In Russ.) URL: <http://https://deposim.admhmao.ru>.

16. *Financial management quality monitoring of the chief treasurers of the budget of the autonomous okrug.* (In Russ.) URL: <https://depfin.admhmao.ru/otkrytyy-byudzheta/byudzhethnaya-reforma/monitoring-kachestva-finansovogo-menedzhmenta-glavnykh-rasporyaditeley-sredstv-byudzheta-avtonomnogo/2019/4248709/za-2019-god>.

**Как цитировать статью:** Ладыженская Т. П., Кузнецова Н. А. Методологические вопросы финансового менеджмента, анализ общих контуров системы и ее эффективность: опыт Югры // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 3 (56). С. 98—105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.321.

**For citation:** Ladyzhenskaya T. P., Kuznetsova N. A. Methodological issues of financial management, analysis of the system general outline and its efficiency: the experience of Yugra. *Business. Education. Law*, 2021, no. 3, pp. 98—105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.321.

УДК 2964  
ББК У9(2)-56я73-5

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.316

**Bondarskaya Oksana Viktorovna,**  
Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Security  
and Quality,  
Tambov State Technical University,  
Russian Federation, Tambov,  
e-mail: [ovbtgtu@mail.ru](mailto:ovbtgtu@mail.ru)

**Бондарская Оксана Викторовна,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономической безопасности  
и качества,  
Тамбовский государственный технический университет,  
Российская Федерация, г. Тамбов,  
e-mail: [ovbtgtu@mail.ru](mailto:ovbtgtu@mail.ru)

## ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### STUDY OF INTERREGIONAL INDUSTRIAL COOPERATION IN MODERN CONDITIONS

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economics and management of national economy

Статья посвящена исследованию межрегиональной промышленной кооперации в современных условиях. Особую актуальность исследование проблемы межрегиональной промышленной кооперации получает в настоящее время, так как промышленное производство в формате производственных систем, включающих несколько хозяйствующих субъектов, имеет достаточно широкое распространение и спрос. В статье затронут современный вопрос о потребности более полного и целостного изучения заявленной темы исследования. Предмет исследования состоит в качественном анализе общедоступных данных, касающихся рассматриваемой проблематики, а также в поиске причинно-следственных связей. Цель исследования заключается в изучении характера и сущности понятия «кооперация»; определении возможных форм взаимодействия всех участников межрегиональной промышленной кооперации. В связи с этим в работе представлены роль и место заинтересованных сторон в процессе кооперации хозяйствующих субъектов. Однако у любой формы экономических отношений, помимо участников, есть заинтересованные стороны, которые непосредственно в эти отношения не вовлекаются, но либо сами влияют на процесс взаимодействия, либо подпадают под влияние участников или производственной системы в целом. Кооперация предполагает активное деятельное участие нескольких субъектов в решении общей для этих субъектов задачи. Это важно и необходимо для всех участников процесса, так как только стабильный характер производственной деятельности

дает предприятию возможность заблаговременно аккумулировать необходимые ресурсы и включить программу перевооружения в основную производственную программу. Здесь необходимо подчеркнуть, что любое участие в кооперации требует от предприятия обеспечения высокого качества результата в заранее согласованные сроки и в требуемом объеме. Для руководства предприятия значима расстановка приоритетов в принятии решений и выделении времени на рассмотрение возникающих проблем, которое напрямую зависит от степени вовлеченности ресурсов предприятия в кооперацию.

The article is devoted to the study of interregional industrial cooperation in modern conditions. The study of the problem of interregional industrial cooperation is particularly relevant at the present time, since industrial production in the format of production systems involving several economic entities has a fairly wide distribution and demand. The article touches upon the need for a more complete and holistic study of the stated research topic. The subject of the study is a qualitative analysis of publicly available data concerning the issues under consideration, as well as the search for cause-and-effect relationships. The purpose of the study is to reveal the nature and essence of the concept of “cooperation”; to determine the possible forms of interaction of all participants of interregional industrial cooperation. In this regard, the paper presents the role and place of stakeholders in the process of cooperation of economic entities. However, in any form of economic relations, besides