

УДК 336.1

<sup>1</sup>Ю.Г. Тюрина, <sup>2</sup>М.А. Аджиев

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,  
email: u\_turina@mail.ru

<sup>2</sup>Министерство транспорта и дорожной инфраструктуры Московской области,  
г. Красногорск

## МЕРЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

**Ключевые слова:** государственный сектор, финансовый менеджмент, финансовый менеджмент в государственном секторе, качество финансового менеджмента.

В научной статье определены теоретические и правовые основы финансового менеджмента в секторе государственного управления, методы оценки финансового менеджмента в государственном секторе. Рассмотрена концепция финансового менеджмента на примере Московской области, проведен анализ качества финансового менеджмента Министерства экономики и финансов Московской области. Авторами сформулированы рекомендации по вопросам повышения качества финансового менеджмента в Российской Федерации.

<sup>1</sup>Yu. G. Tyurina, <sup>2</sup>M. A. Adzhiev

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
email: u\_turina@mail.ru

<sup>2</sup>Ministry of Transport and Road Infrastructure of the Moscow Region, Krasnogorsk

## MEASURES TO IMPROVE THE QUALITY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

**Keywords:** public sector, financial management, financial management in the public sector, the quality of financial management.

The scientific article defines the theoretical and legal foundations of financial management in the public administration sector, methods of assessing financial management in the public sector. The concept of financial management is considered on the example of the Moscow region, the analysis of the quality of financial management of the Ministry of Economy and Finance of the Moscow region is carried out. The authors formulated recommendations on improving the quality of financial management in the Russian Federation.

Государственное управление выступает одним из важнейших направлений в общественной жизни, так как оказывает влияние на деятельность всех субъектов экономики. В государственном секторе наблюдается огромный поток финансовых отношений. Согласно статистике [1] доля бюджетных расходов относительно ВВП различных стран в среднем составляет более 30%. В Российской Федерации по состоянию на 2020 год доля общих государственных расходов составила 39,5% по отношению к ВВП. Управление такими объемами финансов оказывает влияние на всю экономическую жизнь внутри государства и за его пределами. Данные факты свидетельствуют о необходимости оказывать повышенное внимание финансовому менеджменту в секторе государственного управления.

Объектом исследования выступает финансовый менеджмент в государственном секторе. Предметом исследования выступает качество управления финансами общественного сектора органами государственной власти. Эффективность управления бюджетом подразумевает под собой эффективное управление доходами и расходами бюджета, а также активами, которые закреплены на балансе того или иного органа государственного управления.

Использованы различные методы исследования, такие как анализ нормативно-правовой документации, научных работ, статей и литературы по вопросам финансового менеджмента в финансах общественного сектора, рассмотрение и изучение практики на примере субъекта Российской Федерации, системный анализ (проблема – анализ проблемы –

вывод), а также обобщение результатов анализа и предложение рекомендаций по повышению качества финансового менеджмента.

## **Основная часть**

### **Концепция финансового менеджмента в государственном секторе в России**

В экономической теории сектор государственного управления является одним из основных секторов экономики. Особенность государственного сектора заключается в оказании прямого влияния на деятельность корпоративного сектора и сектора домашних хозяйств, а именно посредством законного права принуждения в отношении участников экономических отношений. Данная особенность придает сектору государственного управления определенную степень значимости и ответственности перед остальными хозяйствующими субъектами.

Ежегодно Всемирным банком проводится оценка государств в части качества государственного управления. В рамках данного проекта дается развернутый анализ эффективности деятельности субъектов управления государства по шести основным показателям: мнение населения и подотчетность органов государственной власти; политическая стабильность; эффективность правительства; качество нормативно-правового регулирования; показатель верховенства закона; показатель борьбы с коррупцией.

Согласно государственной программе «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 320, среди целей Российской Федерации имеют место: «повышение качества управления государственными финансами, для достижения которой поставлены задачи повышения эффективности управления общественными финансами, цифровизация и повышение качества исполнения бюджетных процедур, а также процедур по осуществлению контроля в бюджетной сфере» [2].

Термин «государственный финансовый менеджмент» в Российской Феде-

рации был закреплен на федеральном уровне в связи с подписанием Приказа Министерства финансов Российской Федерации от 10.12.2007 № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета».

Финансовый менеджмент – это подсистема государственного управления, которая представляет собой механизм деятельности каждого субъекта управления общественными финансами на всех стадиях бюджетного процесса (планирование, исполнение, контроль), уделяющая особое внимание системному управлению не только расходованием государственных средств, но и управлению доходами и дефицитом (профицитом) бюджета.

Использование системного подхода в практической части управления общественными финансами обусловлено следующими причинами:

- различный эффект результатов деятельности субъектов в зависимости от периода анализа;
- проблемы нормативно-правового характера;
- проблемы взаимодействия функций управления финансами на различных стадиях бюджетного процесса;
- взаимовлияние разносторонних объектов контроля;
- роль кадрового состава в органах управления государственными финансами;
- влияние политической ситуации на обеспечение бюджетной устойчивости.

Согласно практике Министерства финансов Российской Федерации, оценка качества финансового менеджмента производится за счет анализа управления расходами и доходами, учета и отчетности, внутреннего финансового контроля и качества управления активами. Данный подход позволяет системно выявлять бюджетные риски, проблемы, возникающие в ходе управления бюджетными средствами, в различных составляющих бюджетной системы. Реализация системного подхода к анализу качества финансового менеджмента безусловно позволяет своевременно и объективно оценить действительность в том

или ином исследуемом периоде и индуктивно решать проблемы повышения качества управления финансами.

По мнению авторов, к объектам анализа следует добавить анализ состояния дефицита (профицита) бюджета, а также оценку качества управления источниками финансирования дефицита бюджета. Если рассматривать данный подход системно, можно определить степень влияния данного показателя на качество финансового менеджмента:

- дефицит (профицит) отражает сбалансированность бюджета и качество управления бюджетными расходами и доходами;

- качество управления источниками финансирования дефицита бюджета отражает вовлеченность субъекта управления общественными финансами в привлечение населения к бюджетным отношениям (государственные облигации и др.);

- повышение качества управления источниками финансирования дефицита бюджета отражает улучшение инвестиционного климата, а также позволяет улучшить вовлеченность частного (корпоративного) сектора в инфраструктурные проекты путем реализации проектов государственно-частного партнерства.

Таким образом, финансовый менеджмент в общественном секторе представляет собой системную научную дисциплину, требующую системного подхода при анализе каждой составляющей системы, результатом практической деятельности которого является повышение качества управления финансами в секторе государственного и муниципального управления.

Повышение качества финансового менеджмента в государственном секторе является непростой задачей, требующей тщательного внимания к множеству отраслей управления финансами общественного сектора. По мнению авторов, ключевой основой для повышения эффективности управления финансами на сегодняшний день является развитие цифровизация бюджетного сектора и увеличение вовлеченности как управленцев (субъектов управления), так и граждан, которые получают и оценивают результаты деятельности государственных менеджеров.

В рамках исследования был проведен анализ системы управления государственными финансами в Московской области. Московская область является одним из крупнейших (с точки зрения финансов) и стратегически важнейшим субъектом Российской Федерации. Территориально расположена в Центральном федеральном округе, граничит с г. Москвой, Тверской, Тульской, Калужской, Смоленской, Ярославской и Владимирской областями. Является вторым по численности населения субъектом Российской Федерации, что обуславливает важность и ответственность государственного управления на территории Московской области. Московская область является одним из лидеров среди субъектов в Российской Федерации в вопросах по цифровизации. Особое внимание органы управления Московской областью уделяют цифровизации экономики и цифровизации государственных и муниципальных услуг.

В 2016 году Министерство финансов и Министерство экономики Московской области в соответствии с Постановлением Губернатора Московской области [3] были реорганизованы и объединены в Министерство экономики и финансов Московской области, которое курируется Первым Вице-губернатором – Председателем Правительства Московской области.

Согласно прогнозу социально-экономического развития Московской области на среднесрочный период 2022-2024 годов, основное направление в деятельности Министерства экономики и финансов и Правительства Московской области «будет базироваться на реализации инвестиционных проектов в области промышленного производства и строительства, дальнейшем развитии потребительского рынка и увеличении оборота розничной и оптовой торговли, расширении номенклатуры товарной продукции и предоставляемого спектра услуг населению, совершенствовании мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и инфраструктурном развитии всех сфер экономики Московской области, а также развитии импортозамещения. В качестве приоритетных задач, которые обеспечат экономический рост Московской обла-

сти, закладывается увеличение внешнеэкономического потенциала, развитие наукоемких отраслей и сельского хозяйства для повышения самообеспеченности Московской области по ключевым направлениям, как главного критерия продовольственной безопасности, бренди́рование Московской области как субъекта Российской Федерации на внутреннем туристическом рынке с привлечением иностранных туристов и обеспечением муниципальных образований Московской области необходимой инфраструктурой» [4].

Судя по показателям, представленным выше, в Московской области наблюдается положительная динамика роста (на 2021 год по сравнению с 2019 годом прирост составляет 14%) валового

регионального продукта (ВРП), что отражает рост экономики субъекта в целом.

На основании данных, представленных в таблице 2, можно сделать вывод, что основным источником поступлений в бюджет Московской области является налог на доходы физических лиц. Наблюдается тенденция роста доли доходов от налога на прибыль организаций, что свидетельствует о росте показателей доходов частного (корпоративного) сектора и наличии вектора на развитие бизнеса. Также важно отметить снижение доли безвозмездных поступлений по сравнению с 2020 годом, что свидетельствует о возможности региона обеспечивать свои потребности за счет работы экономики в пределах области.

**Таблица 1**

Макроэкономические показатели социально-экономического развития Московской области (данные Министерства экономики и финансов Московской области)

| Показатели                                                 | Единицы измерения          | Отчет       |             |             |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                            |                            | 2019 год    | 2020 год    | 2021 год    |
| Валовой региональный продукт:                              |                            |             |             |             |
| в ценах соответствующих лет                                | млн. рублей                | 5 128 439,1 | 5 156 458,3 | 5 861 449,3 |
| индекс физического объема                                  | процент к предыдущему году | 106,2       | 98,2        | 104,0       |
| Валовый региональный продукт в расчете на одного жителя    | тыс. рублей                | 670,8       | 669,7       | 759,1       |
| Динамика валового регионального продукта на душу населения | процент к предыдущему году | 104,9       | 97,5        | 103,7       |
| Индекс производительности труда                            | процент к предыдущему году | 104,1       | 98,6        | 102,4       |

**Таблица 2**

Доли доходов консолидированного бюджета Московской области за период 2019–2021 г. по источникам поступления

| Показатели                                                             | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Налоговые и неналоговые доходы консолидированного бюджета              | 90,3%    | 84,8%    | 90,1%    |
| Налоговые доходы консолидированного бюджета                            | 84,0%    | 79,4%    | 84,7%    |
| налог на доходы физических лиц                                         | 35,3%    | 33,9%    | 33,1%    |
| налог на прибыль организаций                                           | 22,3%    | 21,0%    | 26,8%    |
| налоги на имущество                                                    | 13,3%    | 12,2%    | 11,6%    |
| налоги на совокупный доход                                             | 5,6%     | 5,4%     | 6,6%     |
| акцизы                                                                 | 7,0%     | 6,6%     | 6,1%     |
| прочие налоговые доходы                                                | 0,5%     | 0,4%     | 0,4%     |
| налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами | 0,1%     | 0,1%     | 0,1%     |
| Неналоговые доходы                                                     | 6,3%     | 5,4%     | 5,4%     |
| Безвозмездные поступления                                              | 9,7%     | 15,2%    | 9,9%     |

**Таблица 3**

Доли расходов консолидированного бюджета Московской области за период 2019–2021 г. по направлениям расходования средств

| Показатели                                                  | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Образование                                                 | 25,2%    | 24,6%    | 24,2%    |
| Социальная политика                                         | 19,0%    | 19,4%    | 19,1%    |
| Национальная экономика                                      | 16,4%    | 15,1%    | 15,6%    |
| Здравоохранение                                             | 10,9%    | 16,1%    | 13,4%    |
| Общегосударственные вопросы                                 | 7,6%     | 8,1%     | 9,5%     |
| Жилищно-коммунальное хозяйство                              | 7,5%     | 5,9%     | 8,1%     |
| Культура, кинематография                                    | 3,2%     | 2,7%     | 2,6%     |
| Физическая культура и спорт                                 | 2,9%     | 2,4%     | 2,4%     |
| Обслуживание государственного и муниципального долга        | 1,2%     | 1,4%     | 1,6%     |
| Национальная безопасность и правоохранительная деятельность | 1,7%     | 1,5%     | 1,5%     |
| Охрана окружающей среды                                     | 3,7%     | 2,4%     | 1,5%     |
| Средства массовой информации                                | 0,6%     | 0,5%     | 0,5%     |
| Национальная оборона                                        | 0,0%     | 0,0%     | 0,0%     |

**Таблица 4**

Основные параметры бюджета Московской области [составлено по данным 5]

| Наименование                   | 2019 год   | 2020 год   | 2021 год   |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Доходы, всего                  | 537 025,47 | 584 461,38 | 637 578,00 |
| Налоговые и неналоговые доходы | 506 240,12 | 557 360,36 | 615 643,20 |
| Безвозмездные поступления      | 30 785,35  | 27 101,12  | 21 934,80  |
| Расходы, всего                 | 587 649,49 | 640 197,41 | 683 492,93 |
| Дефицит/профицит               | -50 624,01 | -55 736,02 | -45 914,93 |
| Уровень дефицита (%)           | 10         | 10         | 7,46       |

В Московской области преимущественным направлением расходования бюджетных средств является образование (в среднем 24,6% за период 2019–2021 г.). Также высокие доли расходов приходятся на социальную политику (в среднем 19,2%), национальную экономику (в среднем 15,7%) и здравоохранения (в среднем 13,5%). Важно отметить прирост расходов в консолидированном бюджете Московской области по общегосударственным вопросам (на 45% по сравнению 2021 и 2019 годов), что свидетельствует о том, что руководство области заинтересовано в повышении качества государственного управления на территории Московской области.

Для понимания методов управления финансами в Московской области, проведем анализ управления дефицитом (превышения расходов над доходами) консолидированного бюджета Москов-

ской области. По сравнению с 2019 годом в 2021 году наблюдается снижение дефицита на 54%, что свидетельствует о сбалансированности бюджета субъекта и улучшении качества планирования доходов и расходов.

По указанным на таблице 4 данным, сделан вывод о том, что тренды, которые мы наблюдали в консолидированном бюджете Московской области, сохраняются и в региональном бюджете Московской области на 2021 год, а именно наблюдаются:

- рост налоговых и неналоговых доходов;
- рост расходов;
- снижение уровня дефицита бюджета (-2,54%) и его количественного показателя (- 9 821,09 млн руб.).

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что система государственного управления на террито-



рии Московской области выстроена достаточно структурированно, уделяется особое внимание качеству управления общественным сектором, о чем говорит тренд на увеличение расходов бюджета субъекта на общегосударственные вопросы. Наблюдается рост макроэкономических показателей, рост доходов и расходов бюджета.

Центральным исполнительным органом государственной власти, осуществляющим функции финансового исполнительного органа субъекта, является Министерство экономики и финансов Московской области (далее Министерство). На основании данных, предоставленных Министерством в прогнозе социально-экономического развития на 2022–2024 годы, можно сделать вывод о том, что основным направлением деятельности Министерства является увеличение сбалансированности бюджета (снижение превышения расходов над доходами). Важным фактором, который способствовал проведению данного исследования, является высокий уровень цифровизации бюджетного сектора в Московской области. Благодаря наличию электронного сервиса «Открытый бюджет», появляется ценная возможность для граждан быть вовлеченными в бюджетный процесс, что говорит о реализации принципа прозрачности общественных финансов в Московской области.

Также следует отметить, что тенденция роста объемов доходов и расходов средств консолидированного бюджета Московской области свидетельствует о выполнении Министерством экономики и финансов задач по созданию условий для увеличения темпов экономического роста, совершенствованию бюджетной системы, и других.

#### **Оценка качества финансового менеджмента Министерства экономики и финансов Московской области**

В соответствии с Положением о Министерстве экономики и финансов Московской области [6] одной из основных задач Министерства является создание условий для повышения эффективности использования средств бюджета

субъекта, ключевым условием для чего является повышение качества финансового менеджмента на территории Подмоскovie.

Согласно действующей методике [7] был проведен анализ качества финансового менеджмента в общественном секторе среди органов государственного управления Московской области за 2019, 2020 и 2021 (за первые три квартала) годы. В соответствии с целью исследования, был проведен анализ отчетов о проведенном мониторинге Министерством экономики и финансов Московской области. Министерство экономики и финансов Московской области проанализировало качество управления государственными финансами среди 43 главных администраторов (распорядителей) бюджетных средств.

В России целевым показателем качества государственного менеджмента является показатель 89%. По указанным Министерством данным, в 2021 году по состоянию на 01.10.2021 данного показателя достигло только Главное управление по информационной политике Московской области (с показателем в 91,43%). 9 ведомств достигли показателей более 80%. Наиболее низкие показатели (менее 60%) у Министерства здравоохранения Московской области (48,57%), Правительства Московской области (50%), Комитета лесного хозяйства Московской области (55,24%), Министерства имущественных отношений Московской области (56,19%), Министерства строительного комплекса Московской области (57,14%).

Наблюдается положительная динамика роста качества управления общественными финансами в Министерстве строительного комплекса Московской области в период 2019–2021 г. и в Министерстве здравоохранения Московской области. В связи со сложившимися трудностями, связанными с пандемией коронавируса в 2020 году, и их последствиями в 2021 г. у Министерства здравоохранения Московской области наблюдается резкое снижение показателя качества финансового менеджмента (на 19%) в 2021 году, однако, благодаря приросту в 2020 г. (на 40%), динамика по сравнению с 2019 годов в 2021 г. составляет 14%.

Таблица 5

Динамика показателей качества финансового менеджмента (2019–2021 гг.)

| Наименование ГАБС                                       | Динамика показателей качества финансового менеджмента 2019–2020 | Динамика показателей качества финансового менеджмента 2020–2021 | Динамика показателей качества финансового менеджмента 2019–2021 |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Министерство строительного комплекса Московской области | 43%                                                             | 1%                                                              | 43%                                                             |
| Министерство здравоохранения Московской области         | 40%                                                             | -19%                                                            | 14%                                                             |
| Министерство имущественных отношений Московской области | 3%                                                              | -7%                                                             | -5%                                                             |
| Комитет лесного хозяйства Московской области            | 14%                                                             | -22%                                                            | -11%                                                            |
| Правительство Московской области                        | -4%                                                             | -34%                                                            | -36%                                                            |



Рис. 1. Топ-3 ГАБС по динамике показателей качества финансового менеджмента

Показатель качества прогнозирования кассовых выплат Правительства Московской области из регионального бюджета характеризует эффективность прогнозирования Правительством исполнения расходов бюджета субъекта в 2021 году, а также риски возникновения кассовых разрывов за счет ненадлежащей работы в данной области. Данный показатель Правительства Московской области негативно отражается на показателе оценки качества управления расходами бюджета, который является важнейшим показателем (с наибольшим удельным весом) оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления.

Следующим является показатель востребованности бюджетных ассигно-

ваний в 2021 году, характеризующим кассовое исполнение расходов Правительства Московской области по сравнению с общим объемом бюджетных ассигнований. Данный показатель также относится к показателям, отражающим оценку качества управления расходами бюджета Московской области, что оказало существенную роль на итоговом показателе качества управления финансами Правительства Московской области.

Качество исполнения судебных актов в денежном и количественном выражении, в свою очередь, свидетельствует о низком качестве финансового менеджмента, а именно увеличение правовой нагрузки на главного администратора бюджетных средств. Также данный показатель отражает расходование бюд-

жетных средств из-за качества менеджмента органа власти, что влияет на показатель оценки качества расходования бюджетных средств Правительства Московской области.

Таким образом, в ходе анализа выявлены наиболее низкие показатели управления общественными финансами, которые оказали влияние на снижение итоговой оценки качества финансового менеджмента Правительства Московской области. По мнению авторов, необходимо уделить особое внимание проблемным областям и обеспечить решение данных вопросов в целях обеспечения повышения качества финансового менеджмента и снижения отрицательной динамики по данному показателю.

На рисунке 1 представлен топ-3 главных администраторов бюджетных средств Московской области, имеющих положительную динамику показателя качества управления государственными финансами. На взгляд авторов, необходимо развивать положительные тенденции по улучшению качества финансового менеджмента в секторе государственного управления, для достижения целевых показателей на 2030 г., утвержденных в Государственной программе Российской Федерации.

На основании анализа, проведенного Министерством финансов Российской Федерации в 2019 [8] и в 2020 [9] г. среди субъектов Российской Федерации, Московская область занимает следующие позиции:

- в 2019 году – 55 место (74,61%). Средний показатель по России – 75,76%;
- в 2020 году – 63 место (76,16%). Средний показатель по России – 79,32%.

Таким образом, в ходе анализа удалось выяснить, что показатели финансового менеджмента в Московской области приблизительно равны средним показателям по Российской Федерации, однако отстают от целевого показателя, утвержденного в Государственной программе РФ. Наблюдается положительная динамика роста качества финансового менеджмента в секторе государственного управления небольшими темпами (1,5% в год). В детальном анализе, среди главных администраторов бюджетных средств Московской области, было выявлено 31 ведомство с положительной

динамикой показателя качества управления общественными финансами и 12 ведомств с отрицательной динамикой.

В Московской области наблюдаются положительные тенденции в развитии финансового менеджмента в секторе государственного управления. По мнению авторов, необходимо далее с более высокими темпами продолжить развитие финансового менеджмента и обратить акцентированное внимание на ведомства с отстающими показателями.

### **Направления повышения качества финансового менеджмента в государственном секторе**

Согласно мнению Михайлова Д.М., «Процесс управления (дефицитом) заключается в целенаправленном воздействии субъектов управления посредством специальных инструментов на финансовые отношения, возникающие в контексте управления объемом доходов, расходов и источниками финансирования дефицита в рамках финансового прогнозирования и планирования. В качестве субъектов управления дефицитом федерального бюджета выступают органы государственной власти, которые посредством использования специальных инструментов, методов и приемов воздействуют на объект управления – объем и структуру финансирования дефицита» [10].

Управление сбалансированностью бюджета выступает своего рода итогом качества управления доходами и расходами бюджета, осуществляемого в данном отчетном периоде. При качественном управлении дефицитом, возникают возможности дополнительных вливаний денежных средств в бюджетные проекты, развития инвестиционного климата в регионе и увеличение взаимодействия государственного и частного секторов.

Объем источников финансирования дефицита бюджета Московской области на 2021 год уменьшился (по сравнению с 2019 годом), также наблюдается снижение по отдельным источникам финансирования. Правительство Московской области настроено на снижение объема дефицита бюджета и увеличение сбалансированности бюджета, что отражается в показателе уровня дефицита (снижение на 2,54%).



**Таблица 6**

Источники финансирования дефицита бюджета Московской области за 2019–2021 гг.

| Наименование                    | 2019   | 2020   | Динамика<br>2019–2020 | 2021   | Динамика<br>2020–2021 | Динамика<br>2019–2021 |
|---------------------------------|--------|--------|-----------------------|--------|-----------------------|-----------------------|
| Источники финансирования, всего | 50 624 | 55 736 | 10,1%                 | 45 915 | -17,6%                | -9,3%                 |
| Государственные ценные бумаги   | 21 875 | 19 375 | -11,4%                | 15 625 | -19,4%                | -28,6%                |
| Кредиты кредитных организаций   | 33 934 | 36 361 | 7,2%                  | 35 026 | -3,7%                 | 3,2%                  |
| Бюджетные кредиты               | -5 682 | 0      | -100,0%               | -4 736 | 100,0%                | -16,7%                |
| Остатки на счетах               | 0      | 0      | 0,0%                  | 0      | 0,0%                  | 0,0%                  |
| Иные источники финансирования   | 497    | 0      | -100,0%               | 0      | 0,0%                  | -100,0%               |
| Дефицит/профицит                | 50 624 | 55 736 | 10,1%                 | 45 915 | -17,6%                | -9,3%                 |
| Уровень дефицита (%)            | 10     | 10     | 0,0%                  | 7,46   | -25,4%                | -25,4%                |

С одной стороны, данные действия соответствуют принципу сбалансированности, который прописан в Бюджетном Кодексе Российской Федерации [12]. Снижение уровня дефицита свидетельствует о качестве стратегического планирования бюджета, а также высоком уровне исполнения бюджета администраторами. С другой стороны, с точки зрения исполнителей (главных администраторов бюджетных средств) возникновение оптимального размера дефицита бюджета способствует возможности для увеличения расходов на необходимые нужды (или для реализации инновационных проектов).

Согласно теории «функциональных финансов» А. П. Лернера в случае, «если для достижения данной цели требуется устойчивое отрицательное бюджетное сальдо и увеличивающийся государственный долг, то это является приемлемым инструментом бюджетной политики» [11]. Для увеличения качества финансового менеджмента в общественном секторе, необходимо в секторе государственного управления использовать методы коммерческого сектора, а именно увеличить использование государственных и муниципальных займов. Важно отметить, что при увеличении государственных и муниципальных займов, следует обратить внимание на показатели кредитов (бюджетных или кредитных

организаций), так как данные показатели не способствуют положительным тенденциям, необходимым для устойчивого экономического роста.

Так, на примере бюджета Московской области, выпуск государственных облигаций (или иных, предусмотренных Бюджетным кодексом Российской Федерации ценных бумаг [12]) на сумму 9 821 млн руб. позволит увеличить объем расходов на соответствующее значение. Уровень дефицита, в свою очередь, составит 8,7%, что является снижением на 1,3% по сравнению с 2020 годом. Однако следует заметить, что заемные средства можно использовать на любые виды расходов. По мнению авторов, необходимо увеличить отраслевые расходы в сфере экологии и транспортной инфраструктуры, что позволит создать своего рода экологический кластер, из-за чего последует увеличение объема дефицита бюджета.

Увеличение такого формата приведет к использованию новых источников финансирования дефицита бюджета, государственных и муниципальных займов, а именно выпуск отраслевых государственных (региональных) облигаций по аналогии с «зелеными» облигациями города Москвы, согласно концепции которых, «средства от размещения облигаций пойдут на строительство Большой кольцевой линии метро и на закупку

электробусов» [13], что способствует развитию инфраструктуры города, улучшению экологичности и увеличению инвестиционной грамотности среды населения.

По мнению авторов, учет оценки качества управления сбалансированностью бюджета обусловлен необходимостью привлечения инновационных источников финансирования на реализацию проектов, направленных на повышение социально-экономического развития.

Таким образом, оценка качества финансового менеджмента в государственном секторе проводится по следующим показателям:

- оценка качества управления доходами бюджета (удельный вес – 0,3);
- оценка качества управления расходами бюджета (удельный вес – 0,2);
- оценка качества управления источниками финансирования дефицита бюджета (удельный вес – 0,2);
- оценка качества составления бюджетной отчетности и ведения учета (удельный вес – 0,1);
- оценка качества осуществления внутреннего финансового аудита (удельный вес – 0,1);
- оценка качества управления активами (удельный вес – 0,1).

Модель оценки управления сбалансированностью бюджета:

$$I = \frac{Sz}{Sd} + \frac{Sp}{Sd}$$

где I – показатель оценки качества управления сбалансированностью бюджета.

Sz – объем государственных (муниципальных) займов.

Sp – объем иных источников финансирования дефицита бюджета.

Sd – объем источников финансирования дефицита бюджета.

Таким образом, можно выдвинуть две основные рекомендации:

1. Использовать при оценке качества финансового менеджмента бюджетными средствами модель, предложенную авторами (с учетом показателя оценки эффективности управления сбалансированностью бюджета).

2. Уделять особое внимание управлению сбалансированностью бюджетов.

Первая рекомендация отражает необходимость оценки эффективности управления общественными финансами путем оценки результата их управления (дефицита или профицита). Результат управления общественными финансами подразумевает под собой результат деятельности «финансовых менеджеров» в государстве, качество стратегии, используемой управленцами на краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Вторая рекомендация вытекает из первой и, в свою очередь, подразумевает необходимость обращения особого внимания на управление сбалансированностью бюджетами на региональном и муниципальном уровнях. Из-за ненадлежащего уровня финансового менеджмента в регионах (муниципалитетах) не используется потенциал привлечения капитала для реализации возможных проектов, а, в свою очередь, не использование данных методов отрицательно сказывается на финансовом менеджменте в данных субъектах экономической деятельности.

Таким образом, необходимо уделять особое внимание управлению сбалансированностью местных и региональных бюджетов на территории России, что подразумевает за собой повышение качества финансового менеджмента во всех субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации.

## Выводы

Управление общественными финансами является неотъемлемой частью жизнедеятельности любого государства. Администраторы бюджетных средств в различных странах выполняют самые различные функции, уделяют особое внимание на самые различные отрасли. Однако объединяющим все отрасли распределения финансов является качество управления финансами общественного сектора.

Была изучена государственная программа Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков», в которой определены цели и задачи финансового менеджмента в России, а также методы их достижения. Важно отметить, что, согласно государственной программе Российской Федерации

«Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков», целевой показатель качества финансового менеджмента на территории Российской Федерации составляет не менее 89%, что отражает заинтересованность Правительства Российской Федерации в повышении качества управления общественными финансами.

Финансовый менеджмент в секторе государственного управления – это подсистема государственного управления, которая определяет собой механизм деятельности каждого субъекта управления общественными финансами во время всех элементов бюджетного процесса (планирование, исполнение, контроль), уделяющая особое внимание системному управлению не только расходованием государственных средств, но и управлению доходами и дефицитом (профицитом) бюджета.

Авторами рассмотрена концепция финансового менеджмента на примере Московской области. Проведен анализ качества финансового менеджмента, осуществляемый Министерством экономики и финансов Московской области. Проанализированы показатели главного администратора бюджетных средств с наибольшим модулем отрицательной динамики в Московской области и точно указаны недостатки в управлении им финансами.

Выявлена проблема отсутствия должного внимания показателю эффективности управления сбалансированностью (дефицитом) бюджета при оценке качества финансового менеджмента в секторе государственного управления. Управление дефицитом бюджета представляет собой практический способ привлечения дополнительных средств за счет капитальных вложений путем

государственных (муниципальных) заимствований. Также в качестве источников финансирования используются бюджетные кредиты и кредиты кредитных организаций, однако данные источники не несут за собой положительного социального эффекта и не являются источником положительного влияния на качество финансового менеджмента в секторе государственного управления.

Эффективное управление сбалансированностью бюджета позволяет обеспечивать субъект управления финансами общественного сектора дополнительным капиталом для реализации проектов, обладающих социальной значимостью. Увеличивается вовлеченность населения, растет показатель финансовой грамотности, увеличивается доверие населения к власти.

Таким образом, подводя итоги можно отметить важность качественного финансового менеджмента в секторе государственного управления. Данная проблема является одной из важнейших в современных общественных финансах, из чего следует необходимость проведения объективной оценки эффективности управления финансами общественного сектора.

Предложена методика оценки качества управления общественными финансами, а также методы повышения эффективности в деятельности субъектов управления общественными финансами. Использование указанного подхода позволит увеличить качество управления государственными и муниципальными финансами в Российской Федерации, результатом чего является повышение качества жизни населения и улучшение выполнения государством социальных и иных функций.

#### *Библиографический список*

- 1 Акиндинова Н.В., Чернявский А.В., Чепель А.А. Межстрановой анализ структуры и эффективности бюджетных расходов // Вопросы экономики. 2018. № 12. С. 5-27.
- 2 Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 320 (ред. от 25.09.2021) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162186/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162186/) (дата обращения 20.05.2022).

- 3 Постановление Губернатора Московской области от 19.12.2016 № 544-ПГ «О внесении изменений в Структуру исполнительных органов государственной власти Московской области и Перечень должностных лиц, входящих в состав Правительства Московской области». [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/> (дата обращения 20.05.2022).
- 4 Постановление Правительства Московской области от 20.10.2021 № 1018/37 «О прогнозе социально-экономического развития Московской области на среднесрочный период 2022-2024 годов». [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/> (дата обращения 20.05.2022).
- 5 Сервис «Открытый бюджет». [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.mosreg.ru/analitika/osnovnye-parametry-byudzheta/#tab-id-3> (дата обращения 20.05.2022).
- 6 Постановление Правительства Московской области от 17.01.2017 № 19/2 «Об утверждении Положения о Министерстве экономики и финансов Московской области и внесении изменений в Положение в Министерстве инвестиций и инноваций Московской области» (в редакции от 22.06.2021 № 489/21). [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/> (дата обращения 20.05.2022).
- 7 Распоряжение МЭФ МО от 29.01.2020 N 25PB-21 (ред. от 22.03.2021) «Об утверждении Порядка проведения мониторинга качества финансового менеджмента главных распорядителей средств бюджета Московской области, главных администраторов доходов бюджета Московской области, главных администраторов источников финансирования дефицита бюджета Московской области». [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/> (дата обращения 20.05.2022).
- 8 Письмо Минфина России от 15.10.2020 № 06-06-09/89983 «Результаты оценки качества управления региональными финансами за 2019 год». [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения 20.05.2022).
- 9 Письмо Минфина России от 15.10.2021 № 06-06-09/85666 «Результаты оценки качества управления региональными финансами за 2020 год». [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения 20.05.2022).
- 10 Михайлов Д.М. Разработка портфельного подхода к управлению дефицитом федерального бюджета: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2021. 196 с.
- 11 Lerner A.P. Functional Finance and the Federal Debt. Social Research. 1943. No 1. Vol. 10. P. 38-51.
- 12 Бюджетный кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения 20.05.2022).
- 13 Концепция зеленых облигаций города Москвы. [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.mos.ru> (дата обращения 20.05.2022).