

# РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ

**В. И. Пятанова, Н. Н. Шаш**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

В статье раскрыты особенности внедрения современных технологий финансового менеджмента в практику управления общественными финансами. Определены основные задачи использования инструментария финансового менеджмента в бюджетном секторе. Выявлена связь между проведением мониторинга качества финансового менеджмента в бюджетной сфере и реализацией бюджетной политики в части обеспечения контроля и ответственного управления бюджетными ресурсами. Обоснована необходимость разработки и совершенствования специфической системы показателей оценки при проведении мониторинга качества финансового менеджмента в организациях бюджетной сферы. Приведены примеры показателей, использованных при проведении мониторинга качества финансового менеджмента высших учебных заведений. На основе результатов мониторинга качества финансового менеджмента высших образовательных учреждений идентифицирован комплекс проблем в сфере управления финансами учреждений высшего образования. Сформулированы практические рекомендации в наиболее проблемных сферах управления финансами образовательных учреждений, например, таких, как стратегическое и оперативное управление затратами; система финансового планирования, бюджетирования и контроля; информационная поддержка принимаемых решений; управление ликвидностью; финансовый риск-менеджмент. Разработан комплекс мероприятий с учетом передового зарубежного опыта, реализация которого позволит существенно повысить качество финансового менеджмента в российской системе высшего образования.

*Ключевые слова:* финансовый менеджмент, общественные финансы, мониторинг качества финансового менеджмента, показатели качества финансового менеджмента, высшие учебные заведения.

## DEVELOPMENT OF TOOLS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE RUSSIAN UNIVERSITIES

**Victoria I. Pyatanova, Nataliya N. Shash**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article reveals features of usage of modern technologies of financial management in practice of public finance management. It defines the main objectives of financial management tools in public sector. It underlines the connection between the monitoring of quality of financial management in the budgetary sphere and budgetary policy implementation by ensuring control and accountability in public resources management. It proves the necessity to develop and enhance the specific system of assessment indicators when carrying out monitoring of quality of financial management in the organizations of the budgetary sphere. Examples of the indicators used when carrying out monitoring of quality of financial management of higher educational institutions are given. Based on the results of monitoring of quality of financial management of higher educational institutions the complex of problems in the sphere of management of finance of higher educational institutions is identified. Practical recommendations are offered for the most problematic areas of financial management of educational institutions, such as, strategic and operational management of expenses; system of financial planning, budgeting and control; information support of decision-making, liquidity management; financial risks management. Taking into consideration the leading foreign practice, the complex of actions has been developed, which would allow to significantly improve the quality of financial management in the Russian system of higher education.

*Keywords:* financial management, public finance, monitoring of quality of financial management, indicators of quality of financial management, higher educational institutions.

Совершенствование подходов и практики государственного финансового менеджмента имеет принципиально важное значение для улучшения качества оказания государственных услуг, поскольку это оказывает влияние на выбор направления использования бюджетных средств, доступность финансовых ресурсов, повышение результативности бюджетных расходов при финансировании бюджетной сферы. Кроме того, использование современных технологий государственного финансового менеджмента повышает доверие общественности к органам государственной власти в части подотчетности и прозрачности использования государственных финансовых ресурсов. В этой связи становится очевидным, что внедрение комплексного инструментария финансового менеджмента оказывает серьезное воздействие на все аспекты управления государственными финансами, в том числе на фискальную устойчивость, мобилизацию и аллокацию бюджетных ресурсов, соотношение «цена – качество» предоставляемых населению бюджетных услуг.

### **Ключевые подходы к финансовому менеджменту в секторе бюджетных услуг**

Инструменты финансового менеджмента в государственном секторе в целом ряде экономически развитых стран начали активно использоваться сначала в рамках внедрения системы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), а затем при переходе на программно-целевые методы бюджетирования с целью повышения эффективности использования бюджетных средств при сопоставлении расходов и результатов для максимизации положительных эффектов [1]. Если первоначально внедрение инструментария финансового менеджмента ограничивалось сферой контроля бюджетных расходов, то в настоящее время его применение направлено в том числе на оптимизацию распределения ограниченных бюджетных ресурсов в рамках приоритетных направлений расходования

средств бюджетов всех уровней для повышения результативности их использования. В то же время следует учитывать, что в практике зарубежных стран стандарты финансового менеджмента и модели оценки его качества традиционно разрабатываются органами государственного управления в соответствующих сферах [15]. С этой целью в рамках казначейских структур созданы специальные подразделения, ответственные за развитие финансового менеджмента и контроль рисков в публичном секторе, такие как, например, Национальное агентство по финансовому менеджменту Швеции (ESV), Директорат финансового менеджмента Правительства Шотландии, Великобритания (Financial Management Directorate of Scottish Government) и др.

Одна из задач, решаемых в рамках внедрения в государственный сектор процедур финансового менеджмента, – сопоставление объема бюджетных расходов и полученных результатов [6]. Возрастают требования к уровню ответственности и прозрачности в расходовании государственных средств, что оказывает влияние на государственные организации и стимулирует их делать больше с меньшими средствами, быть более эффективными и оптимизировать затраты [4]. При этом оценка эффективности бюджетных расходов требует использования определенных показателей, а также проведения мониторинга их достижения в соответствии с целями и задачами бюджетных программ, реализуемых в соответствующей сфере [7]. В этой связи при построении системы показателей результативности бюджетных расходов целесообразно регулярно проводить оценку факторов, оказывающих влияние на уровень достижения показателей [11]. Подобный подход позволяет повысить эффективность бюджетных решений, оказать позитивное воздействие на принятие финансовых решений в государственном секторе, в том числе касающихся увеличения или уменьшения объема бюджетных ассигнований при достижении целей и за-

дач в рамках реализации основных государственных функций [9; 12].

Развитая система оценки, мониторинга и контроля качества управления финансами на различных уровнях выступает ключевым элементом обеспечения эффективности управления общественными финансами [10]. В этой связи система финансового менеджмента предполагает наличие эффективной системы контроля и аудита, включая мониторинг и оценку финансовых рисков. Проведение мониторинга качества финансового менеджмента главными распорядителями бюджетных средств (ГРБС) в подведомственной им бюджетной сети связано с реализацией одного из важных направлений бюджетной политики – обеспечением контроля и ответственного управления государственными средствами при исполнении ими бюджетных полномочий. Оценка проводится в целях повышения прозрачности и эффективности функционирования бюджетной сети.

Частота мониторинга определяется спецификой деятельности определенной структуры управления с целью своевременного принятия корректирующих решений. Основная цель подобного мониторинга состоит в оценке соответствия фактических и запланированных расходов и результатов для совершенствования процедур бюджетного планирования и контроля [13]. Использование подобной системы аудита позволяет получить объективное представление о качестве финансового менеджмента в подведомственной бюджетной сети и сформулировать систему практических рекомендаций, направленных на повышение качества оказания государственных услуг в соответствующей сфере.

Использование системы показателей позволяет принимать более обоснованные и эффективные решения в части использования бюджетных ресурсов для достижения запланированных результатов. В рамках повышения результативности и эффективности бюджетных расходов про-

фильные министерства и ведомства регулярно проводят оценку качества финансового менеджмента в подведомственных им учреждениях. На основании такого мониторинга могут быть приняты решения, направленные на повышение эффективности и результативности функционирования бюджетной сети, включая ее реструктуризацию.

### **Формирование системы показателей для оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе образовательных услуг**

Для оценки эффективности внедрения современного финансового менеджмента по инициативе Министерства финансов Российской Федерации регулярно проводится мониторинг качества государственного финансового менеджмента. Внедрение современных технологий и процедур финансового менеджмента в учреждениях сферы образования, в том числе высшей школы, предполагает расширение использования инструментов мониторинга и оценки на основе специфической системы показателей. В рамках реализации приказа Минфина России «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета» (Приказ № 34н от 13 апреля 2009 г.) для оценки качества финансового менеджмента в организациях бюджетного сектора профильными ведомствами была предложена специфическая система показателей, на основе которой формируется рейтинг качества финансового менеджмента подведомственных учреждений [2]. Использование в процедурах мониторинга качества финансового менеджмента специфических показателей позволяет сделать вывод о качестве управления выделяемыми бюджетными ассигнованиями при реализации утвержденных государственных заданий [3].

Для повышения эффективности управления бюджетными ресурсами в сфере образования Министерство образования и науки Российской Федерации разработало

перечень показателей, характеризующих качество финансового менеджмента подведомственных ему образовательных орга-

низаций высшего образования, распределенных по ключевым группам (рис. 1).

ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ КАЧЕСТВО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ		
ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ПЛАНИРОВАНИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ИСПОЛНЕНИЯ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отношение фактических доходов/расходов от ПДД* к запланированным доходам в последнем ПФХД**.</li> <li>▪ Отношение фактических доходов/расходов от ПДД к запланированным доходам в первом ПФХД.</li> <li>▪ Наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания.</li> <li>▪ Наличие необоснованных остатков средств субсидии на иные цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доля поступлений от приносящей доход деятельности в общем объеме поступлений.</li> <li>▪ Прирост поступлений от приносящей доход деятельности по отношению к прошлому году.</li> <li>▪ Зависимость учреждения от заемных источников финансирования.</li> <li>▪ Доля просроченной кредиторской задолженности.</li> <li>▪ Доля просроченной дебиторской задолженности.</li> <li>▪ Дефицит средств от приносящей доход деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соответствие средней заработной платы ППС учреждения требованиям дорожной карты***.</li> <li>▪ Соответствие средней заработной платы научных сотрудников учреждения требованиям дорожной карты.</li> <li>▪ Прирост среднемесячной заработной платы ППС учреждения в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду.</li> <li>▪ Численность студентов в расчете на одного работника ППС.</li> <li>▪ Кадровый потенциал учреждения.</li> <li>▪ Своевременность утверждения и представления ПФХД, отчета о результатах деятельности учреждения в Минобрнауки России</li> </ul>

\* ПДД – приносящая доход деятельность.

\*\* ПФХД – план финансово-хозяйственной деятельности.

\*\*\* План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». Утвержден Распоряжением Правительства от 30 апреля 2014 г. № 722-р.

Рис. 1. Примеры показателей качества финансового менеджмента в учреждениях высшего образования в ключевых плоскостях

Данные показатели были использованы при проведении мониторинга качества финансового менеджмента подведомственных Минобрнауки России высших учебных заведений. Мониторинг был направлен в том числе на совершенствование процедур внутреннего финансового контроля и аудита в государственном секторе с целью повышения достоверности отчетных данных и реализации комплекса мероприятий по повышению экономичности и результативности использования бюджетных средств.

Результаты мониторинга были использованы при построении рейтинга учреждений системы высшего образования, которые были поделены на три группы: вузы

с высоким, удовлетворительным или неудовлетворительным уровнем финансового менеджмента.

Анализ результатов мониторинга качества финансового менеджмента в учреждениях высшего образования продемонстрировал наличие целого ряда проблем, связанных с недостаточной эффективностью их финансово-хозяйственной деятельности (рис. 2). В числе проблемных показателей следует назвать показатель ПФУ-6: дефицит средств от ПДД; показатель ПФУ-2: прирост поступлений от ПДД по отношению к предыдущему периоду; показатель ПКП-6: наличие необоснованных остатков субсидии на ИЦ и др.

Наличие вышеуказанных проблем не позволило многим российским вузам дос-

тичь целевых значений показателей качества финансового менеджмента.

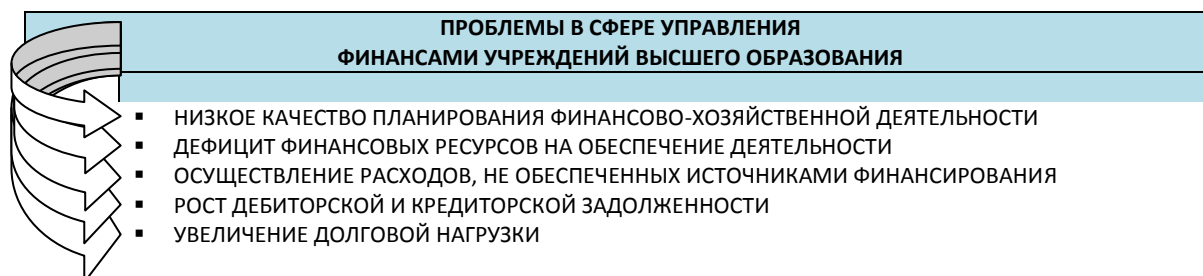


Рис. 2. Основные проблемы управления финансами в российских вузах

Недостижение целевых значений показателей в учреждениях высшего образования обуславливается низкой финансовой дисциплиной, зачастую недостаточно эффективной организационной структурой управления финансами, неудовлетворительным качеством процессов финансового планирования, бюджетирования и контроля, в том числе недостаточной увязкой среднесрочного и оперативного финансового планирования, финансовой и стратегической информации, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости и эффективности функционирования университетов.

#### **Направления повышения качества финансового менеджмента в высшей школе**

Наличие комплекса нерешенных проблем и необходимость укрепления конкурентоспособности учреждений системы высшего образования требуют внедрения в практику управления вузов эффективной системы централизованного финансового менеджмента с применением современных методов, подходов и инструментов управления финансами. В связи с этим авторы считают целесообразным предложить комплекс мероприятий, направленных на повышение качества и эффективности управления финансами в университетах:

1) в части улучшения *управления кредиторской задолженностью* (показатель ПФУ-6: дефицит средств от ПДД) разработать систему мер, направленную на поддержание

нормативного уровня кредиторской задолженности:

а) *в рамках стратегического управления затратами* провести анализ чувствительности с целью определения однотипных сценариев для выявления наиболее уязвимых мест вуза, анализ цепочки себестоимости образовательных услуг и выявить конкретные причины образования кредиторской задолженности; разработать механизм мониторинга состояния и своевременного погашения кредиторской задолженности и при необходимости ее реструктуризации и переоформления;

б) *в рамках оперативного управления затратами* проводить ежедневный мониторинг изменения уровня кредиторской задолженности и предоставлять оперативную отчетность о состоянии кредиторской задолженности; следить за исполнением договорных обязательств, обеспечивать соответствие нормативных и фактических объемов затрат в рамках заключаемых договоров; осуществлять сверку кредиторской задолженности и принимать своевременные меры для ликвидации просроченной кредиторской задолженности (в том числе направлять обращения ГРБС для оказания финансовой помощи по оплате просроченной кредиторской задолженности, возникшей не по вине вуза, например, образовавшейся в результате слияния университетов);

2) в части *управления ликвидностью* исключить возможность принятия обязательств, не покрываемых источниками

финансирования; выявлять несоответствие сроков возникновения расходов и получения средств по договорам; следить за соотношением уровня дебиторской и кредиторской задолженности и уровня долговой нагрузки; осуществлять контроль соотношения доходов и денежных средств учреждения (связанного с ним показателя ПФУ-6), обеспечивая достаточные (но не чрезмерные) остатки денежных средств на счетах; прогнозировать движение денежных средств на ежедневной основе для предотвращения возникновения дефицита;

3) в части *повышения финансовой и платежной дисциплины* контролировать своевременность осуществления платежей, включая платежи в бюджеты и исключая возможность ошибок и просрочек; при заключении договоров с контрагентами планировать сроки оплаты до конца отчетного периода, исключать отсрочки платежа (коммерческий кредит), по срокам переходящие на новый календарный год;

4) в части *эффективного управления дебиторской задолженностью* и предотвращения просроченной дебиторской задолженности работать с проверенными дебиторами, разработать систему кредитной политики вуза, включающую такие инструменты, как анализ кредитной истории, разработка критериев оценки кредитоспособности контрагентов, установление кредитных лимитов на дебиторов, сокращение сроков получения денежных средств;

5) в части совершенствования *системы финансового планирования*:

а) проанализировать доходы по основным видам деятельности (с разбивкой) и выявить наиболее доходные направления и подразделения; создать условия (организационные, финансовые) для развития этих видов деятельности; регулярно пересматривать расчет стоимости платных образовательных и других услуг; оценить перспективы централизованного продвижения результатов НИР; рассмотреть возможности формирования фондов развития, например, эндаумент-фонда (показа-

тель ПФУ-2: прирост поступлений от ПДД по отношению к предыдущему периоду);

б) в процессе финансового планирования обеспечить связь финансовой, нефинансовой и стратегической информации; усилить гибкость планирования; планы должны быть максимально реалистичными и соответствовать целям и имеющимся ресурсам; в случае существенного перевыполнения планов по отдельным подразделениям (вузу в целом) или периодам создавать резервные фонды;

в) выявить причины неисполнения сроков утверждения ПФХД, определить круг ответственных лиц и разработать регламент подготовки и утверждения ПФХД, предусматривающий возможность использования с определенной корректировкой данных прошлого года и меры дисциплинарной ответственности (показатель ПКНПА-2: своевременность утверждения и представления ПФХД в Минобрнауки России), что позволит повысить исполнительскую дисциплину;

б) в части осуществления *финансового анализа и принятия финансовых решений*:

а) вести полный учет и фиксацию всех финансовых решений и операций, а также информации, используемой при принятии этих решений, как основы для оценки эффективности принятых решений, а также проверки того, что все необходимые шаги были предприняты своевременно на основе имеющейся в тот момент информации;

б) создать информационную систему, которая позволила бы интегрировать всю экономическую и финансовую информацию в вузе, включая единую сквозную систему ввода информации, что повысит прозрачность информации, ответственность исполнителей, своевременность исполнения, позволит организации функционировать как единая система, руководителям подразделений получать достоверную и актуальную информацию в любой момент времени для принятия управленческих решений;

7) в части *управления рисками* (соответствие нормам, риск ликвидности, кредитный риск, инфляционный риск, валютный риск (например, денежные потоки зарубежных филиалов), репутационный риск, риск финансовой безопасности) внедрить необходимые процедуры, практики и внутренние нормативные положения с целью контроля рисков.

Для реализации данных мероприятий и обеспечения комплексной системы финансового менеджмента в учреждениях высшего образования целесообразно оптимизировать организационную модель финансовой службы, которая позволила бы обеспечить централизованное и эффективное выполнение таких функций, как: управление денежными средствами, финансовый анализ и принятие финансовых и инвестиционных решений, управление затратами, финансовое планирование и прогнозирование, контроль достижения целевых финансовых показателей, мониторинг финансовых результатов, риск-менеджмент.

Как показывает опыт ведущих университетов, в частности, Оксфордского университета (University of Oxford), Универси-

тета Хериота-Уатта в Эдинбурге (Heriott Watt University) и других, финансовые функции в них выполняются казначейством. Контролирующую функцию по отношению к деятельности казначейства осуществляет Финансовый комитет университета, состоящий в основном из внешних независимых участников (в том числе внешних аудиторов). Британские университеты по рекомендации Сертифицированного института общественных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA) публикуют Кодекс практики финансового менеджмента, который отражает цели, политику и практику финансового менеджмента в вузе и ежегодно пересматривается Финансовым комитетом университета.

По мнению авторов, подобная система финансового менеджмента с централизацией управления финансами, четким разделением должностных полномочий и зон ответственности, обеспеченная высококвалифицированными кадрами и современной системой информационной поддержки, позволит обеспечить надежность и высокое качество финансового менеджмента в российских университетах.

#### Список литературы

1. Афанасьев М. П., Кривогов И. В. Финансы правового государства // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – № 2-3. – С. 17–36.
2. Беленчук А. А., Лавров А. М. Формирование национальной системы оценки качества управления общественными финансами // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2016. – № 2. – С. 7–27.
3. Бычков С. А., Болдырь А. А., Лавров А. М. Опыт и перспективы оценки качества финансового менеджмента федеральных органов государственной власти // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2015. – № 3. – С. 5–15.
4. Пятанова В. И. Направления совершенствования финансового менеджмента в секторе государственных услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 4 (94). – С. 106–110.
5. Graham A. Public Sector Financial Management for Managers. School of Policy Studies, Queens's University Kingston. – Canada : CANADEM, 2011.
6. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncement. – New York, 2011.
7. McCourt W. Efficiency, Integrity, and Capacity: An Expanded Agenda for Public Management // Performance Accountability and Combating Corruption / edited by A. Shah. – Washington, D. C., 2007. – P. 33–58.

8. Parry M. The Four Dimensions of Public Financial Management. – URL: <https://ru.scribd.com/document/32869877/The-Four-Dimensions-of-Public-Financial-Management>
9. Peters B. G. Performance – Based Accountability // Performance Accountability and Combating Corruption / edited by A. Shah. – Washington, D. C., 2007. – P. 15–32.
10. Premchand A. Public Financial Accountability // Asian Review of Public Administration. – Vol. XI. – N 2. – 1999. – P. 45–64.
11. Premchand A. Public Financial Management: Getting the Basics Right // Schviavo-Campo S. (ed.). Governance, Corruption and Public Financial Management / Asian Development Bank. – Manila, Philippines, 1999. – P. 47–88.
12. Russel-Einhorn M. Legal and Institutional Framework Supporting Accountability in Budgeting and Service Delivery Performance // Performance Accountability and Combating Corruption / edited by A. Shah. – Washington, D. C., 2007. – P. 183–232.
13. Ryan C., Walsh P. Collaboration of Public Sector Agencies: Reporting and Accountability Challenges // International Journal of Public Sector Management. – 2004. – Vol. 17 (7). – P. 621–631.
14. Schiavo-Campo S., Tommasi D. Reform Priorities for Public Financial Management in Developing Countries // Schviavo-Campo S. (ed.). Governance, Corruption and Public Financial Management / Asian Development Bank. – Manila, Philippines, 1999. – P. 89–110.
15. Shaw R. P. New Trends in Public Sector Management in Health. Applications in Developed and Developing Countries / The World Bank. – Washington, DC, 2004.

#### References

1. Afanas'ev M. P., Krivogov I. V. Finansy pravovogo gosudarstva [Finance of the Constitutional State]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Public Administration Issues], 2007, No. 2-3, pp. 17–36. (In Russ.).
2. Belenchuk A. A. Lavrov A. M. Formirovanie natsional'noy sistemy otsenki kachestva upravleniya obshchestvennymi finansami [Formation of National System of Assessment of Quality of Management of Public Finance]. *Nauchno-issledovatel'skiy finansovyy institut. Finansovyy zhurnal* [Financial Research Institute. Financial Journal], 2016, No. 2, pp. 7–27. (In Russ.).
3. Bychkov S. A., Boldyr' A. A., Lavrov A. M. Opyt i perspektivy otsenki kachestva finansovogo menedzhmenta federal'nykh organov gosudarstvennoy vlasti [Experience and Prospects of Assessment of Quality of Financial Management of Federal Public Authorities]. *Nauchno-issledovatel'skiy finansovyy institut. Finansovyy zhurnal* [Financial Research Institute. Financial Journal], 2015, No. 3, pp. 5–15. (In Russ.).
4. Pyatanova V. I. Napravleniya sovershenstvovaniya finansovogo menedzhmenta v sektore gosudarstvennykh uslug [Ways of Enhancement of Financial Management in Public Sector]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 4 (94), pp. 106–110. (In Russ.).
5. Graham A. Public Sector Financial Management for Managers. School of Policy Studies, Queens's University Kingston. Canada, CANADEM, 2011.
6. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncement. New York, 2011.
7. McCourt W. Efficiency, Integrity, and Capacity: An Expanded Agenda for Public Management. *Performance Accountability and Combating Corruption*, edited by A. Shah. Washington, D. C., 2007, pp. 33–58.
8. Parry M. The Four Dimensions of Public Financial Management. Available at: <https://ru.scribd.com/document/32869877/The-Four-Dimensions-of-Public-Financial-Management>



9. Peters B. G. Performance – Based Accountability. *Performance Accountability and Combating Corruption*, edited by A. Shah. Washington, D. C., 2007, pp. 15–32.
10. Premchand A. Public Financial Accountability. *Asian Review of Public Administration*, Vol. XI, No. 2, 1999, pp. 45–64.
11. Premchand A. Public Financial Management: Getting the Basics Right. *Schviavo-Campo S. (ed.). Governance, Corruption and Public Financial Management*. Asian Development Bank. Manila, Philippines, 1999, pp. 47–88.
12. Russel-Einhorn M. Legal and Institutional Framework Supporting Accountability in Budgeting and Service Delivery Performance. *Performance Accountability and Combating Corruption*, edited by A. Shah. Washington, D. C., 2007, pp. 183–232.
13. Ryan C., Walsh P. Collaboration of Public Sector Agencies: Reporting and Accountability Challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 2004, Vol. 17 (7), pp. 621–631.
14. Schiavo-Campo S., Tommasi D. Reform Priorities for Public Financial Management in Developing Countries. *Schviavo-Campo S. (ed.). Governance, Corruption and Public Financial Management*. Asian Development Bank. Manila, Philippines, 1999, pp. 89–110.
15. Shaw R. P. New Trends in Public Sector Management in Health. Applications in Developed and Developing Countries. The World Bank. Washington, DC, 2004.

#### Сведения об авторах

##### **Виктория Ивановна Пятанова**

кандидат экономических наук,  
MBA (University of Cambridge),  
почетный приглашенный исследователь  
Лондонского университета Брунеля  
(Brunel University London),  
заведующая кафедрой финансового  
менеджмента РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,  
Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

##### **Наталья Николаевна Шаш**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры финансового  
менеджмента РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,  
Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: SHash.NN@rea.ru

#### Information about the authors

##### **Victoria I. Pyatanova**

PhD, MBA (University of Cambridge),  
Honorary Research Fellow  
of Brunel University London,  
Head of the Department for  
Financial Management  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.  
E-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

##### **Nataliya N. Shash**

Doctor of Economics, Professor  
of the Department for Financial Management  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: SHash.NN@rea.ru