

УДК 351.72:338.26.003.13

И.В. Баранова

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА
УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ**

Представлены формирующиеся в РФ подходы к оценке качества управления общественными финансами, качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями бюджетных средств, качества бюджетных услуг. По результатам мониторинга соблюдения Бюджетного кодекса РФ и качества управления бюджетами осуществлена сравнительная комплексная оценка субъектов Федерации Сибирского федерального округа.

Ключевые слова: качество, общественные финансы, оценка.

Одной из приоритетных задач проводимых административной и бюджетной реформ в РФ является повышение качества управления общественными финансами и качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями бюджетных средств. Концепция повышения эффективности межбюджетных отношений и качества управления государственными и муниципальными финансами в РФ, утвержденная распоряжением Правительства № 467-р от 03.04.2006 г., ориентирует на создание стимулов улучшения качества управления региональными и муниципальными финансами, но не содержит понятия категории качества управления. В связи с актуализацией задачи повышения качества управления общественными финансами рассмотрим существующие подходы к трактовке качества в целом и качества управления в частности.

Изучение экономической литературы позволяет сделать вывод, что качество управления государственными и муниципальными финансами относится к разряду наиболее проблемных и малоисследованных областей научного познания.

Вообще качество – философская категория, характеризующая совокупность существующих отличительных свойств предмета, явления или процесса [1].

ИСО 9000 определяет качество как степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования. В примечаниях к определению термина «качество» ИСО 9000 вводит понятие «заинтересованная сторона» и поясняет, что это лицо или группа, заинтересованная в деятельности или успехе организации [2]. Если речь идет о качестве управления общественными финансами, то заинтересованной стороной выступает все общество.

Стандарт ИСО 8402 определяет качество как полный набор свойств и характеристик продукта или услуги, которые имеют отношение к способности удовлетворять зафиксированные или подразумеваемые потребности [3].

То есть качество можно рассматривать как степень удовлетворения ожиданий потребителей или как степень соблюдения предписанных требований и стандартов с позиции соответствия предоставляемых услуг их стоимости и

как общую совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик, посредством которых услуга будет отвечать нуждам потребителей [4].

Качество управления в целом отражает уровень совершенства процессов управления. Управление рассматривается как вид деятельности, завершающийся созданием специфического продукта, который можно представить в виде управляющего воздействия или управленческого решения. Непосредственный продукт управления, представленный в виде информации о решениях, постановлениях, планах, программах, законах, нормативах, не позволяет удовлетворить конечные потребности общества или экономики. Только при перенесении на объект управления (общественные финансы), побудив объект функционировать нужным для субъекта управления (органа власти) образом, процесс управления приводит к созданию продукта, качество которого можно оценить по способности удовлетворять потребности общества.

Таким образом, если существует причинно-следственная связь: «качество управления – качество функционирования объекта управления – качество продукта, создаваемого объектом управления», то судить о качестве управления общественными финансами можно лишь на основе оценки эффективности общественных финансов и результативности использования бюджетных средств.

В экономической литературе существуют различные толкования сущности категории «качество управления». В широком смысле это производная от двух составляющих: качества цели и качества исполнения; более узкое определение качества управления сводится к критерию эффективности управления. По мнению участников конференции [2], качество и эффективность процесса управления – синонимы. Под качеством управления многие понимают его результативность и предлагают оценивать с помощью результата, эффекта, достигаемого субъектом управления благодаря его воздействию на объект управления [5].

Большой экономической словарь трактует качество управления как оценку процесса управления, определяемую степенью достижения цели [1].

В Европе под качеством государственного управления понимается качество государства в целом, как единства трех ветвей власти – законодательной, исполнительной, судебной. Отсюда вытекает набор индикаторов оценки качества управления – подотчетность власти, прозрачность ее деятельности, верховенство закона и другие качества государства как такового. Лишь некоторые индикаторы напрямую связаны с исполнительной властью, такие как «контроль коррупции».

В США качество государственного управления в различных штатах оценивается по качеству выполнения основных процессов управления:

1. Финансовый менеджмент.
2. Управление персоналом.
3. Управление информационными технологиями.
4. Управление капитальными расходами.
5. Управление, ориентированное на результат.

В Швеции используется еще более зауженный подход – там по результатам мониторинга проводят рейтинг качества финансового управления в органах исполнительной власти. Агентство финансового менеджмента, подведомственное Министерству финансов Швеции (Swedish National financial management administration) составляет рейтинг в целях осуществления мониторинга за выполнением стандартов финансового управления.

В международной практике используются следующие показатели, отражающие определенные аспекты качества государственного управления:

1. Индекс восприятия коррупции – композитный индекс, цель которого представить текущее состояние уровня коррупции в стране.

2. Интегральный показатель GRICS – композитный показатель государственного управления, включающий такие индексы, как право голоса и подотчетность, политическая стабильность и отсутствие насилия; эффективность правительства; качество законодательства; верховенство закона и контроль коррупции.

3. Индекс непрозрачности – комплексная оценка степени прозрачности, является композитным индексом, основанным на показателях коррупции в государственных органах, наличия законов, регулирующих права собственности, состояния экономической политики, наличия стандартов финансирования, регулирования коммерческой деятельности.

4. Обследование деловой среды и деятельности предприятий (BEEPS) – включает сравнительные данные по качеству государственного управления, инвестиционному климату и конкурентной среде.

5. Рейтинг свободы прессы – осуществляет ранжирование стран на основе анкетного обследования, учитывает нарушения, затрагивающие журналистов и средства массовой информации.

Указанные интегральные показатели качества государственного управления применяются для межгосударственного сравнения, но могут применяться и для ретроспективного анализа (в частности, интегральный показатель GRICS, индекс восприятия коррупции, индекс экономической свободы). Межгосударственные сравнения подтверждают тесную корреляцию индикаторов качества государственного управления и показателей социально-экономического развития: например, уровень ВВП на душу населения тесно связан с индексом коррумпированности власти по версии Transparency International (TI), который также тесно связан с индексом человеческого развития, рассчитываемым в рамках «Программы развития ООН» [6].

Взаимосвязь между качеством государственного управления и качеством социально-экономического роста была признана в РФ значимой еще в 2003 г. в Послании Президента РФ Федеральному собранию. Инициатором нормативного закрепления в российской практике понятия «лучшая практика», отражающего новую идеологию управления общественными финансами, выступило Министерство финансов РФ. Разработка и внедрение стандартов «лучших практик» сегодня являются основным инструментом повышения качества управления общественными финансами, способствующим повышению эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления и результативности использования бюджетных средств.

Правительство РФ, отвечая за предоставление определенных общественных услуг, контролирует качество управления региональными и местными финансами и инициирует совершенствование технологий и процедур, используемых региональными и местными властями, применяя методические подходы, определенные Приказом Минфина России от 11.05.2005 г. № 98 «О мониторинге соблюдения субъектами Российской Федерации требований Бюджетного кодекса Российской Федерации и качества управления бюджетами субъектов Российской Федерации» и Приказом Минфина России от 10.12.2007 г. № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета».

Обобщив существующие подходы, можно сказать, что качество управления общественными финансами – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: разработку концепции бюджетной реформы, постановку целей и задач, формирование индикаторов (показателей) оценки результативности использования бюджетных средств и их достижение, мониторинг состояния общественных финансов, разработку управленческих решений по повышению уровня жизни, экономической, социальной, экологической безопасности. При этом оценка качества управления общественными финансами должна осуществляться только с позиций общества и отражать удовлетворенность населения качеством бюджетных услуг.

Подход к оценке качества управления общественными финансами на основе эффективности их функционирования и результативности использования бюджетных средств считаем наиболее объективным. Однако суждение о качестве управления общественных финансов приходится формировать в ходе выработки управленческих решений, т.е. задолго до получения конечного результата управления общественными финансами; конечные потребности, на удовлетворение которых надо ориентировать управление общественными финансами, динамичны и изменяются во времени, поэтому при оценке управленческих решений приходится использовать критерии качества управления, отражающие свойства самого процесса управления: его организацию, методы принятия решений, уровень профессионализма работников аппарата управления.

Таким образом, качество управления общественными финансами определяется мерой, в которой оно направляет общественные финансы на достижение социально-экономических целей в соответствии с потребностями общества и экономики. Качество управления общественными финансами характеризуется и качеством процессов самой управленческой деятельности: научностью применяемых методов управления, прогрессивностью средств управления, профессионализмом аппарата управления.

Приказ Минфина России от 10.12.2007 г. № 123н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета» определил новую проблему: что понимается под финансовым менеджментом, осуществляемым главными распорядителями бюджетных средств, и под качеством

финансового менеджмента применительно к общественным финансам. По мнению Н.В. Фадейкиной, Г.А. Фадейкина [7], финансовый менеджмент в общественном секторе экономики предполагает эффективное и ответственное управление общественными финансами на базе таких основных принципов, как системность, непрерывность, функциональность, комплексность, адаптивность, с соблюдением частных, более детализированных принципов. Финансовый менеджмент в общественном секторе экономики представляет собой систему, включающую функциональные подсистемы, предназначенные для реализации методов, процедур и процессов (делегирование полномочий и ответственности, введение строгой подотчетности за результаты функционирования систем внутреннего финансового контроля и аудита, нацеленных на минимизацию бюджетных рисков и потерь, злоупотреблений, коррупции и т.д.), использования финансовых рычагов, а также обеспечивающие подсистемы (финансовые ресурсы, кадры, документационно-технологическое обеспечение и т.д.).

Модернизация управления общественными финансами и формирование системы финансового менеджмента в общественном секторе экономики подразумевают применение новых правил, процессов и процедур исполнения бюджета, отчетности, подотчетности, мониторинга, оценки и аудита, а также учет накопленного опыта для планирования следующих бюджетов.

Мониторинг качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями бюджетных средств, это анализ и оценка совокупности процессов, обеспечивающих результативность использования бюджетных средств и охватывающих все элементы бюджетного процесса (составление проекта бюджета, исполнение бюджета, учет и отчетность, контроль и аудит). Показатели годового мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями бюджетных средств, включают показатели качества финансового планирования, в том числе среднесрочного; качества исполнения бюджета в части расходов и в части доходов; качества исполнения судебных актов; состояния подведомственной сети; состояния учета и отчетности; состояния контроля и аудита; обеспеченности сетевыми ресурсами обмена информацией; квалификации сотрудников финансового (финансово-экономического) подразделения центрального аппарата главного распорядителя бюджетных средств и т. д.

Задача повышения качества управления общественными финансами актуализирует и оценку качества, формирование ее методических основ. Оценка качества управления общественными финансами должна включать критерии и методические подходы к оценке качества управления общественными финансами.

Оценка качества управления общественными финансами является комплексным процессом, включающим в себя исследование большого количества показателей (индикаторов), особая роль при этом отводится критериям качества. В табл. 1 представлены три группы критериев, позволяющие судить о качестве управления общественными финансами.

Таблица 1

Критерии качества управления общественными финансами

Группа критериев	Характеристика группы
1. Целевые критерии	Характеризуют направленность управления общественными финансами на решение социально-экономических проблем, стоящих перед страной или регионом. Они отражают результативность управления, являются критериями актуальности, значимости, весомости конечных результатов, реальности, надежности получения ожидаемых результатов. Целевые критерии качества управления выражают меру, в которой управление общественными финансами обеспечивает реализацию, выполнение социального заказа общества, населения региона, социальных групп. Кроме того, целевые критерии отражают уровень развития экономического, производственного, ресурсного потенциала страны, региона
2. Критерии качества методов и организации процесса управления общественными финансами	Применяются в процессе управления общественными финансами. Позволяют оценить совершенство способов, методов, технологии процесса управления, подготовки решений, разработки законов, указов, постановлений, проектов, планов и т.д.
3. Критерии качества ресурсного обеспечения работ	Являются косвенной характеристикой оценки качества управления, но играют важную роль в выработке суждений о его качественном уровне

Задачи, решаемые в процессе мониторинга и оценки качества управления, инструментарий оценки, факторы, влияющие на качество управления, причины, затрудняющие разработку методик оценки качества управления общественными финансами, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Методические элементы процесса оценки качества управления общественными финансами

Задачи оценки качества управления общественными финансами	Инструментарий оценки качества управления общественными финансами	Причины, затрудняющие разработку методик оценки качества управления общественными финансами	Факторы, влияющие на качество управления общественными финансами
Достижение лучшего состояния системы управления общественными финансами Определение факторов, влияющих на качество управления общественными финансами Выявление существующих и возможных проблем управления общественными финансами Разработка мероприятий по устранению имеющихся проблем	Графические модели процесса управления Система показателей (индикаторов) оценки Аналитические таблицы для изучения отдельных процессов Алгоритмы расчетов показателей эффективности Шкалы балльной оценки значений показателей качества Весовые значения оцениваемых показателей качества в общей системе	Отсутствие нормативных моделей Отсутствие согласованных нормативно закреплённых направлений развития региональных финансов Субъективизм в оценке; Проблемы информационного обеспечения процедур мониторинга и оценки	Факторы макро-, мезо-, микроуровня (тенденции развития национальной экономики, действия органов власти, рыночная конъюнктура) Тенденции и уровень социального развития региона, (численность и структура населения, направления развития отраслей национальной экономики) Факторы локального масштаба; Политические факторы

Оценка качества управления общественными финансами ставит вопрос: что принимать за эталон качества? В процессе управления общественными финансами органы государственной власти и местного самоуправления стремятся приблизиться к целевому индикатору. Оценить степень достижения

результата в процессе управления общественными финансами можно, применив один из методов сравнительной комплексной оценки, в частности метод расстояний, который основан на расчете интегрального показателя, достаточно чувствительного к изменениям состояния общественных финансов и социально-экономической ситуации во времени и в пространстве. Расчет интегрального показателя с помощью метода расстояний осуществляется по формуле:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - x_{ij})^2},$$

где R_j – интегральный показатель, характеризующий качество управления общественными финансами; x_{ij} – формализованный показатель качества управления общественными финансами; i – порядковый номер показателя; j – порядковый номер сравниваемого региона или периода времени.

Сравнительная комплексная оценка качества управления бюджетами субъектов Федерации и соблюдения Бюджетного кодекса РФ проведена на примере регионов Сибирского федерального округа (табл. 3). В качестве индикаторов (в соответствии с приказами Минфина России № 98 и № 123н) выступили следующие показатели:

1. Исполнение бюджета субъекта РФ по доходам без учета безвозмездных поступлений.
2. Средний региональный уровень платежей граждан за содержание и ремонт жилого помещения и предоставленные коммунальные услуги, сложившийся из установленных органом местного самоуправления тарифов на жилищно-коммунальные услуги для населения.
3. Доля расходов бюджета субъекта РФ, формируемых в рамках программ, в общем объеме расходов бюджета субъекта РФ (без учета субвенций на исполнение делегируемых полномочий).
4. Отношение объема заимствований субъекта РФ в текущем финансовом году к сумме, направляемой в текущем финансовом году на финансирование дефицита бюджета и (или) погашение долговых обязательств бюджета субъекта РФ.

Как показали расчеты, лучшим среди сравниваемых регионов Сибирского федерального округа по качеству управления бюджетами субъектов Федерации и соблюдению Бюджетного кодекса РФ является Томская область, на втором и третьем месте соответственно – Кемеровская область и Алтайский край.

Низкое качество управления общественными финансами в отдельных регионах и трудности внедрения «лучших практик» управления в РФ связаны с различными стартовыми условиями социально-экономического развития регионов; отсутствием стимулов и возможностей для разработки «лучших практик» органами государственной власти и местного самоуправления; несовершенством гражданских институтов и независимых организаций, не позволяющим в полной мере вовлечь население в процесс распространения «лучших практик» управления; трудностями в разработке универсальных

Таблица 3
Расчет интегрального показателя рейтинга регионов Сибирского федерального округа за 2008 г. по качеству управления бюджетами и соблюдению Бюджетного кодекса РФ

Субъекты Федерации	Показатели*				Формализованные показатели (x _{ij})				(1 - x _{ij}) ²				$\sqrt{\sum_{j=1}^n (1-x_{ij})^2}$	Рейтинг региона	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			$\sum (1-x_{ij})^2$
Республика Алтай	0,81	0,927	0,62	0,70	0,513	0,927	0,818	0,584	0,237	0,005	0,033	0,173	0,449	0,670	4
Республика Бурятия	1,05	1,000	0,17	0,67	0,666	1,000	0,222	0,561	0,112	0,000	0,606	0,192	0,910	0,954	7
Республика Тыва	1,10	0,949	0,03	0,48	0,698	0,949	0,036	0,399	0,091	0,003	0,928	0,361	1,383	1,176	12
Республика Хакасия	0,96	0,958	0,06	1,19	0,608	0,958	0,074	1,000	0,154	0,002	0,858	0,000	1,014	1,007	8
Алтайский край	1,12	0,993	0,32	1,00	0,710	0,993	0,425	0,837	0,084	0,000	0,331	0,027	0,442	0,665	3
Красноярский край	1,11	0,874	0,76	0,41	0,709	0,874	1,000	0,346	0,085	0,016	0,000	0,428	0,529	0,727	5
Иркутская область	1,05	0,902	0,04	0,96	0,669	0,902	0,049	0,804	0,110	0,010	0,904	0,038	1,061	1,030	9
Кемеровская область	1,57	0,783	0,36	0,99	1,000	0,783	0,471	0,829	0,000	0,047	0,280	0,029	0,357	0,597	2
Новосибирская область	1,00	0,991	0,06	0,79	0,638	0,991	0,073	0,658	0,131	0,000	0,860	0,117	1,108	1,053	10
Омская область	1,00	0,973	0,19	0,99	0,639	0,973	0,252	0,825	0,130	0,001	0,560	0,031	0,722	0,850	6
Томская область	1,02	0,958	0,46	0,95	0,651	0,958	0,601	0,793	0,122	0,002	0,159	0,043	0,325	0,570	1
Читинская область	1,07	0,808	0,01	0,76	0,683	0,808	0,018	0,636	0,101	0,037	0,964	0,132	1,234	1,111	11

* Номера показателей соответствуют указанным выше показателям, характеризующим качество управления общественными финансами.

стандартов, одинаковых для всех регионов (муниципальных образований), в планировании, системе межбюджетных отношений, управлении долгом и т.д. [8].

В целях активизации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления по улучшению качества управления государственными и муниципальными финансами, содействия реформированию бюджетной сферы и бюджетного процесса, стимулирования экономических реформ в субъектах РФ и муниципальных образованиях государство задействует такие инструменты и рычаги, как:

1. Индикаторы оценки результативности, эффективности и качества управления общественными финансами.

2. Рейтинговая оценка результатов работы органов государственной власти субъектов РФ по управлению финансами, в том числе по использованию принципов бюджетирования, ориентированного на результат.

3. Система финансового поощрения субъектов РФ, получивших более высокую оценку при сравнении качества управления.

4. Софинансирование из федерального бюджета приоритетных полномочий органов государственной власти субъектов РФ, имеющих социальную направленность и финансируемых из бюджетов субъектов РФ и (или) местных бюджетов, с учетом качества выполнения определенных задач.

5. Дифференцированное определение объема предоставления субсидий с учетом показателя качества управления финансами.

6. Приостановление перечисления межбюджетных трансфертов получателям при нарушении бюджетной дисциплины и др.

Таблица 4

Система показателей оценки качества бюджетных услуг

Показатели	Характеристика
Показатель ресурсов (затрат)	Характеризуют потребление основных фондов, материальные затраты, затраты труда
Показатели непосредственных результатов деятельности	Характеризуют количество (объем) предоставленных бюджетных услуг (объем отремонтированных дорог, объем вывезенного мусора)
Показатели конечных результатов деятельности	Характеризуют эффект для внешних потребителей бюджетных услуг, т.е. выгоду (пользу) от предоставленных услуг для потребителя и общества в целом (количество дорожно-транспортных происшествий из-за плохого состояния дорожного покрытия, количество жалоб автомобилистов на плохое состояние дорог)
Показатели, характеризующие результативность	Представляют конкретную численную меру, показывающую, какой прогресс достигнут на пути к результату; относительный показатель, характеризующий уровень достижения результата (количество человек, удовлетворенных качеством услуг за период, процентное увеличение количества человек, удовлетворенных качеством услуги)
Показатели, характеризующие качество	Характеризуют соответствие поставленной цели, назначению услуги. Измеряются путем оценки удовлетворенности получателей услуг, своевременности и правильности оказания услуг, соответствия стандартам (при их наличии), условий предоставления услуг (соответствие услуг стандартам качества, условия предоставления услуги (квалификация профессорско-преподавательского состава в вузах, обеспеченность медицинским оборудованием, удовлетворенность качеством услуги)

Оценка качества управления общественными финансами дополняется оценкой качества бюджетных услуг. Мониторинг и оценка предоставляемых бюджетных услуг требуют разработки сбалансированного набора показателей, которые характеризуют предоставленные услуги, результаты их предоставления и взаимосвязь осуществленной деятельности и результатов. В системе мониторинга результативности предоставления бюджетных услуг, используя опыт стран, внедривших бюджетирование, ориентированное на результат, можно выделить определенные показатели (табл. 4).

Оценка качества бюджетных услуг требует разработки количественных и качественных индикаторов характеристики данных услуг. Но в процессе оценки возникает ряд проблем, обусловленный нерыночным и нематериальным характером бюджетных услуг, что затрудняет получение объективных стоимостных и качественных характеристик исследуемых услуг. Так, например, стоимость бюджетной услуги на здравоохранение может увеличиваться при повышении заработной платы медицинского персонала, но при этом объем предоставляемых медицинских услуг не меняется. Стоимостной выпуск бюджетных услуг находится под влиянием инфляционной составляющей и практически невозможно разделить его количественную, качественную и ценовую компоненты, что ограничивает применение стоимостного показателя «выпуск бюджетных услуг» при оценке качества управления общественными финансами. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, предполагает использование натуральных показателей, но и здесь имеются определенные проблемы. Например, уровень смертности населения зависит не только от эффективности работы органов здравоохранения, но и от экологии, уровня доходов, что определяет качество питания, и т.д.

Таким образом, в процессе оценки качества бюджетных услуг целесообразно учитывать три взаимосвязанных аспекта:

- 1) качество используемых ресурсов (квалификация и организация работы обслуживающего персонала, материально-техническое обеспечение деятельности бюджетных учреждений);
- 2) качество процесса обслуживания (соблюдение стандартов бюджетных услуг, выбор применяемой технологии);
- 3) качество конечного результата (экономическая и социальная эффективность, социально-демографические показатели, удовлетворенность населения полученными услугами, качество жизни).

В заключение еще раз подчеркнем, что качество управления общественными финансами проявляется в качестве управляемых социально - экономических процессов, и в конечном итоге в том, насколько организация общественных финансов удовлетворяет потребности общества, страны и обеспечивает высокое качество жизни населения.

Литература

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
2. Качество и полезность в экономической теории и практике: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. (25–26 ноября 2004 г.) / Ред. В.А. Сибирцев. Новосибирск: НГУЭУ, 2004. 179 с.

3. Руководство по управлению региональными и муниципальными финансами / Под общ. ред. А.М. Лаврова. М.: Министерство финансов РФ, 2007. 538 с.
4. Камшина М. Пути повышения качества государственных услуг // Бюджет. 2007. № 1. С. 25–27.
5. Менеджмент (современный российский менеджмент) / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М.: ФБК–Пресс, 1998.
6. Олейник А. Административная реформа: незачет по качеству власти. [Электронный доступ]. Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/11/29/116666> (дата обращения: 10.09.2009).
7. Фадейкина Н.В., Фадейкин Г.А. Модернизация финансового менеджмента в общественном секторе // Сибирская финансовая школа. 2008. № 3. С. 75–82.
8. Иванова О.Б. Механизм реализации оценки качества управления территориальными финансами // Финансы и кредит. 2004. № 3. С. 2–6.