

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДОВ КАЗНАЧЕЙСКОГО КОНТРОЛЯ  
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ****И.А Шалаев** **И.О. Кожанчиков** 

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления,  
адрес: 302028, Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12

Поступила  
в редакцию  
18.04.2025

Поступила  
после  
рецензирования  
25.07.2025

Принята  
к публикации  
09.08.2025

**Аннотация.** *Целью исследования является совершенствование организации и методов казначейского контроля с целью повышения его эффективности посредством внедрения цифровых технологий.*

**Методы.** *Исследование направлено на разработку теоретико-методических основ и прикладных инструментов, способствующих совершенствованию организации и методов казначейского контроля бюджетных учреждений, а также формированию эффективной системы цифрового мониторинга и анализа бюджетных операций.*

*Авторы обосновывают ключевые направления, связанные с совершенствованием механизмов контроля, повышением его эффективности и внедрением цифровых технологий*

*В ходе проведенного исследования рассматриваются: сущностные характеристики казначейского контроля; основные цели и задачи казначейского контроля; механизм реализации контрольных полномочий органов Федерального казначейства; контрольные процедуры при ревизии бюджетного учреждения; методический, организационный и технический аспекты государственного казначейского контроля.*

*В результате исследования: осуществлен анализ действующей системы казначейского контроля; раскрыты основные направления совершенствования казначейского контроля; представлены этапы, новые элементы в казначейском контроле бюджетных учреждений; предложены мероприятия совершенствования организации и методов казначейского контроля бюджетных учреждений; разработан авторский методический подход для повышения эффективности казначейского контроля в бюджетных учреждениях.*

**Ключевые слова:** *казначейский контроль; Федеральное казначейство; бюджетные учреждения; цифровизация контроля; контрольные процедуры; ревизия бюджетных учреждений; полномочия органов казначейства; цифровая трансформация; автоматизация; бюджетных операции.*

**Информация о финансировании:** *данное исследование выполнено без внешнего финансирования.*



**Для цит.:** Шалаев И. А., Кожанчиков О.И. Совершенствование организации и методов казначейского контроля на основе внедрения цифровых технологий//Человек. Общество. Инклюзия.- 2025. – Том 16. – №1. – С. 88-114. DOI: 10.65313/2025.03.07. EDN ZRIYCB

Original article

**IMPROVING THE ORGANIZATION AND METHODS  
OF TREASURY CONTROL BASED ON THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES****I.A. Shalaev** **O. I. Kozhanchikov** 

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Central Russian Institute of Management,  
address: 12, Oktyabrskaya St., 302028, Orel, Russian Federation*

Received  
18.04.2024

Revised  
25.07.2025

Accepted  
09.08.2025

**Abstract.** *The purpose of the study is to improve the organization and methods of treasury control in order to increase its effectiveness through the introduction of digital technologies.*

*The research is aimed at developing theoretical and methodological foundations and applied tools that contribute to improving the organization and methods of treasury control of budget institutions, as well as the formation of an effective system of digital monitoring and analysis of budget transactions.*

*The authors substantiate the key areas related to the improvement of control mechanisms, increasing its effectiveness and the introduction of digital technologies.*

*In the course of the conducted research, the following are considered: essential characteristics of treasury control; the main goals and objectives of treasury control; the mechanism for exercising the control powers of Federal Treasury bodies; control procedures during the audit of a budget institution; methodological, organizational and technical aspects of state treasury control.*

*As a result of the research: the analysis of the current treasury control system was carried out; the main directions of treasury control improvement were revealed; the stages and new elements in treasury control of budgetary institutions were presented; measures to improve the organization and methods of treasury control of budgetary institutions were proposed; the author's methodological approach was developed to increase the effectiveness of treasury control in budgetary institutions.*

**Keywords:** *treasury control; Federal Treasury; budgetary institutions; ; digitalization of control; control procedures; audit of budgetary institutions; powers of treasury bodies; digital transformation; automation; budgetary operations.*

**Funding information:** *This study was performed without external funding.*



**For citations:** Shalaev, I.A. & Kozhanchikov, O. I. (2025) Improving the organization and methods of treasury control based on the introduction of digital technologies. *Human. Society. Inclusion*. Vol. 16, no. 3, P. 88-114. DOI: 10.65313/2025.03.07. EDN ZRIYCB

© Shalaev I.A., Kozhanchikov O. I., 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблем организации и методологии казначейского контроля обусловлена глубокой трансформацией системы государственного управления в условиях перехода к цифровым форматам осуществления финансово-бюджетной деятельности. Казначейский контроль выполняет важную функцию в обеспечении законности, целевого характера и результативности использования бюджетных средств, от качества его реализации напрямую зависят стабильность и прозрачность бюджетной системы в целом.

В качестве ключевых задач выступают модернизация организационных механизмов, повышение профессионального уровня сотрудников, адаптация нормативно-правовой базы и развитие методического инструментария контроля в цифровой среде.

Таким образом, актуальность темы определяется объективной потребностью в модернизации казначейского контроля с учётом современных технологических возможностей и требований государственного управления. Повышение эффективности и прозрачности казначейских процедур на основе цифровых решений формирует необходимое условие для укрепления финансовой дисциплины и обеспечения устойчивого развития бюджетной системы Российской Федерации.

Цель работы заключается в исследовании современных проблем организации казначейского контроля и разработке направлений его совершенствования, направленных на повышение эффективности контрольных процедур, укрепление финансовой дисциплины и обеспечение прозрачности бюджетных операций за счет внедрения цифровых технологий и автоматизации процессов.

Современное развитие казначейского контроля в России характеризуется активным поиском новых организационных и методологических решений, направленных на повышение его эффективности и адаптацию к условиям цифровизации финансовой системы. В научной литературе последних лет особое внимание уделяется вопросам интеграции контрольных функций Федерального казначейства с задачами обеспечения финансовой дисциплины и прозрачности бюджетных операций. Так, в работе Л. В. Гусарова (2024) рассматриваются проблемы реализации оперативного контроля в системе государственного надзора, выявляются противоречия между нормативной базой и практическими механизмами исполнения контрольных функций. Автор подчеркивает необходимость перехода от формального документального контроля к риск-ориентированной модели, обеспечивающей более быструю реакцию на финансовые нарушения и повышение результативности надзорной деятельности.

Схожие идеи развивает Я. Н. Копырина (Копырина, 2024), анализируя теоретические и прикладные аспекты казначейского финансового контроля, предлагая концепцию формирования системы оценки эффективности государственного финансового контроля и бюджетного мониторинга, предусматривающая применение цифровых инструментов анализа данных, что способствует повышению прозрачности и управляемости бюджетного процесса.

Ряд исследователей уделяют внимание организационным аспектам казначейской деятельности (Жантимиров, 2023), изучая степень координации операций на едином казначейском счете с операциями Банка России. Подчеркивается необходимость усиления взаимодействия между казначейскими органами и Центральным банком для обеспечения сбалансированности ликвидности и устойчивости бюджетного процесса, что напрямую связано с повышением эффективности контроля через оптимизацию финансовых потоков.

Анализируя действующее нормативное регулирование и правоприменительную практику отмечается, что развитие правового поля в данной сфере должно сопровождаться внедрением цифровых технологий, позволяющих автоматизиро-

вать контрольные процедуры и минимизировать влияние человеческого фактора при исполнении бюджетных операций (Даниленко, 2011).

Важным направлением методологического обновления казначейского контроля выступает применение риск-ориентированных подходов. Популяризируется использование аппарата теории игр для моделирования поведения участников финансовых процессов, позволяющее точнее оценивать риски неэффективного использования бюджетных средств и разрабатывать оптимальные контрольные стратегии. (Гусарова, Пожидаева, 2023)

Вопросы цифровизации казначейского сопровождения рассматривает О. А. Хвостенко, (2024), акцентируя роль цифровых технологий в оптимизации бизнес-процессов. Автор указывает, что внедрение автоматизированных систем учёта и анализа повышает оперативность управленческих решений и снижает издержки на проведение контрольных мероприятий (Хвостенко, Угольников, Косов 2024). Схожую позицию занимает Н. В. Рейхерт (2021), отмечающая, что современные казначейские технологии открывают новые финансовые возможности для регионов, обеспечивая более эффективное использование бюджетных ресурсов и совершенствование финансового планирования (Рейхерт, Бекасова, 2021).

Таким образом, анализ научной литературы показывает, что совершенствование организации и методов казначейского контроля в России направлено на укрепление его аналитической функции, повышение прозрачности бюджетных операций и активное внедрение цифровых решений. Исследователи сходятся во мнении, что именно цифровизация и риск-ориентированный подход станут ключевыми факторами повышения эффективности казначейского контроля в ближайшие годы.

### **Материалы и методы исследования**

Вопросы, связанные с казначейским контролем, являются предметом обсуждения в научных кругах среди экономистов, финансистов и государственных управленцев. В отечественной и зарубежной литературе представлены различные подходы к пониманию роли казначейского контроля в системе государственного финансового управления. Казначейский контроль представляет собой инструмент обеспечения эффективности, законности и целевого использования бюджетных средств, что достигается посредством системы проверок и мониторинга исполнения бюджетных обязательств. Казначейский контроль направлен на обеспечение прозрачности финансовых потоков и минимизацию рисков нецелевого использования государственных средств, особое внимание уделяется принципам предварительного, текущего и последующего контроля (Барановская, 2019).

Казначейский контроль не только как инструмент финансового регулирования, но и как фактор, влияющий на макроэкономическую стабильность, казначейский контроль способствует формированию доверия к государственным институтам и повышает уровень фискальной дисциплины.

Основные цели казначейского контроля, включают:

- обеспечение законности операций с бюджетными средствами;
- предупреждение финансовых нарушений;
- повышение эффективности бюджетного процесса.

Казначейский контроль играет ключевую роль в реализации бюджетной политики, а также в предотвращении коррупционных схем и финансовых злоупотреблений.

Задачи казначейского контроля трансформируются в зависимости от изменений в экономической политике государства.

Основные направления научной дискуссии связаны с совершенствованием механизмов контроля, повышением его эффективности и внедрением цифровых

технологий (Кожанчиков, Лебедев, Шалаев, 2020).

Несмотря на различие взглядов ученых, можно выделить несколько ключевых аспектов:

1. Казначейский контроль обеспечивает законность, прозрачность и целесообразность использования бюджетных средств.

2. Его цели и задачи эволюционируют в зависимости от экономической политики и технологических изменений.

3. В современных условиях необходимо усиление автоматизированного контроля, но при этом важность профессионального анализа и экспертной оценки остается высокой.

Таким образом, научные исследования в данной области продолжают развиваться, отражая новые вызовы и потребности государственного управления.

Казначейский контроль представляет собой систему мероприятий, направленных на обеспечение законности, целевого и эффективного использования бюджетных средств. Его существенные характеристики можно представить в следующей таблице<sup>1</sup>.

Таблица 1 - Существенные характеристики казначейского контроля (Натаров, Потапова, 2004 )

Table 1 - Essential characteristics of Treasury control

Характеристика	Описание
Объект контроля	Бюджетные средства на всех уровнях бюджетной системы Российской Федерации.
Субъект контроля	Федеральное казначейство и его территориальные органы.
Цель контроля	Обеспечение законности, результативности и прозрачности использования бюджетных средств.
Функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мониторинг и учет бюджетных операций.</li> <li>- Контроль за целевым использованием средств.</li> <li>- Предотвращение и выявление финансовых нарушений.</li> <li>- Анализ эффективности государственных программ.</li> </ul>
Методы контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предварительный контроль (проверка обоснованности выделения средств).</li> <li>- Текущий контроль (мониторинг операций в режиме реального времени).</li> <li>- Последующий контроль (аудит и анализ отчетности).</li> </ul>
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Законность.</li> <li>-Объективность.</li> <li>-Независимость.</li> <li>-Прозрачность.</li> <li>-Эффективность.</li> </ul>

Казначейский контроль играет ключевую роль в системе государственного финансового управления, обеспечивая законность, прозрачность и эффективность использования бюджетных средств. Его реализация способствует повышению доверия общества к государственным институтам и устойчивости финансовой системы страны.

В процессе исследования использовались нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность органов Федерального казначейства, а также официальные документы Министерства финансов Российской Федерации, методические материалы и аналитические отчеты по вопросам организации государственного финансового контроля.

Таблица 2 –Механизм реализации контрольных полномочий органов Федерального казначейства (Барановская, 2019)

Table 2 –The mechanism of exercising the control powers of the Federal Treasury bodies

Вид контроля (функции)	Принципы	Метод	Объект	Предмет	Технология	Инструменты	Показатели
Предварительный контроль	Прозрачность, адресность, целевой характер бюджетных средств	Документальная проверка	Расходные расписания (реестры расходных расписаний)	Правильность заполнения (соответствие требованиям, приведенным в п. 3.7 Порядка <sup>1</sup> )	Проведение процедур, предшествующих санкционированию расходов: — принятие бюджетных обязательств; — подтверждение денежных обязательств	Бюджетный кодекс РФ, лимиты бюджетных обязательств (ЛБО), утвержденные в установленном порядке, приказы Минфина России <sup>3</sup>	Расходы в разрезе подразделов бюджетной классификации
			Сведения о принятых обязательствах.	Соответствие требованиям пп. 2.3. — 2.5 и 2.7 Порядка <sup>2</sup>			
Текущий контроль	Прозрачность, адресность, целевой характер бюджетных средств	Документальная проверка	Заявка на кассовый расход (ф. 0531801).	Соответствие нормам пп. 4, 5, 10, 11 и 12 Порядка <sup>4</sup>	Проведение процедур по разрешению на осуществление платежа: — санкционирование оплаты денежных обязательств; — подтверждение исполнения денежных обязательств	Бюджетный кодекс РФ, приказы Минфина России <sup>5</sup>	Расходы в разрезе подразделов бюджетной классификации
			Заявка на кассовый расход (сокращенная) (ф. 0531851). Заявка на получение наличных денег (ф. 0531802). Заявка на получение денежных средств, перечисляемых на карту (ф. 0531844). Документы, подтверждающие принятие бюджетных обязательств	Наличие всех необходимых документов-оснований, представляемых вместе с заявками			

В качестве теоретической базы были изучены научные труды отечественных исследователей в области финансового права, бюджетного контроля и цифровизации государственного управления. Для анализа современного состояния казначейского контроля применялись методы системного, сравнительного и функционального анализа, позволившие выявить особенности организации контрольных процедур и оценить их эффективность. Сравнение практики казначейского сопровождения на федеральном и региональном уровнях дало возможность определить тенденции и проблемы в реализации контрольных функций. Метод структурного анализа использовался для изучения элементов системы казначейского контроля, их взаимосвязей и влияния на общий уровень результативности. При изучении внедрения цифровых технологий применялись методы анализа нормативных документов и практических кейсов, отражающих переход органов казначейства к электронным формам документооборота и автоматизации процессов контроля.

Эффективность казначейского контроля напрямую зависит от уровня организационного взаимодействия между участниками бюджетного процесса и степени цифровизации контрольных процедур. Внедрение современных технологий, развитие единого казначейского счета и автоматизация аналитических функций позволяют повысить оперативность, прозрачность и результативность финансового контроля. Совершенствование методов и структуры казначейского контроля должно быть направлено на интеграцию цифровых инструментов, повышение аналитических возможностей и минимизацию человеческого фактора в процессе исполнения бюджетных операций.

### Результаты и обсуждение

Раскроем общую характеристику территориального органа. Управление Федерального казначейства по Орловской области (УФК по Орловской области) является территориальным подразделением Федерального казначейства Российской Федерации. Оно выполняет функции казначейского контроля, управления бюджетными средствами и финансового мониторинга в регионе.

Основные задачи УФК по Орловской области:

- казначейское сопровождение целевых бюджетных средств, государственных программ и субсидий;
- контроль за кассовым исполнением бюджета Орловской области и муниципальных образований;
- ведение учета операций по поступлениям и расходам бюджетных средств;
- обеспечение исполнения государственных контрактов и платежей, связанных с госзакупками;
- взаимодействие с региональными органами власти и учреждениями по вопросам бюджетного исполнения.

Организационная структура Управления Федерального казначейства по Орловской области представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Организационная структура Управления Федерального казначейства по Орловской области

Table 3 – Organizational structure of the Office of the Federal Treasury in the Orel region

Структурное подразделение	Функции и задачи	Подчинение
Руководитель (управляющий)	Общее руководство, контроль за исполнением функций Управления, взаимодействие с федеральными и региональными органами власти	Федеральное казначейство РФ
Заместитель руководителя	Координация работы отделов, реализация стратегических задач, контроль исполнения нормативных актов	Руководитель Управления
Отдел казначейского обслуживания исполнения бюджета	Осуществление операций с бюджетными средствами, учет и контроль платежей	Заместитель руководителя
Отдел расходов бюджета	Контроль целевого использования бюджетных средств, санкционирование платежей	Заместитель руководителя
Отдел внутреннего контроля и аудита	Проверка соблюдения бюджетного законодательства, проведение ревизий и аудиторских проверок	Руководитель Управления
Отдел доходов и межбюджетных отношений	Учет поступлений в бюджет, распределение финансовых потоков между уровнями бюджета	Заместитель руководителя
Правовой отдел	Правовая экспертиза документов, работа с нормативно-правовыми актами	Руководитель Управления
Отдел информационных технологий	Обеспечение работы автоматизированных систем, защита данных, кибербезопасность	Заместитель руководителя
Отдел кадров и государственной службы	Ведение кадровой политики, организация аттестаций, управление персоналом	Руководитель Управления
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	Формирование бухгалтерской и финансовой отчетности	Заместитель руководителя
Отдел обеспечения деятельности	Административно-хозяйственная поддержка, закупки, материально-техническое обеспечение	Руководитель Управления

Управление включает несколько отделов, каждый из которых отвечает за определенные направления работы:

- Отдел расходов бюджета – осуществляет контроль за целевым использованием выделенных средств.
- Отдел доходов бюджета – занимается учетом поступлений в бюджет.
- Отдел казначейского сопровождения – следит за исполнением государственных программ и проектов.
- Отдел внутреннего контроля и аудита – проводит проверки финансовых операций в регионе.
- Отдел информационных технологий – отвечает за внедрение цифровых решений в сфере казначейского мониторинга.

Раскроем линейно-функциональные зависимости отделов.

Линейное подчинение. Руководитель Управления непосредственно контролирует заместителей и ключевые отделы (правовой, внутреннего контроля, кадровый, обеспечения деятельности).

Функциональное подчинение. Отдельные подразделения взаимодействуют с соответствующими отделами Федерального казначейства России, получая методические указания (например, отдел информационных технологий – с центральной ИТ-службой).

Горизонтальные связи. Отделы взаимодействуют между собой при выполнении задач (отдел казначейского обслуживания взаимодействует с отделом доходов при обработке бюджетных платежей).

Организационная структура Управления Федерального казначейства по Орловской области построена по линейно-функциональному принципу, обеспечивая четкое разделение обязанностей и эффективное взаимодействие между подразделениями. Линейные связи обеспечивают жесткую вертикаль управления, а функциональные – координацию работы с учетом специфики деятельности каждого отдела. Это способствует эффективному выполнению задач по контролю за исполнением бюджета и рациональному использованию бюджетных средств.

Экономическая характеристика Управления Федерального казначейства по Орловской области включает анализ его финансового обеспечения, расходных обязательств, численности персонала и объема выполняемых функций в сфере бюджетного контроля.

Управление финансируется за счет федерального бюджета, а его расходы включают. Фонд оплаты труда сотрудников – формируется в соответствии с утвержденными нормативами для федеральных госслужащих. Расходы на содержание аппарата – аренда помещений, коммунальные платежи, обеспечение оргтехникой и расходными материалами. Развитие информационных технологий – внедрение автоматизированных систем управления бюджетными потоками и цифровизация процессов. Проведение проверок и аудита – затраты на выездные инспекции, проверку исполнения бюджетов регионального и муниципального уровней (Жантими́ров, 2023).

В управлении работает несколько десятков сотрудников, включая специалистов по казначейскому обслуживанию, внутреннему контролю, аудиту, правовому обеспечению и ИТ. Основу кадрового состава составляют государственные гражданские служащие, подчиняющиеся регламентам Минфина РФ. Квалификационные требования включают профильное образование в области финансов, экономики и государственного управления.

Контроль исполнения бюджетов – ведение операций по доходам и расходам бюджета Орловской области и муниципальных образований. Казначейское обслуживание – обработка платежей бюджетных учреждений, контроль за целевым использованием средств. Финансовый аудит – проведение проверок в рамках фе-

дерального законодательства, выявление нарушений бюджетной дисциплины. Учет и отчетность – формирование бюджетных и бухгалтерских отчетов, анализ эффективности финансовых потоков (Федосов, 2021).

Управление осуществляет финансовый контроль за работой региональных и муниципальных учреждений, а также организаций, получающих субсидии из бюджета. В его обязанности входит проверка финансовой отчетности, анализ эффективности использования бюджетных средств и выявление нарушений.

Экономическая характеристика Управления Федерального казначейства по Орловской области отражает его ключевую роль в обеспечении прозрачности и эффективности бюджетных процессов. Деятельность управления направлена на контроль государственных финансов, что способствует повышению финансовой дисциплины и минимизации бюджетных нарушений в регионе.

УФК по Орловской области подчиняется Федеральному казначейству Российской Федерации, которое в свою очередь является подведомственным органом Министерства финансов РФ.

Раскроем взаимодействие с федеральными и региональными структурами происходит следующим образом. Управление взаимодействует с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления и другими организациями.

В своей деятельности управление руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами и другими нормативными документами.

Управление является юридическим лицом, имеет бланк и печать с изображением Государственного герба РФ и со своим наименованием, а также иные печати, штампы и бланки установленного образца.

Функции — кассовое обслуживание исполнения федерального бюджета на территории региона, а также бюджетов субъекта РФ и муниципальных образований.

Управление осуществляет учёт операций со средствами юридических лиц, которые не являются получателями бюджетных средств, а также доходов, поступивших в бюджетную систему страны, и их распределение между бюджетами.

Возглавляет управление его руководитель, который назначается на должность и освобождается от неё Министром финансов РФ по представлению руководителя Федерального казначейства.

Раскроем итоги работы Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2021–2023 гг.

В бюджетную систему со счетов органов Федерального казначейства перечислено 130 млрд рублей налоговых и неналоговых платежей, в том числе межбюджетных трансфертов в размере 21,5 млрд рублей. Объём налоговых и неналоговых доходов превысил показатели 2022 года на 9,3%. В бюджеты государственных внебюджетных фондов зачислено 43 млрд рублей, что выше уровня 2022 года на 13%. На финансирование национальных проектов направлено 10,4 млрд рублей. Губернатор Орловской области отметил, что регион вошёл в число лидеров в ЦФО по уровню исполнения бюджета на выполнение мероприятий национальных проектов. По состоянию на 22 декабря 2021 года в бюджетную систему РФ с казначейского счёта для распределения доходов бюджетов перечислено 103 436,4 млн рублей, что выше уровня прошлого года на 13,9%. Отчисления в областной бюджет выросли по сравнению с уровнем прошлого года на 17,3%. Основными доходными источниками областного бюджета были: налог на доходы физических лиц — 7 968,4 млн рублей, налог на прибыль организаций — 7 433,3 млн рублей, доходы от уплаты нефтепродуктов — 2 983,1 млн рублей (Ромашенко, 2007).

Управление Федерального казначейства по Орловской области представляет собой значимый элемент региональной финансовой системы, обеспечивающий контроль за использованием бюджетных средств на всех уровнях. Его деятельность направлена на повышение прозрачности бюджетного процесса и эффективности распределения государственных ресурсов. В структуре федеральной системы орган занимает промежуточное положение между центральным аппаратом Федерального казначейства и органами власти региона, выполняя функции контроля, учёта и сопровождения финансовых операций.

Анализ результатов контрольной деятельности органов государственного финансового контроля (ГФК) имеет принципиальное значение для обеспечения эффективного управления государственными финансами. Его важность проявляется в следующих аспектах: выявление финансовых нарушений, возвращение средств в бюджет, совершенствование механизмов финансового контроля, прогнозирование рисков, обеспечение прозрачности деятельности контролируемых органов (Мулюкина, 2017).

Федеральное казначейство осуществляет проверки бюджетных расходов, государственных закупок и субсидий. Например, рост нарушений в сфере государственных закупок может стать основанием для корректировки контрольного механизма и ужесточения требований к проверке исполнения контрактов.

Регулярная публикация отчётности о проведённых проверках и их результатах обеспечивает открытость и подотчётность финансовых органов, способствуя укреплению доверия со стороны общества и бизнес-сообщества к системе государственного финансового управления.

В 2022 году общий объём нарушений снизился на 45% по сравнению с 2021 годом. В 2023 году сохранялась тенденция к снижению нарушений за счет усиления контроля и цифровизации процессов казначейского мониторинга. В табл. 4 представлены объёмом и количеством нарушений, выявленных Федеральным казначейством за 2018–2024 гг., а также прогнозные данные на 2025 гг.

Таблица 4 - Динамика объёма и количества нарушений, выявленных Федеральным казначейством (2018–2025 гг.)

Table 4 – Dynamics of the volume and number of violations identified by the Federal Treasury (2018-2025)

Год	Федеральное казначейство (млрд руб.)	Количество нарушений (шт.)	Общий объём нарушений (млрд руб.)	Общее количество нарушений (шт.)
2018	2 387,9	19 471	3 160,6	28 706
2019	2 039,4	24 303	2 924,0	28 746
2020	1 044,2	11 748	1 399,7	15 446
2021	1 208,9	20 437	2 750,3	24 690
2022	624,5	19 341	1 510,1	23 788
2023	700,0	18 500	1 500,0	22 700
2024	650,0	17 500	1 400,0	21 400
2025 (прогноз)	600,0	16 000	1 300,0	19 500

При сохранении текущих тенденций к 2025 году общий объём нарушений может снизиться до 1,3 трлн руб., что на 15% меньше по сравнению с 2023 годом. Количество выявляемых нарушений также сократится за счет внедрения риск-ориентированного контроля и автоматизированных систем анализа. Эти прогнозные данные основаны на анализе тенденций предыдущих лет и предполагаемой цифровизации процессов финансового контроля.

Структура нарушений, выявленных Федеральным казначейством, отражена на рисунке 1.

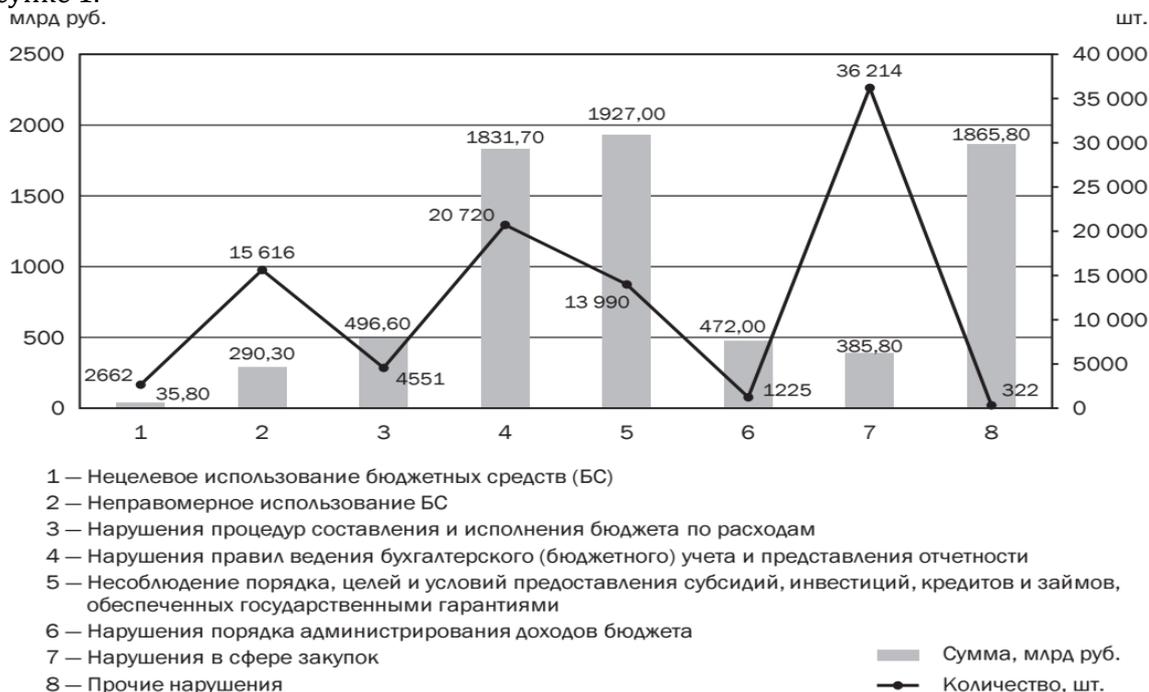


Рисунок 1 - Структура нарушений, установленных Федеральным казначейством за период с 2018 по 2024 г.

Figure 1- The structure of violations established by the Federal Treasury for the period from 2018 to 2024

С учетом результатов деятельности органов ГФК встает очевидный вопрос: какие меры необходимо принять для минимизации нарушений в финансово-бюджетной сфере?

Одним из перспективных направлений развития ГФК является внедрение предупреждающего риск-ориентированного дистанционного смарт-контроля и мониторинга в финансово-бюджетной сфере (контроллинга) (Барановская, 2019).

Поскольку в настоящее время бюджетное законодательство Российской Федерации содержит норму о двух формах ГФК: предварительной и последующей, представляются оправданными инициативы по законодательному оформлению методов органов внутреннего ГФК, реализуемых в форме предварительного контроля.

По итогам контрольно-ревизионной деятельности Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2024 год проведено 34 контрольных мероприятия, из которых 28 были плановыми, 3 — внеплановыми и 3 — обследованными. Дополнительно в рамках собственных контрольных мероприятий проведено 12 встречных проверок. Работа казначейства была направлена на обеспечение законности и эффективности использования бюджетных средств, а также на соблюдение требований бюджетного законодательства и правил ведения бухгалтерского учета.

В результате проведенных мероприятий выявлены нарушения на общую сумму 8 421 964,76199 тыс. рублей. Наибольший удельный вес в общем объеме нарушений занимают нарушения в сфере закупок товаров, работ и услуг для федеральных нужд — 3 657 971,19137 тыс. рублей, а также иные нарушения бюджетного законодательства — 3 509 910,11580 тыс. рублей. Существенными оста-

ются также случаи неэффективного использования бюджетных средств на сумму 193 244,59067 тыс. рублей и неправомерного их использования на 55 581,70806 тыс. рублей. Зафиксированы факты нецелевого расходования бюджетных средств в размере 4 295,01867 тыс. рублей и нарушения порядка предоставления бюджетных средств — 437 600,15172 тыс. рублей. Кроме того, нарушения бюджетного учета составили 1 626,89067 тыс. рублей, а объем нарушений, связанных с предоставлением бюджетных кредитов и займов, — 70,02042 тыс. рублей. Прочие нарушения составили 561 665,07461 тыс. рублей.

По результатам проверок устранено нарушений на сумму 53,79862 тыс. рублей. В целях привлечения виновных к ответственности должностными лицами управления составлено 80 протоколов об административных правонарушениях. В федеральный бюджет поступило штрафов на сумму 853,53366 тыс. рублей по кодам бюджетной классификации, администрируемым Федеральным казначейством.

Подводя итог, можно отметить, что контрольно-ревизионная деятельность Управления Федерального казначейства по Орловской области в 2024 году позволила выявить значительный объем нарушений, требующих системного анализа и мер по их предупреждению. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости усиления внутреннего финансового контроля в подведомственных организациях, повышения качества планирования и исполнения бюджетных средств, а также внедрения цифровых инструментов мониторинга, которые смогут повысить прозрачность и результативность бюджетного процесса (Мулюкина, 2017).

За отчетный период объектам контроля направлено 26 представлений с требованиями об устранении нарушений и о принятии мер по устранению причин и условий их совершения и 1 предписание об устранении выявленных нарушений.

Всего в ходе осуществления контрольной деятельности Управлением Федерального казначейства по Орловской области за 2023 год проведено 21 контрольное мероприятие, в том числе: 18 плановых контрольных мероприятий, из них: 1 ревизия и 17 проверок; 3 внеплановых проверки.

Объем нарушений, выявленных Управлением Федерального казначейства по Орловской области за 2023 год, составил 13 485 479,0 тыс. рублей, в том числе: нарушения порядка предоставления межбюджетных трансфертов – 545 049,3 тыс. рублей; неправомерное использование бюджетных средств, кроме нецелевого использования – 8043,4 тыс. рублей; нецелевое использование бюджетных средств – 150,0 тыс. рублей; неэффективное использование бюджетных средств – 62 303,9 тыс. рублей; нарушения порядка ведения бюджетного учета, представления бюджетной отчетности – 31,7 тыс. рублей; нарушения в сфере осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения федеральных нужд – 11 374 604,6 тыс. рублей; иные нарушения (не применение объектом контроля штрафных санкций, предоставление сведений о бюджетном обязательстве с нарушением срока) – 1 495 295,5 тыс. рублей; нарушения порядка администрирования доходов бюджета – 0,6 тыс. рублей.

Устранено нарушений на сумму 1 516,5 тыс. рублей. Общая сумма средств, поступивших непосредственно в доход федерального бюджета, составила 716,4 тыс. рублей.

Должностными лицами Управления в отчетном периоде составлено 67 протоколов об административных правонарушениях.

Общая сумма штрафов, поступивших в федеральный бюджет по кодам бюджетной классификации, администрируемым Федеральным казначейством составила 229,1 тыс. рублей. За отчетный период объектам контроля направлено 19 представлений с требованиями об устранении нарушений и о принятии мер по

устранению причин и условий их совершения. Всего в ходе осуществления контрольной деятельности Управлением Федерального казначейства по Орловской области за 2022 год проведено 31 контрольное мероприятие, в том числе: 30 выездных проверок; 1 камеральная проверка.

Кроме того, проведены 4 встречные проверки в рамках исполнения централизованных заданий.

В 2022 году Управление Федерального казначейства по Орловской области выявило финансовые нарушения на сумму 1 285 116,8 тыс. рублей, что составляет 9,3 % от проверенных средств. Среди них: ошибки при распределении межбюджетных трансфертов – 20 000,0 тыс. рублей; незаконное расходование бюджетных средств, за исключением нецелевого использования – 32 708,5 тыс. рублей; случаи расходования средств не по назначению – 16,2 тыс. рублей; неэффективное применение бюджетных средств – 692,0 тыс. рублей; прочие нарушения бюджетного законодательства – 196 843,6 тыс. рублей; ошибки при ведении учета и представлении отчетности – 3 303,5 тыс. рублей; несоблюдение требований при госзакупках – 8 939,6 тыс. рублей.

Недостатки контроля за использованием бюджетных средств региональным оператором и за расходованием средств на капитальный ремонт – 507 904,2 тыс. рублей. - другие нарушения законодательства в финансово-бюджетной сфере – 514 709,2 тыс. рублей.

Динамики ключевых показателей контрольной деятельности Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2022–2024 годы. Представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамики ключевых показателей контрольной деятельности Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2022–2024 годы

Table 5 – Dynamics of key indicators of the control activities of the Federal Treasury Department for the Orel region for 2022-2024

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Прирост 2023 к 2022 (тыс. руб.)	Темп роста 2023 к 2022 (%)	Прирост 2024 к 2023 (тыс. руб.)	Темп роста 2024 к 2023 (%)
Количество контрольных мероприятий	31	21	34	-10	-32,26	+13	+61,90
Объем выявленных нарушений (тыс. руб.)	1285116,8	13485479,0	8421964,76	+12200362,2	+949,36	-5063514,2	-37,55
Устранено нарушений (тыс. руб.)	1 516,5	1 516,5	53,8	0	0	-1 462,7	-96,45
Количество протоколов об административных правонарушениях	31	67	80	+36	+116,13	+13	+19,40
Сумма штрафов, поступивших в бюджет (тыс. руб.)	716,4	229,1	853,5	-487,3	-68,02	+624,4	+272,56

Следовательно, количество контрольных мероприятий снизилось в 2023 году, но в 2024 году увеличилось на 61,9%, объем выявленных нарушений резко вырос в 2023 году (на 949,36%) и затем снизился в 2024 году на 37,55%. Количество устраненных нарушений в 2024 году значительно снизилось (на 96,45%). Коли-

чество составленных протоколов продолжает расти, что говорит об усилении контроля. Сумма поступивших штрафов резко снизилась в 2023 году, но в 2024 году выросла более чем в 3 раза.

Рисунок 2 демонстрирует динамику ключевых показателей контрольной деятельности Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2022–2024 гг.

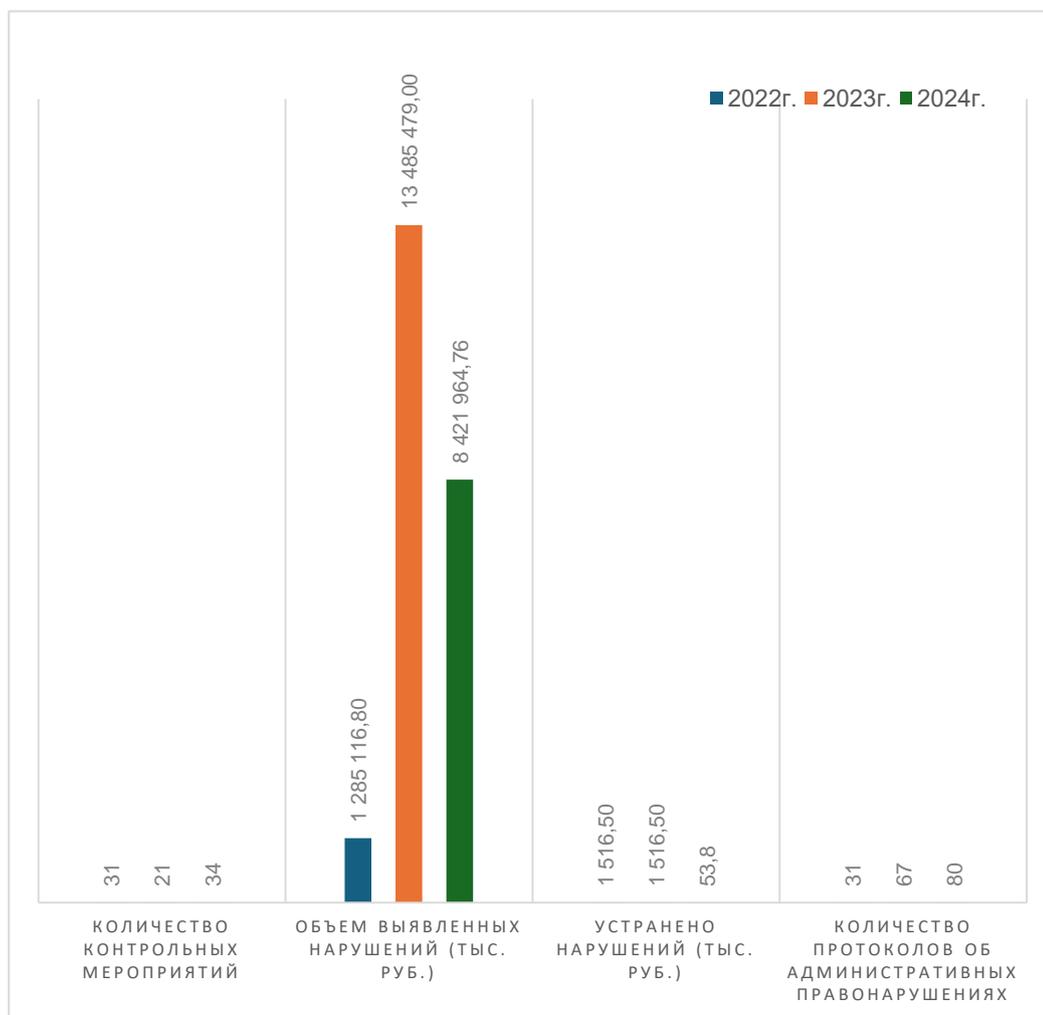


Рисунок 2 – Динамика ключевых показателей контрольной деятельности Управления Федерального казначейства по Орловской области за 2022–2024 гг.

Figure 2– Dynamics of key indicators of the control activity of the Office of the Federal Treasury for the Orel region in 2022-2024

Контроль за планированием и принятием бюджетных обязательств в условиях интеграции закупочного и бюджетного процессов является ключевым аспектом эффективного управления государственными финансами. В Орловской области, как и в целом по Российской Федерации, наблюдается динамика изменений в этой сфере за последние годы.

Ниже представлена таблица 6, отражающая динамику общего объема доходов и расходов бюджета Орловской области, предельный объем расходов на обслуживание муниципального долга за 2021–2023 годы.

Таблица 6 – Динамика общего объема доходов и расходов бюджета Орловской области, предельный объем расходов на обслуживание муниципального долга за 2021–2023 годы

Table 6 – The dynamics of total revenues and expenditures of the budget of the Orel region, the maximum amount of expenses for servicing municipal debt for 2021-2023

Год	Общий объем доходов бюджета (тыс. руб.)	Общий объем расходов бюджета (тыс. руб.)	Предельный объем расходов на обслуживание муниципального долга (тыс. руб.)
2021	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют
2022	4 964 589,6	4 880 589,6	133 425,0
2023	4 967 436,0	4 967 436,0	140 780,0

Анализ контрольной деятельности федеральных органов ГФК играет важную роль в повышении финансовой дисциплины, минимизации коррупционных рисков и совершенствовании бюджетного процесса. Он позволяет не только выявлять и устранять нарушения, но и разрабатывать эффективные механизмы предупреждения финансовых потерь в будущем.

Осуществим качественную оценку эффективности существующих методов контроля в рамках совершенствования организации и методов казначейского контроля бюджетных учреждений

Существующие методы казначейского контроля включают:

- Предварительный контроль (анализ заявок на кассовые выплаты, проверка соответствия расходов бюджетной классификации).
- Текущий контроль (мониторинг финансовых операций, контроль за исполнением контрактов).
- Последующий контроль (анализ отчетности, выявление нарушений, проверка обоснованности расходов).

Каждый из методов направлен на выявление и предотвращение финансовых нарушений, однако их эффективность зависит от точности критериев проверки, автоматизации процессов и взаимодействия с другими органами финансового надзора.

Преимущества и недостатки существующей системы контроля представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки существующей системы контроля (Егоров, 2022)

Table 7 – Advantages and disadvantages of the existing control system

Метод контроля	Преимущества	Недостатки
Предварительный	Предотвращает нарушения на этапе согласования платежей, снижает риск незаконного расходования средств.	Высокая бюрократическая нагрузка, длительный процесс согласования.
Текущий	Позволяет оперативно реагировать на подозрительные транзакции.	Ограниченные возможности из-за недостаточной цифровизации и несовершенной аналитики данных.
Последующий	Позволяет выявлять системные проблемы и нарушения.	Низкая профилактическая эффективность, поскольку контроль осуществляется после совершения операций.

В рамках проведенной оценки эффективности существующих методов контроля предложим пути совершенствования казначейского контроля.

- Усиление цифровизации – внедрение автоматизированных систем анализа финансовых данных на основе ИИ и больших данных.
- Оптимизация регламентов – сокращение сроков проверок и повышение оперативности казначейского надзора.
- Повышение прозрачности – создание единой базы нарушений, доступной для государственных органов.
- Совершенствование кадровой политики – обучение сотрудников современным методикам финансового контроля.

Существующие методы казначейского контроля обеспечивают базовый уровень защиты бюджетных средств, но нуждаются в модернизации. Основные проблемы связаны с длительными сроками проверок, недостаточной автоматизацией и ограниченной превентивной эффективностью. Совершенствование системы контроля должно быть направлено на расширение цифровых инструментов, повышение прозрачности и сокращение бюрократических процедур (Арасланова, 2023).

Оценка эффективности существующих методов казначейского контроля бюджетных учреждений в контексте автоматизации и ограниченной превентивной эффективности

#### 1. Проблема автоматизации в системе казначейского контроля

Одной из ключевых проблем является недостаточная автоматизация процессов финансового контроля. Несмотря на внедрение системы «Электронный бюджет» и других цифровых инструментов, их функционал остается ограниченным (Зубков, 2021).

- По данным Счетной палаты РФ, около 35% бюджетных операций все еще требуют ручной проверки, что увеличивает вероятность ошибок и коррупционных рисков.

- В 2022 году Управлением Федерального казначейства по Орловской области было зафиксировано 3 303,5 тыс. рублей нарушений, связанных с ошибками в ведении бюджетного учета и представлении отчетности, что частично обусловлено отсутствием полной автоматизации.

- Задержки в обработке платежей из-за недостаточной интеграции автоматизированных систем привели к просрочке финансирования по 4% контрактов в рамках федеральных программ.

2. Ограниченная предупредительная эффективность казначейского контроля проявляется в том, что существующие методы в основном направлены на выявление нарушений уже после их совершения, а не на их предотвращение (Будагова, 2013). Такая практика снижает возможность предупреждать финансовые отклонения и неэффективное использование бюджетных средств на ранних этапах. По данным Федерального казначейства, в 2022 году объем нецелевого использования бюджетных средств составил 16,2 тыс. рублей, а неэффективного — 692,0 тыс. рублей. Эти показатели указывают на то, что действующие формы контроля не всегда обеспечивают своевременное выявление рисков и предупреждение нарушений. Кроме того, нарушения бюджетного законодательства на сумму 196 843,6 тыс. рублей свидетельствуют о недостаточной работе системы в части профилактики нарушений и контроля за соблюдением финансовой дисциплины.

Таким образом, казначейский контроль в его нынешнем виде выполняет в большей степени функцию последующего надзора, чем превентивного инструмента. Для повышения его эффективности необходимо усилить аналитическую и прогнозную составляющую контрольной деятельности, использовать цифровые технологии, позволяющие выявлять отклонения и потенциальные нарушения до момента их совершения. Это позволит снизить уровень финансовых потерь и по-

высить результативность управления бюджетными средствами.

Согласно докладу Министерства финансов Российской Федерации о реализации плана деятельности на 2021–2026 годы, в 2021 году началась работа по стабилизации бюджетной политики и постепенному возврату к установленным параметрам так называемых «бюджетных правил». Основное внимание было уделено восстановлению финансовой устойчивости и обеспечению сбалансированности бюджета после периода повышенных расходов, связанных с мерами поддержки экономики. Для достижения поставленных целей Министерство финансов усилило контроль за принятием и исполнением бюджетных обязательств, а также за целевым использованием выделенных средств. Были предприняты меры по более строгому мониторингу государственных расходов, уточнены процедуры согласования бюджетных ассигнований и повышены требования к обоснованию затрат.

Реализованные меры позволили повысить дисциплину расходования бюджетных средств и улучшить прозрачность финансовых потоков. Усиление контрольных функций стало важным элементом системы управления государственными финансами, направленным на предотвращение неэффективных расходов и обеспечение рационального распределения бюджетных ресурсов. В результате проведенных мероприятий удалось укрепить финансовую систему и создать условия для устойчивого исполнения бюджетных обязательств в последующие годы (Ковтун, 2020).

Последние три года, несмотря на внешние экономические вызовы, Федеральное казначейство продолжило курс на внедрение централизованного бюджетного учёта и цифровизацию казначейских услуг, что способствовало повышению прозрачности и эффективности контрольной деятельности.

Ниже представлена таблица 9, отражающая выявленные нарушения в бюджетных учреждениях РФ и Центрального федерального округа (ЦФО) за 2021–2024 годы.

Таблица 8 – Основные виды выявленных нарушений и их последствия в бюджетных учреждениях РФ и ЦФО за 2021–2024 гг.

Table 8 – The main types of violations identified and their consequences in budgetary institutions of the Russian Federation and the Central Federal District for 2021-2024

Основные виды нарушений	Последствия нарушений
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несоблюдение сроков предоставления отчетности по субсидиям и межбюджетным трансфертам.</li> <li>- Нарушения при исполнении контрактов (ненадлежащее качество поставленных товаров, задержки исполнения).</li> <li>- Недостоверный учет расходов бюджетов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задержки в финансировании бюджетных учреждений.</li> <li>- Неполное исполнение контрактов и снижение эффективности закупок.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неполное исполнение условий контрактов и соглашений по субсидиям.</li> <li>- Ошибки в ведении бюджетного учета.</li> <li>- Нарушение графиков реализации бюджетных проектов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост штрафных санкций и финансовых потерь.</li> <li>- Недостижение запланированных показателей госпрограмм.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ужесточение контроля привело к уменьшению нарушений в части контрактных обязательств.</li> <li>- Остаются проблемы с отчетностью по субсидиям и трансфертам.</li> <li>- Несвоевременное доведение бюджетных ассигнований.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Улучшение прозрачности бюджетных процессов.</li> <li>- Снижение коррупционных рисков.</li> <li>- Сокращение случаев неэффективного использования средств.</li> </ul>

Для повышения эффективности необходимо внедрение более глубокой автоматизации, усиление аналитических инструментов и переход к проактивному мониторингу рисков (Аношина, Баранова, Бушуева, 2024).

В ходе проведенного исследования предлагаются основные направления совершенствования казначейского контроля, которые структурированы и представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные направления совершенствования казначейского контроля (Кожанчиков, Лебедев, Шалаев, 2020)

Table 9 – The main directions of Treasury control improvement

Направление	Содержание	Нововведения
1. Интеграция управления государственными закупками и исполнения бюджета	Объединение процессов планирования, проведения и контроля государственных закупок с исполнением бюджетных обязательств.	Ранее процессы закупок и исполнения бюджета были разрозненными, что приводило к несогласованности и задержкам. Интеграция позволяет синхронизировать эти процессы, обеспечивая более эффективное использование бюджетных средств.
2. Внедрение риск-ориентированного подхода в контрольной деятельности	Фокусирование контрольных мероприятий на областях с наибольшими рисками нецелевого или неэффективного использования средств.	Традиционно контроль охватывал широкий спектр операций без учёта их рискованности. Новый подход позволяет оптимизировать ресурсы, концентрируя усилия на наиболее уязвимых участках.
3. Повышение квалификации кадров и внедрение новых методик контроля	Обучение сотрудников современным методам и инструментам контроля, адаптация к актуальным требованиям.	Ранее акцент делался на традиционные методы контроля. В настоящее время внимание уделяется подготовке персонала к работе с новыми технологиями и подходами, что повышает общую эффективность контрольной деятельности.
4. Автоматизация и цифровизация контрольных процедур	Использование информационных технологий для мониторинга и анализа финансовых операций в режиме реального времени.	Ранее контрольные процедуры были преимущественно бумажными и проводились постфактум. Цифровизация обеспечивает оперативный доступ к данным и возможность своевременного выявления нарушений.

Эти направления направлены на повышение прозрачности, эффективности и результативности казначейского контроля, что способствует более рациональному использованию бюджетных средств и укреплению финансовой дисциплины в государственных учреждениях.

Ранее в деятельности бюджетных учреждений процессы, связанные с государственными закупками и исполнением бюджета, осуществлялись разрозненно. Такая отдельная организация работы нередко приводила к несогласованности действий между ответственными подразделениями, задержкам в заключении контрактов и неэффективному использованию бюджетных средств. Для устранения этих проблем было предложено объединить управление закупками и исполнением бюджета в единую систему.

Интеграция этих направлений позволяет более точно планировать расходы, контролировать движение денежных средств и своевременно выполнять финансовые обязательства перед поставщиками и подрядчиками. Теперь данные о закупках и их оплате взаимосвязаны, что даёт возможность оперативно отслеживать весь цикл — от планирования закупки до полного исполнения контракта. Такой подход снижает риск несоответствия между утвержденными бюджетными ассигнованиями и фактическими расходами, а также повышает прозрачность и подотчётность учреждений.

Таблица 10 – Этапы, новые элементы в казначейском контроле бюджетных учреждений

Table 10 – Stages, new elements in treasury control of budgetary institutions

Этап	Новые элементы	Действия	Ответственные
1. Планирование и бюджетирование	Введение обязательного использования Государственной информационной системы для размещения информации.	Разработка и утверждение бюджетных ассигнований на основе актуализированных данных.	Министерство финансов, Федеральное казначейство
2. Казначейское сопровождение	Внедрение риск-ориентированного подхода для минимизации рисков нецелевого использования средств.	Осуществление контроля за расходованием бюджетных средств в реальном времени.	Федеральное казначейство, органы исполнительной власти
3. Контроль и аудит	Расширение полномочий Федерального казначейства по проведению внеплановых проверок для повышения оперативности.	Проведение регулярных проверок и аудитов финансово-хозяйственной деятельности.	Счетная палата РФ, Федеральное казначейство
4. Обучение и повышение квалификации	Разработка новых образовательных программ, учитывающих изменения в законодательстве и требования к финансовому контролю.	Организация программ обучения для сотрудников по вопросам казначейского контроля.	Министерство финансов, Федеральное казначейство
5. Оценка эффективности	Введение обязательного ежегодного отчета о результатах казначейского контроля, повышение подотчетности и прозрачности.	Мониторинг и анализ результатов внедрения новых методов казначейского контроля.	Федеральное казначейство, органы исполнительной власти

В результате объединения процессов управления закупками и исполнения бюджета способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов, ускоряет выполнение бюджетных обязательств и повышает общую эффективность использования средств государственного бюджета.

Внедрение риск-ориентированного подхода в контрольной деятельности. В прошлом контроль за использованием бюджетных средств был менее целенаправленным. Новый подход заключается в фокусировании на тех областях, которые представляют наибольшие риски (например, высокие расходы или уязвимые проекты). Это позволяет более эффективно распределять усилия и ресурсы, чтобы минимизировать потенциальные финансовые потери (Гусарова, 2023).

Автоматизация и цифровизация контрольных процедур. До этого времени контроль в бюджетных учреждениях был в основном бумажным и происходил постфактум. С введением автоматизированных систем можно проводить мониторинг в реальном времени, оперативно выявлять нарушения и проводить анализ операций.

Данный механизм направлен на повышение эффективности и прозрачности казначейского контроля в бюджетных учреждениях, соответствуя требованиям новых законодательных инициатив. Эта структура демонстрирует четкий поэтапный подход с конкретными сроками и ответственными сторонами для эффективного внедрения нового механизма казначейского контроля.

Для совершенствования организации и методов казначейского контроля бюджетных учреждений можно предложить следующие мероприятия (рис. 3).



Рисунок 3 – Мероприятия совершенствования организации и методов казначейского контроля бюджетных учреждений

Figure 3 – Measures to improve the organization and methods of treasury control of budgetary institutions

Особое внимание уделяется разработке и внедрению мобильных приложений для мониторинга и отчетности. Создание мобильных приложений для сотрудников бюджетных учреждений, обеспечивающих доступ к данным о расходах, статусах платежей и возможности оперативного реагирования. Ранее доступ к таким данным был ограничен стационарными рабочими местами. Мобильность повы-

шает оперативность и доступность информации.

Для повышения эффективности казначейского контроля в бюджетных учреждениях предлагается новый методический подход, включающий следующие компоненты (рис. 4).



Рисунок 4 – Компоненты авторского методического подхода для повышения эффективности казначейского контроля в бюджетных учреждениях

Figure 4 – Components of the author's methodological approach for improving the effectiveness of treasury control in budgetary institutions

Для внедрения системы дистанционного смарт-контроля в деятельность бюджетных учреждений необходимо провести поэтапную подготовку, обеспечивающую цифровую трансформацию контрольных процедур и повышение их эффективности.

Первоочередным шагом на пути к внедрению интеллектуального контроля (смарт-контроля) должен стать переход на электронный документооборот. Цифровая обработка документов позволит упростить внутренние процессы, ускорить их выполнение и повысить точность работы с финансовыми данными, создав тем самым базис для последующего внедрения современных форм контроля и анализа. Далее необходимо разработать детальный график документооборота с четким определением этапов прохождения документов, ответственных исполнителей и сроков подготовки, согласования и утверждения первичной документации.

Особое значение имеет рациональное распределение обязанностей между сотрудниками бухгалтерии. Требуется провести анализ выполняемых функций, выявить дублирующиеся или избыточные операции и исключить их из рабочего процесса, что позволит повысить производительность, снизить нагрузку на персонал и минимизировать риск ошибок при формировании отчетности.

Кроме того, необходимо усилить контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности. Своевременное выявление и урегулирование долгов способствует поддержанию финансовой устойчивости учреждения и является одним из ключевых критериев в системе интеллектуального контроля. Наличие нерешенных обязательств может негативно повлиять на результаты проверок, поэтому системный анализ задолженности и принятие мер по её погашению или списанию должны стать неотъемлемой частью работы финансовой службы.

Неотъемлемым элементом системы является проведение инвентаризации активов и обязательств, результаты которой подлежат последующей цифровой проверке. В условиях перехода на электронные формы отчетности Министерством финансов разработаны новые формы документов, данные из которых будут автоматически сопоставляться с учётными записями во время проверок.

Вся информация, необходимая для смарт-контроля, будет интегрироваться в государственную информационную систему «Электронный бюджет». Это обеспечит полную прозрачность финансово-хозяйственной деятельности учреждений, а также предоставит ревизорам, бухгалтерам и руководителям оперативный доступ к актуальным данным.

В итоге реализация указанных мероприятий позволит создать современную систему казначейского контроля, основанную на цифровых технологиях. Она обеспечит повышение прозрачности, эффективности и безопасности финансовых процессов, а также будет способствовать укреплению финансовой дисциплины и снижению рисков нарушений в деятельности бюджетных учреждений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная система казначейского контроля бюджетных учреждений основана на принципах прозрачности, результативности и законности использования бюджетных средств. Однако, несмотря на развитие цифровых технологий и совершенствование нормативно-правовой базы, в организации контроля сохраняются методологические и практические проблемы, требующие комплексного подхода в исследовании этой области (Сидельников, 2024).

1. Необходимость интеграции правового и экономического анализа:

— эффективность казначейского контроля во многом определяется сочетанием юридических механизмов (соблюдение норм Бюджетного кодекса, регламентов казначейского обслуживания) и экономических методов (оценка целе-

вого использования средств, финансового планирования, бюджетной дисциплины);

— недостаточная правовая регламентация отдельных аспектов контроля, особенно в части цифрового мониторинга бюджетных операций, требует доработки.

## 2. Развитие методов оперативного контроля и цифровизации:

— введение автоматизированных систем анализа данных позволяет минимизировать коррупционные риски и повысить точность оценки эффективности бюджетных расходов;

— однако существующие системы не всегда охватывают все этапы финансовых операций, что приводит к задержкам в выявлении нарушений;

— недостаточная разработанность методик оценки эффективности казначейского контроля;

— применение количественных и качественных показателей оценки результативности контроля остается фрагментарным, что затрудняет единообразное применение методик на федеральном и региональном уровнях;

— современные исследования должны учитывать не только формальную проверку соблюдения бюджетного законодательства, но и фактическое влияние контроля на качество бюджетного процесса.

Что касается проведению научно-исследовательских работ в сфере совершенствования организации и методов казначейского контроля, то было выявлено следующее.

### 1. Отсутствие единой научной концепции казначейского контроля

— В исследованиях преобладают либо правовые, либо экономические подходы, при этом недостаточно учитывается междисциплинарный характер этой сферы.

— Требуется разработка единой концепции казначейского контроля, включающей правовые и экономические аспекты, а также механизмы адаптации к цифровой экономике.

### 2. Недостаточная практическая направленность научных исследований

— Многие исследования фокусируются на теоретических аспектах казначейского контроля, не предлагая конкретных инструментов для совершенствования системы мониторинга бюджетных операций.

Научные изыскания следует ориентировать на разработку практических инструментов совершенствования контроля, формирование новых подходов к оценке его результативности и внедрение современных цифровых технологий для повышения прозрачности и эффективности бюджетного процесса (Аношина, Баранова, Бушуева, 2024).

Комплекс мероприятий по модернизации казначейского контроля в бюджетных учреждениях включает внедрение цифровых технологий, совершенствование отчётности и усиление мониторинга расходов на основе риск-ориентированного подхода. Это позволит повысить эффективность использования средств, минимизировать ошибки и коррупционные риски.

Применение предложенных мер способно снизить объём нецелевых расходов на 15–20%, повысить прозрачность и скорость формирования отчётности, сократить затраты на исправление ошибок на 10–15%. Внедрение аналитических инструментов и автоматизации обеспечивает на 20–25% более эффективный контроль за расходованием средств.

Применение предложенных мероприятий позволит сократить нецелевые расходы, улучшить отчетность, повысить прозрачность и ускорить процесс выявления нарушений. В теории это обеспечит более эффективное использование бюд-

жетных средств и снизит риски коррупции.

В ходе исследования предложены конкретные меры, позволяющие:

- повысить уровень автоматизации процессов контроля, что способствует сокращению временных и трудовых затрат при проведении проверок;
- усовершенствовать механизмы мониторинга и превентивного контроля для выявления и предотвращения нарушений на ранних стадиях;
- оптимизировать систему взаимодействия казначейства с бюджетными учреждениями, что позволит повысить эффективность финансового администрирования;
- разработать рекомендации по совершенствованию нормативно-правового регулирования казначейского контроля, направленные на минимизацию коррупционных рисков и повышение финансовой дисциплины.

Таким образом, теоретическая значимость предложенных мероприятий заключается в необходимости адаптации существующих концепций казначейского контроля в условиях новых законодательных норм и возможностей информационных технологий.

#### Список литературы:

1. Арасланова, Д. В. Совершенствование казначейского контроля исполнения Федерального бюджета / Д. В. Арасланова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2023. – № 5(47). – С. 64-68. – EDN KOPUFP.
2. Барановская, А. О. Мониторинг как форма государственного финансового контроля / А. О. Барановская // Актуальные проблемы управления экономикой региона: Сборник статей международной научно-практической конференции, Киров, 29 марта 2019 года. – Киров: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Аверс», 2019. – С. 339-343. – EDN SIQLYA.
3. Будагова, Н. В. Развитие системы государственного казначейского контроля / Н. В. Будагова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2013. – № 14(326). – С. 30-35. – EDN QJADNX.
4. Гусарова, Л. В. Теория игр как инструмент риск-ориентированного подхода Федерального казначейства / Л. В. Гусарова, Е. А. Пожидаева // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 1-2. – С. 4-14. – EDN ZNMISA.
5. Даниленко, Н. И. Совершенствование и развитие механизма государственного казначейского контроля: теоретико-методологический аспект / Н. И. Даниленко // Страховое дело. – 2011. – № 12(227). – С. 33-37. – EDN OZPXNJ.
6. Егоров, Д. С. Современные инструменты осуществления казначейского контроля в рамках государственного управления / Д. С. Егоров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1, № 8(128). – С. 147-155. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.08.01.017. – EDN TRFXFF.
7. Жантими́ров, П. А. Характеристика степени координации финансовых операций на едином казначейском счете с операциями Банка России по предоставлению и абсорбированию ликвидности / П. А. Жантими́ров // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3(152). – С. 946-949. – DOI 10.34925/EP.2023.152.3.187. – EDN MXIQCI.
8. Зубков, А. К. Влияние процессов цифровизации на повышение качества казначейского контроля / А. К. Зубков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 10(204). – С. 62-69. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-10-204-62-69. – EDN IOUIIP.

9. Ковтун, Л. Р. Развитие государственного казначейского контроля / Л. Р. Ковтун // *Baikal Research Journal*. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 9. – DOI 10.17150/2411-6262.2020.11(1).9. – EDN RFIGUZ.

10. Копырина, Я. Н. Информационные технологии как фактор повышения эффективности казначейского контроля / Я. Н. Копырина // *Актуальные вопросы современной экономики*. – 2020. – № 1. – С. 546-553. – DOI 10.34755/IROK.2020.31.82.078. – EDN WCKVLH.

11. Лебедев, В. М. Инновационный механизм казначейского контроля в финансово-бюджетной системе / О. И. Кожанчиков, В. М. Лебедев, И. А. Шалаев, // *Экономика и предпринимательство*. – 2020. – № 3(116). – С. 248-259. – DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.050. – EDN OKWOJT.

12. Мулюкина, В. Д. Значимость государственного финансового контроля в системе управления государственными и муниципальными финансами / В. Д. Мулюкина, В. А. Воробьева // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2017. – № 4(22). – С. 280-284. – EDN ZAFSPH.

13. Натаров, В. Н. Текущий казначейский контроль как средство обнаружения тенденций к нецелевому использованию средств на ранних стадиях выполнения финансируемых из бюджета проектов и программ / В. Н. Натаров, Е. Б. Потапова // *Финансы и кредит*. – 2004. – № 13(151). – С. 58-62. – EDN HVHYEB.

14. Рейхерт, Н. В. Роль цифровых технологий в деятельности Федерального казначейства / Н. В. Рейхерт, Е. Н. Бекасова // *Наука Красноярья*. – 2021. – Т. 10, № 4-3. – С. 114-120. – DOI 10.12731/2070-7568-2021-10-4-3-114-120. – EDN SRGREB.

15. Ромашенко, О. В. Трансформация функции контроля федерального казначейства в процессе реализации национальных проектов / О. В. Ромашенко // *Экономический вестник ЮФО*. – 2007. – № 5. – С. 74-79. – EDN TGUSXD.

16. Сидельников, А. С. Управление бюджетной ликвидностью казначейством России: от истории к современности / А. С. Сидельников // *Финансовый менеджмент*. – 2024. – № 12-2. – С. 497-504. – EDN FSFTDG.

17. Федосов, В. А. Контрольная деятельность Федерального казначейства / В. А. Федосов // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. – 2021. – № 4. – С. 136-141. – EDN WNNNVS.

18. Финансовые инструменты регулирования социально-экономического развития, модернизация бюджетной и финансово-инвестиционной политики регионов / Ю. Ф. Аношина, С. В. Баранова, М. А. Бушуева [и др.]. – Орел : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – 296 с. – ISBN 978-5-93179-820-2. – EDN CFSTNW.

19. Хвостенко, О. А. Федеральное казначейство как орган государственного цифрового финансового контроля / О. А. Хвостенко, Д. В. Угольников, М. К. Косов // *Экономика и предпринимательство*. – 2024. – № 5(166). – С. 215-218. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.038. – EDN MZSPET.

#### References:

1. Araslanova, D. V. (2023) Improving Treasury control over the execution of the Federal Budget. *Actual problems and prospects of economic development: Russian and foreign experience*. no. 5(47). Pp. 64-68. (In Russ).EDN KOPUFP.

2. Baranovskaya, A. O. (2019) Monitoring as a form of state financial control. *Actual problems of regional economic management : Collection of articles of the international scientific and practical conference*, Kirov, March 29, 2019. Kirov: Limited Liability Company, Avers Publishing House, pp. 339-343. (In Russ).EDN SIQLYA.

3. Budagova, N. V. (2013) Development of the system of state treasury control. *Accounting in budgetary and non-profit organizations*. no. 14(326). Pp. 30-35. (In Russ). EDN QJADNX.

4. Gusarova, L. V. and Pozhidaeva, E. A. (2023) Game theory as a tool of the risk-oriented approach of the Federal Treasury. *Financial Management*. no. 1-2. pp. 4-14. (In Russ). EDN ZNMISA.
5. Danilenko, N. I. (2011) Improvement and development of the mechanism of state treasury control: a theoretical and methodological aspect. *Insurance business*. no. 12(227). Pp. 33-37. (In Russ). EDN OZPXNJ.
6. Egorov, D. S. (2022) Modern tools for treasury control in the framework of public administration. *Economics and management: problems, solutions*. Vol. 1, no. 8(128). pp. 147-155. (In Russ). DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.08.01.017. EDN TRFXFF.
7. Zhantimirov, P. A. (2023) Characteristics of the degree of coordination of financial operations on a single treasury account with the operations of the Bank of Russia to provide and absorb liquidity. *Economics and entrepreneurship*. no. 3(152). Pp. 946-949. (In Russ). DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.187. EDN MXIQCI.
8. Zubkov, A. K. (2021) The influence of digitalization processes on improving the quality of treasury control. *Bulletin of the Samara State University of Economics*. no.10(204). Pp. 62-69. (In Russ).DOI 10.46554/1993-0453-2021-10-204-62-69. EDN IOUIIP.
9. Kovtun, L. R. (2020) Development of state treasury control / L. R. Kovtun // *Baikal Research Journal*. Vol. 11, no. 1. P. 9. (In Russ). DOI 10.17150/2411-6262.2020.11(1).9. EDN RFIGUZ.
10. Kopyrina, Ya. N. (2020) Information technologies as a factor in increasing the effectiveness of treasury control. *Current issues of modern economics*. no. 1. pp. 546-553. (In Russ). DOI 10.34755/IROK.2020.31.82.078. EDN WCKVLH.
11. Kozhenchikov, O. I. , Lebedev, V. M. & Shalaev, I. A. (2020) Innovative mechanism of treasury control in the financial and budgetary system. *Economics and Entrepreneurship*. no. 3(116). Pp. 248-259. (In Russ). DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.050. EDN OKWOJT.
12. Mulyukina, V. D. and Vorobyova, V. A. (2017) The importance of state financial control in the management system of state and municipal finances. *Innovative economy: prospects for development and improvement*. no. 4(22). Pp. 280-284. (In Russ). EDN ZAFCPH.
13. Natarov, V. N. & Popova, E. B. (2004) Current treasury control as a means of detecting trends towards misuse of funds in the early stages of budget-funded projects and programs. *Finance and Credit*. no. 13(151). Pp. 58-62. (In Russ).EDN HVHYEB.
14. Reichert, N. V. & Bekasova, E. N. (2021) The role of digital technologies in the activities of the Federal Treasury. *Science of Krasnoyarsk region*. Vol. 10, No. 4-3. pp. 114-120. (In Russ). DOI 10.12731/2070-7568-2021-10-4-3-114-120. EDN SRGREB.
15. Romashenko, O. V. (2007) Transformation of the control function of the federal Treasury in the process of implementing national projects. *Economic Bulletin of the Southern Federal District*. no. 5, pp. 74-79, (In Russ).EDN TGUSXD.
16. Sidelnikov, A. S. (2024) Budget liquidity management by the Treasury of Russia: from history to modernity. *Financial Management*. no. 12-2. pp. 497-504. (In Russ). EDN FSFTDG.
17. Fedosov, V. A. (2021) Control activity of the Federal Treasury. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. no. 4. pp. 136-141. (In Russ). EDN WNNNVS.
18. Anoshina, Yu. F., Baranova, S. V. & Bushueva, M. A. [et al.]. (2024) Financial instruments for regulating socio-economic development, modernization of budget and financial and investment policy of regions. Orel: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 296 p. (In Russ). EDN CFSTNW.
19. Khvostenko, O. A., Ugolnov, D. V. & Kosov, M. K. (2024) Federal Treasury as a body of state digital financial control. *Economics and entrepreneurship*. no. 5(166). Pp. 215-218. (In Russ). DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.038. EDN MZSPET.

**Сведения об авторах:**

**Шалаев Илья Андреевич**, кандидат экономических наук, доцент; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления, e-mail: viper18111988@yandex.ru, SPIN-код: 5734-6048, AuthorID: 761770, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0646-5506>

**Кожанчиков Олег Игоревич**, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления, e-mail: okozhanchikov@yandex.ru, SPIN 3460-7673; AuthorID: 662926, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6257-3918>

**About the authors:**

**Ilya A. Shalaev**, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management, e-mail: viper18111988@yandex.ru (Russia, Orel), SPIN-code: 5734-6048, AuthorID: 761770, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0646-5506>

**Oleg I. Kozhanchikov**, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management, e-mail: okozhanchikov@yandex.ru, (Russia, Orel), SPIN 3460-7673; AuthorID: 662926, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6257-3918>

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

© Шалаев И. А., Кожанчиков О.И., 2025



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>