РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

2023
2023
2023

СЕРТИФИКАТ

выдан

Ольге Владимировне Глазуновой

за участие в
XI Международной научно-практической конференции “Горизонты России”



Проректор РЭУ им. Г.В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор — Минашкин В.Г.

Заведующий кафедрой политической экономии и истории экономической науки, кандидат экономических наук, доцент — Мудрова С.В.

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

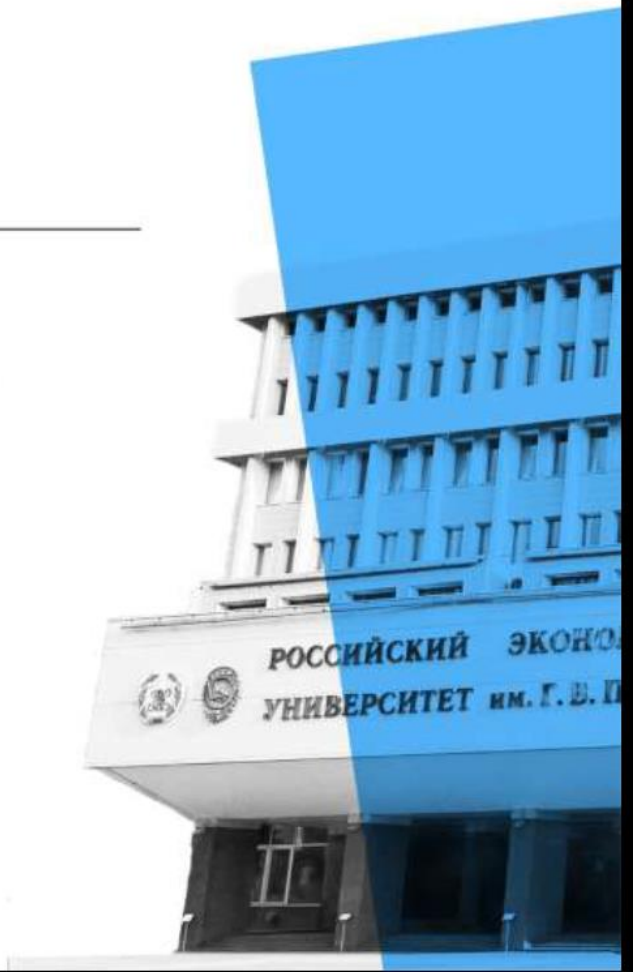
2023
2023
2023

СЕРТИФИКАТ

выдан

Татьяне Викторовне Ульяновской

за участие в
XI Международной научно-практической конференции “Горизонты России”



Проректор РЭУ им. Г.В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор — Минашкин В.Г.

Заведующий кафедрой политической экономии и истории экономической науки, кандидат экономических наук, доцент — Мудрова С.В.

КОНТРОЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОДИН ИЗ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ

О.В. Глазунова, к.э.н., руководитель Управления,
Т.В. Ульяновская, заместитель начальника
отдела внутреннего контроля и аудита,
Управление Федерального казначейства по Волгоградской области,
г. Волгоград, Россия

Аннотация. *Целью данной статьи является описание практики применения результатов осуществления внутреннего контроля для принятия мер, управленческих решений по сокращению либо предотвращению вероятности реализации внутренних (операционных) казначейских рисков для осуществления эффективного управления функциональной деятельностью. Рассматриваются проблемы, выявляемые по итогам контрольной деятельности, и пути их решения. Актуальность исследования обусловлена значимостью контроля для бесперебойного функционирования деятельности органа Федерального казначейства.*

Ключевые слова: *Федеральное казначейство, контрольная деятельность, внутренний контроль, предварительный контроль, последующий контроль, последующий оперативный внутренний автоматизированный контроль, контрольное мероприятие, нарушение, недостаток.*

CONTROL ACTIVITIES AS ONE OF CONTROL MECHANISMS

O.V. Glazunova, Ph.D., Head of the Department,
T.V. Ulyanovskaya, Deputy Head
Internal Control and Audit,
Department Office of the Federal Treasury for the Volgograd Region,
Volgograd, Russia

Abstract. The purpose of this article is to describe the practice of applying the results of internal control to take measures, management decisions to reduce or prevent the likelihood of realizing internal (operational) treasury risks in order to effectively manage functional activities. The problems identified by the results of control activities and ways to solve them are considered. The relevance of the study is due to the importance of control for the uninterrupted functioning of the activities of the Federal Treasury body.

Keywords: Federal Treasury, control activities, internal control, preliminary control, subsequent control, subsequent operational internal automated control, control measure, violation, deficiency.

Введение

Развитие современной России в условиях огромного влияния геополитических и социально-экономических факторов, в том числе и пандемии COVID - 19, характеризуется постановкой масштабных общенациональных задач, которые должны стать вектором развития государства на ближайшее десятилетие. В условиях быстро развивающейся экономики, на фоне обострения международной экономической ситуации растет роль контроля в управлении финансами государства. Адаптивность системы контроля к постоянно меняющимся условиям внешней среды обуславливает жизнеспособность всей системы, а экономическую безопасность государства следует рассматривать через призму управления государственными финансами. Внутренний финансовый контроль играет важнейшую роль в обеспечении эффективного управления бюджетными средствами. Как известно функция контроля одна из наиболее значимых функций управления, которая обеспечивает «обратную связь», наделяет органы управления информацией о реальных рисках и проблемах, возникающих при выполнении поставленных задач. Поэтому одним из основных показателей качества деятельности любой организации является наличие эффективной и грамотно организованной системы внутреннего контроля, позволяющей не только выявлять нарушения и недостатки, но и предупреждать их, способствовать их своевременному устранению.

Тема внутреннего контроля и перспектив его развития довольно часто обсуждается профессиональным сообществом, она остается актуальной и имеет большое значение, как для развития сферы государственных финансов, так и для коммерческой сферы.

Также следует отметить, что в сфере управления государственного финансами реализация рисков может привести к более масштабным последствиям, чем в коммерческой организации.

Влияние результатов осуществления последующего контроля на процесс управления (на примере деятельности Управления Федерального казначейства по Волгоградской области (далее - УФК))

Качество системы внутреннего контроля, эффективность ее функционирования напрямую связаны с тем, насколько она стандартизирована и регламентирована.

Оформление и рассмотрение результатов контрольной деятельности территориальных органов Федерального казначейства (далее – ТОФК) регламентируется стандартами, которые совершенствуются и актуализируются с учетом изменений законодательства Российской Федерации, в том числе в связи с изданием в 2020 году новых федеральных стандартов внутреннего финансового

аудита, разработанных в соответствии с положениями пункта 5 статьи 160.2-1 Бюджетного кодекса Российской Федерации.

Одним из механизмов управления деятельностью ТОФК является основанное на результатах осуществления внутреннего контроля принятие управленческих решений в отношении внутренних (операционных) казначейских рисков (далее – внутренний риск) в рамках процесса управления внутренними рисками. Для идентификации рисков применяются классификаторы внутренних рисков, утвержденные Федеральным казначейством, обеспечивающие единый подход к идентификации внутренних рисков [1]. Кроме того, Федеральным казначейством ежегодно доводится перечень вопросов типовой программы проверки, охватывающий исполнение основных функций по всем направлениям деятельности УФК [2].

В системе осуществления контроля в ТОФК важнейшим звеном является последующий контроль. Организация и осуществление последующего ведомственного контроля в отношении структурных подразделений ТОФК возложено на отдел внутреннего контроля и аудита (далее – ведомственный контроль, ОВКиА соответственно).

Письмами Федерального казначейства, содержащими аналитическую информацию о результатах контрольных мероприятий, перечни нарушений, установленных в ходе осуществления Федеральным казначейством и ТОФК контрольной деятельности, (далее – системные рекомендательные письма Федерального казначейства) определяются направления, на которые следует обратить внимание при организации ведомственного контроля. Так, Федеральным казначейством поручалось ТОФК усилить контроль за соблюдением сотрудниками запретов и ограничений, связанных с прохождением федеральной государственной гражданской службы, включать в планы контрольной деятельности вновь образованный отдел централизованной бухгалтерии.

Направленность на внедрение модели риск – ориентированного внутреннего контроля с учетом рейтингования объектов, выполняемых функций определена в Стратегической карте Казначейства России на 2022 – 2030 годы, утвержденной руководителем Федерального казначейства Р.Е. Артюхиным 10.06.2022 [3]. При организации ведомственного контроля в УФК применяется риск - ориентированный подход в части выбора вопросов, подлежащих проверке, с учетом результатов предыдущего контрольного мероприятия структурного подразделения УФК, значимости операций и действий, необходимых для выполнения функций структурными подразделениями УФК.

При осуществлении ведомственного контроля не только выявляются непосредственно сами нарушения (недостатки), но и устанавливаются причины выявленных нарушений (недостатков), условия их возникновения, а также делаются выводы о качестве

деятельности объекта проверки, о степени надежности внутреннего контроля, осуществляемого структурными подразделениями УФК. Кроме того, результаты контрольных мероприятий содержат выводы об эффективности функционирования системы управления внутренними рисками исходя из критериев оценки, связанной, в том числе, с наличием (отсутствием) нарушений, либо значительным их снижением относительно предыдущего контрольного мероприятия в структурном подразделении УФК [4, 5].

Таким образом, по результатам осуществления ведомственного контроля формируется достаточная для принятия управленческих решений информационная база, состоящая из обоснованных, документально подтвержденных выводов о результатах деятельности объекта проверки с учетом сравнения итоговых результатов с данными предыдущего контрольного мероприятия.

Сравнительный анализ количества нарушений, выявленных в одних и тех же структурных подразделениях УФК в ходе проверок, проведенных ОВКиА в 2021 году и за 9 месяцев 2022 года по отношению к результатам предыдущих контрольных мероприятий, может говорить о значительном уменьшении их количества – с 99 до 73, что составляет в процентном отношении 26,3% (Табл. 1).

Табл. 1.

Сравнительные данные результатов контрольных мероприятий, проведенных ОВКиА в 2021 году и за 9 месяцев 2022 года, с результатами предыдущих контрольных мероприятий

Количество проверенных структурных подразделений УФК в 2021 году и за 9 месяцев 2022 года		Количество нарушений (недостатков), установленных в ходе проверок, проведенных в 2021 году и за 9 месяцев 2022 года		Количество нарушений (недостатков), установленных в ходе предыдущих проверок в отношении структурных подразделений, проверенных в 2021 году и за 9 месяцев 2022 года	
Всего	В том числе территориально обособленные структурные подразделения УФК	Всего	В том числе территориально обособленные структурные подразделения УФК (доля от общего количества)	Всего	В том числе территориально обособленные структурные подразделения УФК (доля от общего количества)
1	2	3	4	5	6
43	26	73	72 (98,6%)	99	99 (100%)

Примечание. Составлено авторами по данным отчетов о результатах проверок

структурных подразделений УФК за 2019 – 2022 годы (данные приводятся не по количеству фактов, а по количеству квалификаций нарушений (недостатков))

Следующим механизмом осуществления последующего контроля в ТОФК является последующий оперативный внутренний автоматизированный контроль (далее – ПОВАК). Реализован автоматизированный контроль на базе прикладного программного обеспечения «Автоматизированная система Федерального казначейства (далее – ППО «АСФК»). С 01.04.2019 вступил в силу Стандарт осуществления последующего оперативного внутреннего автоматизированного контроля в территориальных органах Федерального казначейства, утвержденный приказом Федерального казначейства от 26.12.2018 № 437 [6]. С целью оперативного информирования руководства УФК о нарушениях требований законодательных и нормативных правовых (правовых) актов ОВКиА ежедневно формирует отчет по результатам ПОВАК посредством использования ППО «АСФК». Перечень показателей ПОВАК, утвержденный Федеральным казначейством 23.09.2019, отражает требования законодательных и нормативных правовых (правовых) актов, соблюдение которых должно обеспечиваться при выполнении сотрудниками ТОФК проводимых операций [7].

Однако роль ПОВАК заключается не только в оперативном выявлении нарушений (недостатков), но и в представлении оперативной информации руководству ТОФК, включающей кроме фактов установленных нарушений (недостатков) и причин их возникновения, меры, принятые для устранения или минимизации неблагоприятных последствий выявленного нарушения (недостатка), а также меры, направленные на предотвращение в дальнейшей деятельности аналогичных нарушений (недостатков) [6].

Ежедневно получая информацию о результатах ПОВАК, руководство УФК обладает достаточной информацией для принятия соответствующих решений с целью эффективного оперативного управления.

Органы Федерального казначейства при осуществлении своих полномочий находятся в условиях объективного существования внутренних рисков, источник возникновения которых находится в системе Федерального казначейства.

Как известно, понятие механизма управления включает в себя, в том числе, методы управления, среди которых по характеру воздействия выделяют экономические, административные и социально-психологические [8].

Применение экономического метода управления основывается на материальной заинтересованности сотрудников. Выводы, выработанные

по результатам последующего контроля, учитываются при его материальном стимулировании. Практика показывает, что сотрудники, зная о ежедневном представлении руководителю УФК информации о реализовавшихся рисках, установленных ПОВАК, более внимательно контролируют исполнение документов. Согласно информации, отраженной в отчетах УФК по результатам ПОВАК, в первом полугодии 2022 года сложилась тенденция к снижению числа фактов реализовавшихся рисков в деятельности структурных подразделений УФК относительно данных второго полугодия 2021 года (Табл. 2).

Табл. 2.

Сравнительные данные по результатам ПОВАК за второе полугодие 2021 года и первое полугодие 2022 года

Год проведения проверок	Количество фактов реализовавшихся рисков, в том числе связанных с некорректной работой соответствующего прикладного программного обеспечения	Абсолютное отклонение **(+/-)**	Динамика %
1	**2**	**3**	**4**
Второе полугодие 2021 года	3 110	-2 921	93,92
Первое полугодие 2022 года	189		

Источник: составлено авторами по данным отчетов по результатам ПОВАК

Применение административных методов управления реализуется через поручения, данные руководителем УФК, а также строгий контроль за исполнением их сотрудниками. Обязательность исполнения поручений строится на установленной должностными регламентами персональной ответственности должностных лиц структурных подразделений УФК за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

На основании итогов контрольных мероприятий в рамках осуществления ведомственного контроля руководителем УФК дается указание руководителю структурного подразделения, в котором проводилось контрольное мероприятие, по устранению выявленных нарушений (недостатков), и обеспечению их недопущения в дальнейшей деятельности, а также устанавливаются конкретные сроки представления плана мероприятий, направленных на устранение нарушений (недостатков), и отчета о его выполнении [4].

В адрес структурных подразделений УФК, в которых по результатам ПОВАК выявлены нарушения (недостатки), руководством УФК направляются поручения с целью принятия необходимых мер по устранению (минимизации) последствий выявленных нарушений, а также для недопущения аналогичных нарушений в дальнейшей работе [6].

Контроль исполнения вышеуказанных поручений руководства УФК осуществляется в строгом соответствии с установленными сроками.

В УФК сложилась практика подготовки и направления в адрес начальников структурных подразделений УФК обзорной информации по итогам контрольных мероприятий, проведенных ОВКиА, а также системных рекомендательных писем Федерального казначейства с поручением руководителя УФК по выявлению аналогичных нарушений (недостатков), выяснению причин их возникновения и принятию предупреждающих мер.

При анализе результатов контрольных мероприятий, проводимых ОВКиА, отслеживаются факты нарушений (недостатков), информация о которых содержалась в ранее направленных обзорах. Важность документа, содержащего обобщение информации о допущенных нарушениях (недостатков), подтверждается сотрудниками УФК, которые изучают актуальную информацию и используют её в своей работе.

В ходе рассмотрения результатов контрольных мероприятий на заседаниях Комитета Управления Федерального казначейства по Волгоградской области по внутреннему контролю и внутреннему аудиту, являющегося экспертно – совещательным органом при руководителе УФК, начальники структурных подразделений УФК докладывают о допущенных нарушениях, причинах их возникновения, а также принятых соответствующих мерах по устранению, предотвращению их повторения в дальнейшей работе. По итогам рассмотрения результатов контрольных мероприятий в адрес руководителя УФК направляются предложения для принятия соответствующих управленческих решений.

В условиях постоянной актуализации законодательной и нормативной правовой базы по результатам контрольных мероприятий выявляются проблемные вопросы, связанные с применением новой нормативной базы, а также с разночтением сотрудниками УФК отдельных положений законодательных и нормативных правовых актов. Возникает необходимость в разъяснении возникших вопросов.

Территориально обособленным структурным подразделениям УФК поручено представлять руководству УФК информацию о возникших в ходе исполнения функциональной деятельности вопросах для привлечения к решению профильных структурных подразделений, что

направлено на развитие инициативы для достижения поставленных целей.

Понимание сотрудниками УФК вопросов функциональной деятельности, инициатива, заинтересованность и единый подход инициируют деловую активность и профессиональный интерес, устраняют эмоциональные переживания сотрудников, связанные с недопониманием правовой базы, опасением возможных нарушений. А поскольку результаты труда во многом зависят от психического, эмоционального состояния работников, можно говорить, что активно применяется такой способ мотивации как вовлечение в единообразный, построенный на обоснованных управленческих решениях производственный процесс. Вышеуказанные факторы являются составляющей социально-психологических методов управления.

Следует отметить, что вышеуказанные методы управления нельзя рассматривать раздельно, поскольку они дополняют и неразрывно связаны друг с другом.

Проблемы, выявляемые по итогам контрольных мероприятий, и пути их решения

Результаты проведенного анализа показали, что непрерывный процесс осуществления внутреннего контроля в УФК, внедрение новых инструментов контроля хоть и приводят к снижению количества нарушений (недостатков) в деятельности структурных подразделений УФК, но проблема нарушений остается актуальной.

Преимущественно нарушения (недостатки) установлены в деятельности территориально обособленных структурных подразделений УФК (табл. 1). Основной причиной возникновения нарушений (недостатков), установленных ОВКиА в деятельности структурных подразделений УФК, является невнимательность исполнителей и недостаточные знания сотрудниками отдельных положений нормативных правовых (правовых) актов, в том числе при выполнении обязанностей временно отсутствующих сотрудников. При этом необходимо учитывать, что Федеральное казначейство находится в постоянном развитии, совершенствует функциональные процессы и процедуры в рамках своих полномочий. Так в целях создания, развития системы функционирования казначейских платежей и взаимодействия её участников, реализации положений Бюджетного кодекса Российской Федерации с 2021 года вступили в силу новые нормативные правовые акты. Опыт предыдущих лет показывает, что недостаточные знания и (или) понимание новшеств отдельных положений нормативных правовых актов сотрудниками, выполняющими соответствующие операции, также приводит к возникновению нарушений. Условием возникновения выявленных нарушений является отсутствие автоматизированного контроля за осуществлением отдельных операций.

То есть в условиях осуществления исполнителем визуальных контрольных действий при проведении операций не исключены случайные ошибки, допускаемые работниками (так называемый «человеческий фактор»).

Так как нарушения допускались, в основном, территориально обособленными структурными подразделениями УФК, в качестве дополнительной меры, способствующей минимизации нарушений законодательных и нормативных правовых (правовых) актов руководителем УФК поручалось территориально обособленным структурным подразделениям УФК обеспечить:

– создание подборки нормативной базы, используемой при проведении операций, а также проведение мониторинга их изменений;

– проведение обучения сотрудников по вопросам применения нормативной базы;

– усиление контроля за документами, обрабатываемыми сотрудниками, временно исполняющими обязанности отсутствующих сотрудников;

– обеспечение своевременного изучения сотрудниками материалов совещаний (обучений), проводимых Федеральным казначейством, УФК;

– доведение информации о возникающих проблемных вопросах до курирующего территориально обособленное структурное подразделение заместителя руководителя УФК для привлечения к решению соответствующего профильного структурного подразделения.

По существу нарушения (недостатки), установленные ОВКиА в ходе осуществления последующего ведомственного контроля, касаются уже исполненных документов, в отношении которых устранение, в основном, невозможно. В связи с чем предложения и рекомендации, содержащиеся в итоговых документах по результатам контрольных мероприятий, направлены преимущественно не на устранение выявленных нарушений (недостатков), а содержат указания на конкретные мероприятия, выполнение которых позволит предотвратить повторение аналогичных нарушений законодательных и нормативных правовых (правовых) актов в дальнейшей работе. Также большое внимание уделяется проведению разъяснительной работы с клиентами по оформлению представляемых ими в УФК платежных и иных документов.

Одним из инструментов внутреннего контроля, обеспечивающего предупреждение рисков нарушений и последующих негативных последствий, является предварительный контроль, осуществляемый на всех уровнях выполнения операций в УФК: от исполнителя до руководителя, в режиме реального времени. Применение автоматизированного предварительного контроля, реализованного в

ППО «АСФК», совместно с визуальным позволяет сотрудникам УФК предотвратить появление нарушений.

Анализ результатов осуществления последующего контроля говорит о том, что совмещение исполнительных и контрольных функций часто приводит к тому, что текущим неотложным задачам отдается предпочтение по сравнению с контрольными процедурами. Следствием этого являются реализовавшиеся риски. Исходя из вышеизложенного, возникает понимание важности предварительного контроля, при надлежащем осуществлении которого нарушений можно было избежать.

Осуществление предварительного внутреннего контроля, проводимого сотрудниками структурных подразделений ТОФК, регламентируется Стандартом внутреннего контроля Федерального казначейства, утвержденного приказом Федерального казначейства от 26.12.2018 № 438. Результаты представляются для рассмотрения руководству УФК и содержат сведения о выявленном нарушении (недостатке), об операции, в ходе осуществления которой выявлено нарушение, а также информацию о причинах и обстоятельствах рисков возникновения нарушений (недостатков) [9]. То есть итоговая информация по результатам предварительного контроля также может служить источником для принятия управленческих решений.

Выводы и перспективы развития системы внутреннего контроля

Подводя итоги, можно сказать, что система управления внутренними рисками является важнейшим рычагом процесса управления, инструментом воздействия на объект управления для достижения заданных целей, так как помогает более оптимально использовать потенциал, трудовые ресурсы, а также способствует максимально слаженной работе, минимизации несоответствий в деятельности УФК, поскольку результаты предварительного, последующего контроля представляются руководителю УФК для принятия управленческих решений о применения мер ответственности к виновным сотрудникам, допустившим нарушения, а также для ведения эффективной кадровой политики в УФК.

Результаты проведенного исследования дают основания сделать вывод, что минимизация реализовавшихся внутренних рисков приводит к повышению результативности работы УФК в целом. Осуществление контрольной функции позволяет на постоянной основе выявлять в деятельности УФК проблемные вопросы, проводить мероприятия по устранению и предупреждению в дальнейшей работе несоответствий законодательным и нормативным правовым (правовым) актам, а руководству УФК - получать независимую, объективную и оперативную информацию о состоянии деятельности структурных подразделений по

исполнению ими функций и полномочий в установленной сфере деятельности.

За последние годы произошло много изменений в сфере управления государственными финансами, что не могло не отразиться на системе внутреннего контроля. Проведенный анализ на примере УФК показал, что работа по осуществлению внутреннего контроля и комплексному управлению внутренними рисками даёт свои результаты. Благодаря применяемым методам управления количество реализовавшихся рисков постепенно снижается, что является признаком эффективной функциональной деятельности.

Следует отметить, что в 2022 году приоритетными направлениями в деятельности ОВКиА являлись акцентирование контрольной деятельности на наиболее рискоемких направлениях деятельности УФК, применении риск – ориентированного подхода, а также на осуществлении предварительного контроля, что является актуальным для использования, в том числе, коммерческими организациями.

Список литературы

1. Классификатор внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности управления Федерального казначейства по субъекту Российской Федерации (субъектам Российской Федерации, находящимся в границах федерального округа), утвержденный приказом Федерального казначейства от 13.12.2021 № 336 [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
2. Перечень вопросов типовой программы проверки управления Федерального казначейства по субъекту Российской Федерации (субъектам Российской Федерации, находящимся в границах федерального округа), утвержденный приказом Федерального казначейства от 14.12.2021 № 338 [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
3. Стратегическая карта Казначейства России на 2022 – 2030 годы, утвержденная руководителем Федерального казначейства Р.Е. Артюхиным 10.06.2022 [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
4. Стандарты ведомственного контроля и внутреннего аудита Федерального казначейства, применяемые контрольно - аудиторскими подразделениями Федерального казначейства при осуществлении ими контрольной и аудиторской деятельности, утвержденные приказом Федерального казначейства от 30.12.2020 № 407 (ред. от 18.10.2022)

[Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
5. Стандарт управления внутренними (операционными) казначейскими рисками в Федеральном казначействе, утвержденный приказом Федерального казначейства от 16.12.2020 № 371 (ред. от 16.04.2021) [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
6. Стандарт осуществления последующего оперативного внутреннего автоматизированного контроля в территориальных органах Федерального казначейства, утвержденный приказом Федерального казначейства от 26.12.2018 № 437 [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».
7. Официальный сайт Федерального казначейства «Перечень показателей последующего мониторинга операционного дня, реализованных в информационной системе «Автоматизированная система Федерального казначейства» (ИС «АСФК»), утвержденный заместителем руководителя Федерального казначейства А.Г. Михайликом 23.09.2019». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/846/utverzhdennyy-perechen-povak_23092019.pdf (дата обращения: 16.11.2022).
8. Шлеин В.А., Иванова Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов бакалавриата по направлениям «Бизнес-информатика» и «Прикладная информатика». – М.: РУТ (МИИТ). 2020. С. 72-75.
9. Стандарт внутреннего контроля Федерального казначейства, утвержденный приказом Федерального казначейства от 26.12.2018 № 438 (ред. от 28.10.2020) [Электронный ресурс]//Электронное периодическое издание «Справочная правовая система «Консультант. Бюджетные организации: Версия Проф».