СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В УПРАВЛЕНИИ ИНТЕГРИРОВАННЫМ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ ФОРМИРОВАНИЕМ

УДК 338.43:657.6 *ГСНТИ 06.71.07*
ББК 65.052.853.2 *Код ВАК 08.00.10*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-191-199

Ю. М. Петрова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Орел, Россия
AuthorID: 407580

Н. А. Лытнева
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Орел, Россия
AuthorID: 639685

АННОТАЦИЯ:
Цель. Исследование проблемы развития функции контроля денежных средств в управлении интегрированным агропромышленным формированием. Совершенствование методического инструментария внутреннего аудита денежных потоков в процессе организации агробизнеса, направленного на повышение эффективности оборотного капитала и устойчивости сельскохозяйственных предприятий.
Методы. Исследование системы внутреннего контроля денежных средств в управлении интегрированным агропромышленным формированием основано на применении системного подхода, методов анализа, контрольно-аналитических процедур, позволяющих систематизировать последовательность организации аудита денежных потоков, для формирования достоверной управленческой информации.
Результаты. Сформирована цель развития методологии внутреннего аудита денежных средств и определены задачи ее совершенствования, определяющие направления исследования в условиях реформирования системы управления интегрированными агропромышленными формированиями. Раскрыта последовательность аудиторской проверки учета денежных операций в интегрированных агропромышленных формированиях, определено содержание рабочей программы внутреннего аудита.
Научная новизна. Научная новизна заключается в совершенствовании методического инструментария аудита денежных потоков, как формы внутреннего контроля в системе управления интегрированными агропромышленными формированиями, обосновании направлений его развития. Разработана схема последовательности и проведения аудита денежных средств, раскрыта методика проверки на каждом этапе. Предложено содержанием рабочей программы, в которой раскрываются направления плана аудита с указанием исполнителей, периода проведения, аудиторских процедур, источников информации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
управление, денежные потоки, оборотный капитал, агропромышленные формирования, внутренний контроль.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Юлия Михайловна Петрова, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Россия),
620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19, g.a.bannykh@urfu.ru

© Ю. М. Петрова, Н. А. Лытнева, 2019

Наталья Алексеевна Лытнева, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Россия),
620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19, katia_zai@mail.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Петрова Ю.М., Лытнева Н.А. Систематизация функций внутреннего контроля денежных средств в управлении интегрированным агропромышленным формированием // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 191—199.

Современное развитие рыночных отношений в сфере агропромышленного производства, связано с повышением качества системы управления интегрированных агропромышленных формирований, основанной на разработке новых подходов, способов и приемов контроля оборотного капитала, его отдельных элементов, в особенности контроля операций по движению денежных средств и величины денежных потоков. Проблема создания подсистемы внутреннего контроля в предприятиях агропромышленного комплекса приобретает особую актуальность, что определено реформированием аграрной политики, развитием агробизнеса, созданием эффективной системы менеджмента, необходимостью поиска внутренних резервов устойчивости агрофирм. Одним из важных направлений эффективной систем управления интегрированными агропромышленными структурами является развитие методического инструментария системы внутреннего контроля, обеспечивающего рациональное использование ресурсов АПК.

К наиболее распространенным формам контроля, способствующим поддержанию оптимального объема денег в организации, относится аудиторская проверка операций по поступлению и выбытию денежных средств и денежных эквивалентов. Исследованию аудиторских процедур, действий аудиторов по операциям с денежными средствами посвящены работы многих российских авторов, которые рассматривали категорийный аппарат аудита, организацию и последовательность его проведения, методический инструментарий, а также использование его результатов в управлении оборотным капиталом и организацией предприятиями АПК в целом.

Существенный вклад в совершенствование методологии аудита и его методического инструментария внесен экономистами: Е. М. Гутцайтом, В. Б. Ивашкевичем, Е. В. Кузнецовой, В. И. Подольским, Дж. Робертсон, Л. В. Сотниковой, Н. Н. Хахоновой.

Проблемы развития способов и приемов анализа, методики контроля движения денежных средств организаций рассматривались: Д. Аакер, О. В. Алексеевой, В. Баранчеевым, П. Ф. Друкер, А. Т. Зубом, А. Карповым, В. Э. Керимовым, О. П. Коробейниковым, Ю. А. Маленковым, М. В. Мельник, О. Е. Николаевой, Н. Н. Пилипенко, О. В. Сальниковым, А. Н. Хориным.

Как считают, Сафонова М. Ф., Макаренко С. А. целью аудиторской проверки движения денег организации является выражение уверенности в законности осуществления сделок и денежных расчетов, правильности отражения их в бухгалтерском учете, достоверное представление в бухгалтерской (финансовой) отчетности любой организации [1].

В системе национальных стандартов – в пункте 7 Федерального правила аудиторской деятельности ФПСАД № 24 уверенность трактуется, как выражение убежденности аудитора, проводившего аудиторскую проверку, относительно надежности сформированных показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая представлена широкому кругу пользователей [2].

Для подтверждения своей уверенности аудиторам необходимо дать оценку доказательств, которые были собраны при проведении контрольных, аналити-

ческих и иных процедур, и сформулировать резюме по наличию или отсутствию факта существенного искажения в формах бухгалтерской (финансовой) отчетности. Основанием для составления или корректировки отчетности может послужить утверждение, которое явно или неявно сделало руководство аудируемого лица по способам признания, методам оценки и раскрытия в бухгалтерской отчетности каждого объекта бухгалтерского учета, что соответствует пункту 4 Федерального стандарта аудиторской деятельности (ФСАД) № 7/2011 «Аудиторские доказательства» [3].

Гражданский кодекс РФ (статья 128) объектами гражданских прав определил вещи, в том числе денежные средства и ценные бумаги, другие виды имущества и виды имущественных прав; а также выполненные работы и оказанные услуги; сформированная информация; объекты интеллектуальной деятельности, виды исключительных прав, характеризующиеся как интеллектуальная собственность; иные нематериальные блага [4].

Несмотря на разработанность проблемы развития системы внутреннего контроля денежных потоков, на сегодняшний день остается множество нерешенных вопросов, [5] связанных с систематизацией процедур аудита, его последовательностью, методическим инструментарием аудиторских проверок денег и денежных эквивалентов. В особенности такие вопросы остро встают в сфере сельского хозяйства.

В связи с чем, целью научного исследования является разработка методических подходов развития системы аудита движения денег интегрированных агропромышленных предприятий, направленных на повышение эффективности их использования и обеспечения сохранности. Для реализации поставленной цели определен круг актуальных задач:

- оценка соблюдения нормативно-правовых актов по организации кассовых операций и соблюдению расчетной дисциплины;
- разработка последовательности аудита денежных средств и эффективности их использования;
- разработка способов и форм контроля финансовых ресурсов предприятий АПК;
- разработка методического инструментария для оценки и анализа денежных потоков.

На наш взгляд, аудиторская проверка денежных потоков должна отвечать определенному набору требований и состоять из определенных этапов, что позволит формировать достоверную информацию для принятия решений по повышению эффективности использования денежных средств агропромышленных предприятий. При организации аудита следует учитывать специфику аграрного производства, особенности вида деятельности сельскохозяйственных предприятий [6]. В частности, в интегрированных агропромышленных формированиях при организации внутреннего контроля и проведении аудита необходимо учитывать интеграцию процессов выпуска и переработки сельскохозяйственной продукции, что исходя процесса аграрного воспроизводства, охватывает совокупность денежных потоков по стадиям сельскохозяйственного производства.

Аудит бухгалтерского учета операций с денежными средствами в интегрированных агропромышленных формированиях нами представлена следующими основными этапами: – подготовительный этап, проведение аудиторской проверки, заключительный этап (рисунок 1).

К первому – подготовительному этапу аудита относятся: подготовка аудита и планирование проверки движения денежных потоков и остатков денежных средств в кассе и на счетах организации.

На предварительном этапе осуществляется знакомство с аудируемой агро-

фирмой, оценка условий осуществления аудита денежных потоков, предполагаемых объемов и сроков проверки, знакомство с организацией и общими результатами хозяйственной деятельности, наличными и безналичными оборотами, определение видов расчетно-кассовых расчетов, платежных процессов.



Рис. 1. Последовательность аудиторской проверки денежных потоков интегрированных агропромышленных формирований

Аудиторами изучается: нормативное регулирование операций в кассе; движения денег на расчетных и прочих счетах в банке; валютные операции; учетная политика; финансовая политика.

Нормативное регулирование аудита движения денежных средств осуществляется на четырех уровнях. Первый уровень нормативного регулирования представлен кодексами и законами. В первую очередь, это Гражданский Налоговый кодекс Российской Федерации.

Из законов наиболее важными для аудита расчетных операций с покупателями и заказчиками являются: «Об аудиторской деятельности» Федеральный закон № 307-ФЗ, утвержденный 30 декабря 2008 года, который содержит требования к аудиторским организациям по организации, планированию и проведению аудиторских проверок, «О бухгалтерском учете» Федеральный за-

кон № 402-ФЗ_ утвержденный 6 декабря 2011 года, «О переводном и простом векселе» № 48-ФЗ от 11 марта 1997 года. Среди Указов Президента можно отметить, например, Указ Президента РФ № 1005 от 23 мая 1994 года в редакции от 17 мая 2007 г. «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины в народном хозяйстве».

На втором этапе – планирование проверки осуществляется разработка плана и программы аудита, предварительная оценка уровня существенности и возможного допустимого аудиторского риска. План отражает общие направления аудита движения денежных средств и расчетов агропромышленных предприятий.

Ко второму этапу относится сам процесс аудиторской проверки, он считается основным, наиболее информативным по охвату денежных потоков. Аудиторская проверка осуществляется в соответствии с содержанием рабочей программы, в которой раскрываются направления плана аудита с указанием исполнителей, периода проведения, аудиторских процедур, источников информации. Основными подразделами рабочей программы:

- организацию наличных и безналичных оборотов; [8]

- порядок оформления договорных отношений с покупателями и заказчиками на отгрузку товаров, с поставщиками, дебиторами, кредиторами;

- правильность отражения движения денежных средств в системе бухгалтерского учета с применением синтетических и аналитических счетов;

- организацию внутреннего контроля движения денег в кассе и на счетах в банке;

- соответствие денежных операций требованиям законодательства;

- достоверность и своевременность денежных расчетов, выявление нарушений сроков платежей;

- ликвидность и платежеспособность сельскохозяйственных фирм и предприятий;

- уровень эффективности использования денежных ресурсов [7].

Этап непосредственного осуществления аудиторской проверки предусматривает получение аудиторами достаточного объема надлежащих доказательств, которые необходимы для обоснования их мнения. Проведенные исследования функций аудиторов и необходимых процедур, которые должны быть ими осуществлены в целях получения определенных аудиторских доказательств, позволили выделить и сгруппировать необходимые процедуры для аудиторской проверки движения денег и расчетов интегрированного сельскохозяйственного предприятия (табл.1).

Результаты исследования типовых операций, свидетельствуют о том, что при аудите учета денежных потоков и их показателей в бухгалтерской отчетности агрофирм необходимо учитывать следующие аспекты:

- способы и приемы учета денежных операций и сделок, расчетных операций с дебиторами и кредиторами в регистрах бухгалтерского учета и их влияние на формирование бухгалтерской отчетности;

- формы и методы обобщения данных по денежным потокам и расчетным операциям с дебиторами и кредиторами в учетных регистрах [9];

- требования и нормативные положения, в реализации которых чаще всего допускаются ошибки [10].

Одним из разделов аудита является контроль расчетных операций с дебиторами и кредиторами, формы расчетов, которые определяется договором на отгрузку сельскохозяйственной продукции: плановые платежи, авансовые расчеты наличным и безналичным путем, коммерческий кредит и др.

Таблица 1

Группировка основных аудиторских процедур по существу контроля денежных потоков

Типовая операция	**Рекомендуемые аудиторские процедуры для проверки расчетных операций с покупателями и заказчиками**
Проведение независимых тестовых операций	Проверка внутреннего контроля операций с денежными средствами, контроль установленных лимитов остатков денежных средств, поступления денежных средств и безденежных расчетов. Тесты денежных оборотов в кассе и на счетах в банке, средств в расчетах (дебиторской задолженности): просмотр сопутствующей документации по поступлению и выбытию денежных средств, поступлению выручки, осуществлению платежей и др.
Аналитические контрольные процедуры денежных потоков	Проведение анализа для определения: больших объемов оборотов средств; наличия нетипичных операций с денежными средствами; фактов нарушений учета операций по принятию к учету и списанию денежных средств; соответствия учета денежных операций методике, закрепленной учетной политикой, и требованиям нормативных актов.
Проведение тестов оборотов по синтетическим и аналитическим счетам бухгалтерского учета денежных средств и расчетных операций	Проведение тестового анализа записей по синтетическим счетам «Касса», «Расчетные счета», «Валютные счета», «Денежные средства в пути», «Расчеты с покупателями и заказчиками», других счетов и предусмотренных субсчетов. Тестовый анализ записей по кредиту счетов «Выручка», «Расчеты с бюджетом», «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», «Расчеты с персоналом по оплате труда», «Расчеты с поставщиками и подрядчиками».
Проведение проверочных процедур общего отражения денежных средств при составлении бухгалтерского баланса и других форм отчетности	Проверка достоверности отражения в составленной бухгалтерской (финансовой) отчетности поступления и списания денежных средств, чистых денежных потоков, остатков наличных средств в кассе и на счетах в банке, остатков валютных средств, расчетных операций с покупателями и заказчиками, соответствия данных отчетных форм информации, сформированной в бухгалтерском учете. Проверка правильности бухгалтерского учета денежных эквивалентов в соответствии с способами и приемами, утвержденными учетной политикой и требованиями российского законодательства и т.п.
Оценка результатов независимых процедур аудита по денежным потокам	Оценка результатов направлена на получение достаточного объема существенных аудиторских доказательств, которые необходимы для выражения мнения аудиторов о достоверности и правильности бухгалтерского учета движения денег и наличных и безналичных расчетных операций, их отражение в бухгалтерской отчетности о

На результаты аудита денежных средств оказывают влияние система внутреннего контроля агрофирмы, процедуры аудита по существу, которые используются аудиторскими фирмами, а именно их количество и содержание. Объем аудита определяется индивидуально по каждой проверке с учетом специфики организации, количества контрагентов при разработке плана аудита расчетов, объема наличных и безналичных расчетов.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о необходимости организации аудита, как одной из форм внутреннего контроля движения денег интегрированных агропромышленных формирований. Для повышения качества контрольных функций необходима последовательная систематизация действий и процедур аудита, что позволит выявить негативные факты использования денежных ресурсов агрофирмы и разработать мероприятия по эффективному использованию денежных потоков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сафонова М.Ф., Макаренко С.А. Техника и технология аудита дебиторской задолженности в организациях оптовой торговли// Международный бухгалтерский учет. 2012. № 7. С. 26 – 38.
2. Об утверждении Федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности: Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002 года № 696 // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru.
3. Федеральный стандарт аудиторской деятельности. Аудиторские доказательства (ФСАД 7/2011): Приказ Минфина России от 16 августа 2011 № 99н // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26 января 1996года № 14-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/.
5. Петрова Ю.М. Управление оборотным капиталом предприятия в условиях кризиса // Вестник экономической интеграции: научно-практический журнал. 2009. № 11–12. С. 102–103.
6. Парушина Н.В., Баркова Т.А. Планирование аудита // Аудитор. 2003. № 2. С. 36–41.
7. Кыштымова Е.А., Беликова Т.В. Анализ производства и повышения конкурентоспособности, как фактор роста собственного капитала сельскохозяйственных предприятий // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: материалы и доклады / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Орловский филиал). Орел, 2016. С. 190–193.
8. Паршутина И. Г. Национально-государственные экономические системы: институциональный аспект глобализации // Вестник ОрелГИЭТ. 2010. № 1 (11). С. 21–24.
9. Алексеева А.А., Кыштымова Е.А. Анализ факторов повышения качества прибыли при принятии управленческих решений // Научные записки ОрелГИЭТ. 2017. №4(22). С.39–43.
10. Развитие системы государственного и муниципального управления в условиях реформирования государственного сектора: Коллективная научная монография / под редакцией А.В. Полянина. Орел: Изд-во Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2017. 228 с.

SYSTEMATIZATION OF INTERNAL MONITORING FUNCTIONS FOR FINANCIAL RESOURCES IN THE MANAGEMENT OF AN INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISE

Yu. M. Petrova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia

N. A. Lytneva
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia

ABSTRACT:
Purpose. To study the problem of systematization of internal monitoring functions for financial resources in the management of an integrated agro-industrial enterprise. To improve methodological tools of internal auditing of cash flows in the process of agribusiness development aimed at improving the efficiency of working capital and sustainability of agricultural enterprises.
Methods. In the study of the system of internal monitoring functions for financial resources in the management of an integrated agro-industrial enterprise, the authors used a systematic approach, methods of analysis, control and analytical procedures to systematize the sequence of the cash flow auditing to get reliable management information.
Results. The purpose of methodology development of internal monitoring functions for financial resources is formulated and the tasks of its improvement defining the directions of research in the conditions of reforming of system of management of the integrated agro-industrial formations accounting

are defined. The sequence of auditing for monetary operations in the integrated agro-industrial enterprises is developed and the working program content for internal auditing is defined.
Scientific novelty. Scientific novelty consists in improvement of methodical tools of cash flows auditing as a form of internal control in the management system of integrated agro-industrial enterprises and substantiation of directions of its development. A sequence and realization of cash flow auditing chart is developed and the auditing procedure at each stage is introduced. The content of the working program, which reveals the directions of the auditing plan, indicating the performers, the period of the auditing procedures and sources of information are proposed.

KEYWORDS:
management, cash flows, working capital, agroindustrial formations, internal control.

AUTHORS' INFORMATION:
Yuliya M. Petrova, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security of the Central Russian Institute of Management - Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia),
29a, M. Gorkogo str., Orel, 302028, Russia, petrova_orel@mail.ru

Natalya A. Lytneva, Dr. Sci. (Economics), Professor of the Department of Management and Public Administration of the Central Russian Institute of Management - Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia),
29a, M. Gorkogo str., Orel, 302028, Russia, ukap-lytneva@yandex.ru

FOR CITATION: Petrova Yu.M., Lytneva N.A. Systematization of Internal Monitoring Functions for Financial Resources in the Management of an Integrated Agro-industrial Enterprise // Management Issues. 2019. № 1 (37). P. 191—199.

REFERENCES

1. Safonov M.F., Makarenko S.A. Technique and technology of auditing receivables in wholesale organizations // International Accounting. 2012. № 7. P. 26 – 38. *[Safonova M.F., Makarenko S.A. Tekhnika i tekhnologiya audita de-bitorskoy zadolzhennosti v organizatsiyakh optovoy torgovli// Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet. 2012.№ 7. S. 26 – 38.]* – (In Rus.)

2. On approval of the Federal Rules (Standards) of auditing activities: Government Decree of 23 September 2002 № 696. Access from the ref.-legal system «ConsultantPlus». *[Ob utverzhdenii Federal'nykh pravil (standartov) auditorskoy deyatel'nosti: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 23 sentyabrya 2002 goda № 696. Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».]* – (In Rus.)

3. Federal Auditing Standard. Audit evidence (FSAD 7/2011): Order of the Ministry of Finance of Russia of 16 August 2011 № 99n. Access from the ref.-legal system «ConsultantPlus». *[Federal'nyy standart auditorskoy deyatel'nosti. Auditorskie dokazatel'stva (FSAD 7/2011): Prikaz Minfina Rossii ot 16 avgusta 2011 № 99n. Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».]* – (In Rus.)

4. Civil Code of the Russian Federation (Part Two): Federal Law of 26 January 1996 № 14-FL. Access from the ref.-legal system «ConsultantPlus». *[Grazhdanskiy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' vtoraya): Federal'nyy zakon ot 26 yanvarya 1996goda № 14-FZ. Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».]* – (In Rus.)

5. Petrova Yu.M. Management of working capital of the enterprise in a crisis // Bulletin of economic integration: scientific and practical journal. 2009. № 11-12. P. 102-103. *[Petrova Yu.M. Upravlenie oborotnym kapitalom predpriyatiya v usloviyakh krizisa // Vestnik ekonomicheskoy integratsii: nauchno-prakticheskiy zhurnal. 2009. № 11-12. S. 102-103.]* – (In Rus.)

6. Parushina N.V., Barkova T.A. Audit planning // Auditor. 2003. № 2. P. 36-41. *[Parushina N.V., Barkova T.A. Planirovanie audita // Auditor. 2003. № 2. S. 36-41.]* – (In Rus.)

7. Kyshtymova E.A., Belikova T.V. Analysis of production and competitiveness, as a factor in the growth of own capital of agricultural enterprises / In the collection: Fundamental and

applied research in the field of economics and finance. Materials and reports. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Orel Branch), 2016. P. 190-193. *[Kyshtymova E.A., Belikova T.V. Analiz proizvodstva i povysheniya konkurentosposobnosti, kak faktor rosta sobstvennogo kapitala sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy / V sbornike: Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti ekonomiki i finansov. Materialy i doklady. Rossiyskaya akademiya narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii (Orlovskiy filial), 2016. S. 190-193.]* – (In Rus.)

8. Parshutina I. G. National-state economic systems: the institutional aspect of globalization. Vestnik OrelGIET. 2010. № 1 (11). P. 21-24. *[Parshutina I. G. Natsional'no-gosudarstvennye ekonomicheskie sistemy: institutsional'nyy aspekt globalizatsii // Vestnik OrelGIET. 2010. № 1 (11). S. 21-24.]* – (In Rus.)

9. Alekseeva A.A., Kyshtymova E.A. Analysis of factors of improving the quality of profits when making management decisions // Scientific notes OrelGIET. 2017. №4 (22). P.39-43. *[Alekseeva A.A., Kyshtymova E.A. Analiz faktorov povysheniya kachestva pribyli pri prinyatii upravlencheskikh resheniy // Nauchnye zapiski OrelGIET. 2017. №4(22). S.39-43.]* – (In Rus.)

10. Development of the system of state and municipal government in the context of public sector reform: Collective scientific monograph / Edited by A.V. Polyanin. Orel: Publishing House of the Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2017. 228 p. *[Razvitie sistemy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya v usloviyakh reformirovaniya gosudarstvennogo sektora: Kollektivnaya nauchnaya monografiya / pod redaktsiey A.V. Polyanina. Orel: Izdatel'stvo Srednerusskogo instituta upravleniya – filiala RANKhiGS, 2017. 228 s.]* – (In Rus.)