

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/laqslr>EDN: <https://elibrary.ru/laqslr>

### Сергей Сергеевич ПОЛЯКОВ

студент магистратуры кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ), Санкт-Петербург, Российская Федерация

e-mail: [sergey.s.polyakov@gmail.com](mailto:sergey.s.polyakov@gmail.com)

ORCID: отсутствует

SPIN: отсутствует

### Маржинат Ильясовна КАНКУЛОВА

ответственный автор, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ), Санкт-Петербург, Российская Федерация

e-mail: [kankulova@mail.ru](mailto:kankulova@mail.ru)

ORCID: 0000-0001-8452-3367

SPIN: 3182-6228

#### История статьи:

Reg. № 760/2025

Получена 24.11.2025

Одобрена 22.12.2025

Доступна онлайн

29.04.2026

**Специальность:** 5.2.4

УДК 336.532

JEL: H50, H57, H61,

H72

#### Ключевые слова:

управление,  
трансформация,  
цифровизация,  
государство, бюджет

#### Аннотация

**Предмет.** Цифровизация управления финансами государственных учреждений, методика и практика планирования финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений субъекта РФ в части информационно-аналитического и программного обеспечения.

**Цели.** Выявить недостатки платформенных решений по автоматизации процессов финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений субъекта РФ. Определить тенденции развития цифровизации управления финансами.

**Методология.** Использованы общенаучные методы исследования. Эмпирическая база сформирована на основе данных органов власти и подведомственных им учреждений субъекта РФ по теме исследования.

**Результаты.** Разработан оригинальный подход по модернизации автоматизированной информационной системы. Реализация предложенного подхода позволяет перейти от фрагментарного управления бюджетными данными к комплексному, минимизировать ручные операции и обеспечить согласованность информации на всех этапах бюджетного процесса.

**Область применения.** Предложенный подход может быть использован органами власти субъектов РФ в регулировании финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений.

**Выводы.** Оригинальный подход по модернизации автоматизированной информационной системы создает основу для повышения качества финансового планирования и оперативности принятия управленческих решений.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

**Для цитирования:** Поляков С.С., Канкулова М.И. Цифровизация управления финансами государственных учреждений: оценка состояния и тенденции развития // Финансы и кредит. – 2026. – № 4. – С. 208 – 220. DOI: 10.24891/laqslr EDN: LAQSLR

Цифровая трансформация системы государственного и муниципального управления входит в перечень национальных целей развития России на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309<sup>1</sup>. Согласно действующим нормативным актам, цифровая трансформация государственного управления предполагает совершенствование управления социально-экономическим развитием посредством качественного преобразования традиционных процессов с использованием цифровых технологий. Одним из целевых показателей является достижение к 2030 г. «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ведущих секторов экономики и социальной сферы. Под цифровой зрелостью понимается комплексная цифровая трансформация, включающая автоматизацию операций через единые отраслевые цифровые платформы, переход на модель управления, основанную на данных, внедрение технологий аналитики больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта.

Информационные технологии уже прочно вошли в практику управления финансами государственных учреждений. Совершенствование специализированного программного обеспечения, внедрение электронного документооборота и развитие методологической базы существенно повысили уровень автоматизации их финансово-хозяйственной деятельности. Вместе с тем современные условия функционирования бюджетных и автономных учреждений требуют внедрения новых эффективных инструментов управления финансовыми ресурсами.

Стратегические направления цифровизации в данной сфере определены Распоряжением Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р<sup>2</sup>, в котором особый акцент сделан на проблеме формирования отчетности из различных источников, что создает значительную нагрузку на учреждения. На повестку дня этим документом ставятся вопросы повышения качества ведения бухгалтерского учета и достоверности данных финансовой отчетности, стандартизации учетных процессов. В качестве ответа на вопросы сформирован проект «Централизация данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы», результатом которого должно стать обеспечение к 2030 г. полной передачи учетных данных в ГИИС «Электронный бюджет» для учреждений всех уровней.

Дальнейшее развитие этой задачи закреплено в Концепции технологической интеграции данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 20.06.2024 № 1569-р<sup>3</sup>. Стратегический документ определяет цели, задачи и принципы предоставления данных бухгалтерского учета федеральными государственными учреждениями и предусматривает:

- создание единого информационного пространства через специализированные решения для централизованного представления данных в ГИИС «Электронный бюджет», а также интеграцию с существующими государственными учетными системами;

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.06.2024 № 1569-р «Об утверждении Концепции технологической интеграции данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы федерального уровня на единой технологической платформе государственной интегрированной информационной системы управления общегосударственными финансами «Электронный бюджет».

– поэтапное внедрение, согласно которому до 2027 г. должно быть обеспечено подключение всех федеральных государственных учреждений, а до 2029 г. – полный переход на автоматизированную аналитику в ГИИС «Электронный бюджет».

Для достижения указанной цели предусматриваются следующие технологические аспекты модернизации ГИИС «Электронный бюджет». Интеграционная платформа обеспечит взаимодействие с существующими учетными системами, обмен данными по единым стандартам и автоматизированную передачу информации в режиме реального времени в соответствии с едиными методологическими и технологическими стандартами, разработанными Минфином России и Федеральным казначейством в рамках модуля «Сбор данных» подсистемы «Учет и отчетность» в ГИИС «Электронный бюджет».

Кроме того, в Концепции акцент сделан на организацию двустороннего обмена данными: помимо автоматизированной отправки, должно быть обеспечено оперативное получение данных по запросам через ГИИС «Электронный бюджет». Такой подход принципиально изменит работу с финансовой информацией, повысив ее прозрачность, оперативность и полезность для принятия управленческих решений.

В настоящее время Министерство финансов РФ не утвердило методики интеграции данных бухгалтерского учета для региональных и муниципальных учреждений<sup>4</sup>. При этом с учетом стратегического приоритета по обеспечению 100-процентного охвата государственных и муниципальных учреждений ГИИС «Электронный бюджет», а также результатов анализа текущих тенденций можно спрогнозировать, что внедряемые интеграционные решения будут приведены в соответствие с действующими стандартами, уже применяемыми федеральными учреждениями.

Таким образом, современная система автоматизации процессов планирования в бюджетных и автономных учреждениях формируется под влиянием комплексной нормативно-правовой базы. Законодательную основу составляют федеральные законы<sup>5</sup>, регулирующие бюджетные отношения и деятельность государственных учреждений, а также ведомственные акты, определяющие требования к информационным системам в сфере управления финансами.

Исследуемая тема широко представлена в научных работах отечественных и зарубежных авторов. Так, влиянию развития цифровых технологий на бюджетный учет в Российской Федерации, цифровизации в бюджетном секторе и направлениям ее реализации, системе электронного бюджета посвящены статьи С.А. Чернявской, Т.В. Файберг, Н.К. Годлевского [1–3]. Ряд авторов проводят сравнительный анализ цифровизации бюджетного учета в России и за рубежом, а именно: С.А. Чернявская, О.Е. Сижая, А.А. Широкова [4]. Исследователи, в числе которых Г.Е. Каратаева, Е.А. Разумовская, А.Б.Д. Духхани, подчеркивают объективную необходимость цифровой трансформации бюджетного процесса в России и в мире в целом, ведь она ведет к оптимизации бюджетного процесса [5, 6]. Характерно, что централизация бухгалтерского (бюджетного) учета на региональном уровне имеет свои особенности, в частности, интересен опыт Белгородской области, что отмечают Н.А. Калущая<sup>6</sup>, В.С. Анженко [7]. Современным подходам к финансовому планированию

---

<sup>4</sup> Приказ Министерства финансов РФ от 31.08.2018 № 186н «О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения».

<sup>5</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации.

<sup>6</sup> Калущая Н.А. Цифровизация учета бюджетных организаций: опыт Белгородской области // Пространственное развитие территорий: сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. Белгород: Эпицентр, 2021. С. 83–86. EDN: KVEGXP

в бюджетных организациях и имеющимся проблемам организации бухгалтерского учета посвящены работы Ю.С. Афанасьевой, И.В. Саттаровой<sup>7</sup>, Н.В. Пискуновой, П.Р. Орлова<sup>8</sup>, З.Э. Катаки<sup>9</sup>. Важно показать, как проходит автоматизация системы финансового планирования и бюджетирования в организациях, причем в конечном счете централизация бухгалтерского учета в организациях бюджетной сферы является одним из важных направлений реформы государственного управления, что отмечают С.В. Деминова, Н.А. Сучкова<sup>10</sup>, Л.Л. Дородных, И.А. Рашидова [8]. Пути решения проблем централизации бюджетного учета раскрывается в работах таких авторов, как С.Ф. Швин, П.А. Магомедова, Х.О. Османова [9, 10]. Ход централизации бюджетного учета и его перспективы исследуются в работе Д.В. Шапошникова [11].

Анализ указанных нормативных документов, научно-практических публикаций и практических наработок позволяет выявить ключевые тенденции развития автоматизации в данной сфере и сопровождающие проблемы, особенно на региональном уровне: сложность адаптации существующих информационных систем и технологий к требованиям бюджетного процесса и современного законодательства, необходимость интеграции цифровых технологий с уже существующими автоматизированными информационными системами бюджетного процесса, ужесточение контроля за корректностью выполнения функций программным обеспечением.

Подходы к решению перечисленных проблем в субъектах РФ исследованы на примере Санкт-Петербурга, который как крупнейший субъект Российской Федерации с масштабной сетью государственных учреждений демонстрирует комплексный подход к построению системы финансового управления на основе региональных информационных систем<sup>11</sup>.

Исторически система финансового управления в государственном секторе Санкт-Петербурга развивалась по принципу разделения функций. На уровне главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС) для планирования бюджета и казначейского исполнения использовалась Автоматизированная информационная система бюджетного процесса – Электронное казначейство (далее – АИСБП-ЭК). В то же время непосредственно в бюджетных и автономных учреждениях бухгалтерский учет и хозяйственная деятельность велись в локальных системах – преимущественно в 1С-Парус.

---

<sup>7</sup> Афанасьева Ю.С., Саттарова И.В. Современные подходы к финансовому планированию в бюджетных организациях // Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты: материалы XIX Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых: в 2 т. Т. 1. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. С. 40–47. EDN: PAUWDR

<sup>8</sup> Пискунова Н.В., Орлов П.Р. Информационные технологии учета в бюджетных учреждениях // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VII Международной научной конференции, посвященной 85-летию Донецкого национального университета. Т. 5. Ч. 2. Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. С. 201–205. EDN: OAZZLF

<sup>9</sup> Катаки З.Э. Современные проблемы организации бухгалтерского учета в бюджетном учреждении // Учетно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия: сборник научных трудов. К 85-летию со дня рождения Абдуллаева Р.А. Симферополь: Типография «Ариал», 2022. С. 152–157. EDN: TPQQNV

<sup>10</sup> Деминова С.В., Сучкова Н.А. Автоматизация системы финансового планирования и бюджетирования в организациях // Интегрированные модели современных информационных систем в условиях цифровизации экономики России: сборник научных трудов международного экономического форума. Орел: Орловский государственный университет экономики и торговли, 2021. С. 94–99. EDN: YOGDCS

<sup>11</sup> Постановление правительства Санкт-Петербурга от 05.05.2004 № 721 «О Комитете финансов Санкт-Петербурга».

В 2007 г. был инициирован проект по созданию единого информационного контура для всех учреждений города. В рамках этого проекта учреждения получали специализированные конфигурации 1С-Парус, адаптированные под требования городского финансирования. Однако дальнейшее развитие системы столкнулось с изменением приоритетов. В 2015 г. было принято решение о создании централизованных бухгалтерий, что предполагало передачу функций учета в центры. В процессе реализации выяснилось, что централизация бухгалтерских функций нецелесообразна, и это вызвало пересмотр стратегии в пользу создания единого цифрового пространства для учета.

В рамках новой стратегии было принято решение о переводе учетных систем в облачную среду, что привело к прекращению проекта по созданию единого контура. Для реализации облачного решения рассматривались различные платформы, однако выбор был сделан в пользу 1С. Это решение было обусловлено несколькими факторами: наличием опыта использования указанных систем в учреждениях, успешным опытом регионов, где аналогичная облачная система на базе 1С уже функционировала, ограниченностью других решений в способности адаптироваться под специфику Санкт-Петербурга. Кроме того, данные системы не предусматривают готовых решений с необходимой детализацией расчетов и уровнем соответствия региональным требованиям.

Таким образом, к 2020 г. в Санкт-Петербурге сформировалась двухуровневая архитектура автоматизации бюджетного процесса: АИСБП-ЭК (используемая ГРБС) и облачная система 1С (применяемая государственными учреждениями).

Автоматизированной информационной системой, применяемой учреждениями для организации процесса финансово-хозяйственной деятельности, является государственная информационная система «Единая информационно-аналитическая система бюджетного (бухгалтерского) учета» (далее – ГИС ЕИАСБУ)<sup>12</sup>.

Эта система разработана в следующих целях:

- автоматизация процессов сбора и обработки данных для Комитета финансов Санкт-Петербурга;
- совершенствование государственного управления через повышение качества планирования и отчетности, сокращение трудозатрат на сбор данных, контроль финансовых показателей учреждений в режиме реального времени, оптимизация бюджетных расходов за счет отказа от содержания разрозненных учетных систем.

В основу ГИС ЕИАСБУ положены передовые облачные технологии, размещенные в распределенной инфраструктуре регионального центра обработки данных исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга. К ней подключены и работают в ней около 3 000 учреждений города.

Система поддерживает бухгалтерский учет и управление в государственных учреждениях, позволяет централизованно учитывать кадровые ресурсы и заработную плату, упрощает обработку и хранение документов, обеспечивает интеграцию с внешними платформами. Особое внимание в ней уделяется учету платных услуг в сфере образования, что помогает эффективно анализировать доходы образовательных учреждений. Она также предоставляет возможности для точного бухгалтерского учета и расчета тарифов, соответствующих уста-

---

<sup>12</sup> Постановление правительства Санкт-Петербурга от 30.01.2018 № 55 «О государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Единая информационно-аналитическая система бюджетного (бухгалтерского) учета».

новленным нормативам. Сервис сбора и консолидации отчетности позволяет ускорить подготовку сводной документации, упрощая выполнение отчетных процедур.

Однако при всех достоинствах характеризуемой системы стадии планирования финансово-хозяйственной деятельности учреждений Санкт-Петербурга все еще присущи высокий уровень ручной обработки данных и рутинных процессов.

На начальном этапе планирования главные распорядители бюджетных средств осуществляют сбор натуральных показателей от подведомственных учреждений посредством рассылки электронных запросов и обработки данных в табличных редакторах. Расчет нормативов стоимости услуг выполняется Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию (КЭПиСП) на основе данных прошлых периодов и ранее принятых распоряжений. При этом исходные натуральные показатели для расчетов также собираются неавтоматизированным способом – через табличные форматы с годовой периодичностью.

После утверждения финансовым органом контрольных цифр бюджетных ассигнований ГРБС производят их распределение между подведомственными учреждениями с использованием табличных редакторов. Получив распределенные лимиты, учреждения корректируют параметры государственных заданий в соответствии с выделенными объемами финансирования и формируют расчеты и обоснования. Характерной чертой данного этапа является необходимость многократных перерасчетов вследствие периодического обновления нормативов КЭПиСП в течение бюджетного цикла.

Очевидно, что такая организация процесса планирования нуждается в развитии с внедрением автоматизированных решений для обеспечения сквозной согласованности данных и сокращения рутинных операций. Существующие на рынке решения не соответствуют уникальной специфике бюджетного процесса города, в связи с чем для Санкт-Петербурга приоритетным направлением должно стать развитие собственной системы автоматизации процесса планирования финансово-хозяйственной деятельности учреждений – ГИС ЕИАСБУ.

В контексте развития цифровых решений Санкт-Петербург совместно с госкорпорацией «Росатом» активно реализует программу «Эффективный регион», направленную на повышение эффективности работы органов власти через применение принципов бережливого производства.

В рамках этой программы Комитет финансов выполняет три ключевых проекта:

- 1) организация планирования расходов бюджета и финансово-хозяйственной деятельности учреждений;
- 2) ведение учета поступлений доходов от родительской платы и платных услуг;
- 3) оптимизация внутренних бизнес-процессов Комитета финансов.

Первые два проекта реализованы на базе платформы «Облачная бухгалтерия», к которой в 2022 г. были подключены все городские учреждения. Основные результаты состоят в сокращении трудозатрат работников централизованных бухгалтерий и администраций при планировании бюджета в 1,5 раза и уменьшении времени, расходуемого на учет поступлений доходов от родительской платы в 6 раз.

Кроме того, в 2022 г. Комитет финансов внедрил ряд новых цифровых решений:

- электронное заключение соглашений (все договоры с юридическими и физическими лицами, а также некоммерческими организациями (включая гранты и субсидии) теперь оформляются в цифровом формате);
- роботизация финансового контроля (запущены три «робота-подписанта» за счет чего автоматически утверждается до 1 600 документов в день);
- автоматизация формирования реестров финансирования (с начала 2023 г. в реестры включено 95 тыс. поручений на оплату, а за 2022 г. обработано более 830 тыс. документов).

В целях развития цифровой трансформации государственного сектора проводится оценка цифровой зрелости органов исполнительной власти города. Одним из ключевых разделов методики оценки является раздел «Данные», где анализируются уровень систематизации данных, полнота и качество информации, способы и оперативность доступа, безопасность. Результатом оценки является определение уровня использования цифровых технологий в работе ведомств, выявление приоритетных направлений для оптимизации процессов и повышения качества планирования цифровой трансформации.

По итогам 2023 г. уровень цифровой зрелости Комитета финансов снизился на 18,9% относительно показателя 2022 г. и составил 1,76 балла из возможных 4 баллов. Такое положение является дополнительным обоснованием необходимости модернизации информационных систем и внедрения автоматизированных процессов.

В ходе обобщения результатов исследования авторами выделены следующие ключевые проблемы, возникающие в планировании финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) учреждений: дефицит специализированных инструментов для формирования плана ФХД и отсутствие автоматизации соответствующих процессов; функционирование действующих информационных систем, таких как «Электронный бюджет», bus.gov.ru, cbias.ru исключительно в режиме обработки готовых числовых данных, по сути, они выполняют роль механических интерфейсов для ввода, в то время как принципиальная сложность заключается в предшествующем этапе – методологически корректном определении и обосновании этих показателей.

Кроме того, действующие государственные информационные системы обладают следующими недостатками: отсутствие аналитического модуля, неинтегрированность с внутренними системами учета, формализованность требований. Такие вызовы, возникающие при планировании ФХД учреждений, ведут к субъективизации планирования, росту трудозатрат в связи с необходимостью ручных расчетов и многократных корректировок, повышению вероятности допущения ошибок.

Анализ лучшей практики информатизации и автоматизации бюджетного процесса в Российской Федерации показывает, что при всех функциональных достоинствах популярные платформенные решения в условиях Санкт-Петербурга демонстрируют ограниченную применимость ввиду существенных различий между стандартной функциональностью системы и специфическими требованиями регионального бюджетного процесса, включая особые методики расчета и распределения субсидий, форматы отчетности и контрольных показателей, процессы согласования и утверждения документов, требования по интеграции с существующей ИТ-инфраструктурой города. Поэтому приоритетом для Санкт-Петер-

бурга должно стать совершенствование региональной ГИС ЕИАСБУ, изначально разработанной с учетом особенностей бюджетной системы и бюджетного процесса субъекта РФ – города федерального значения.

В рамках предлагаемых решений по модернизации, направленной на автоматизацию планирования и исполнения бюджетов учреждений:

- ГИС ЕИАСБУ выполняет роль сквозной цифровой платформы для формирования и исполнения бюджета;
- в ГИС ЕИАСБУ производится интеграция с существующими системами учета: ГИИС «Электронный бюджет», ГИС о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП), АИС БП-ЭК, АИС «Государственные закупки» (АИС ГЗ) для автоматической синхронизации данных и однократности ввода;
- функциональное взаимодействие субъектов ФХД учреждения (бухгалтерских служб, кадровых подразделений, экономических отделов и контрактных управляющих) проходит в едином цифровом информационно-аналитическом пространстве – в ГИС ЕИАСБУ.

Новая цифровая платформа обеспечивает комплексную автоматизацию процессов формирования и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности за счет реализации следующих ключевых функций:

- многоуровневая система версионного контроля, включающая возможность внесения последовательных корректировок в плане финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД), автоматического сохранения полной истории изменений, а также доступа ко всем предыдущим редакциям документа;
- автоматизированный аналитический модуль, который обеспечивает оперативный системный анализ данных и позволяет проводить моментальную верификацию показателей;
- цифровая трансформация документооборота внутри подведомственной сети;
- сокращение продолжительности выполнения типовых операций за счет автоматизации процессов составления документов, формирования отчетности, проверки данных и согласования документов;
- нормативно-правовая актуализация, учитывающая законодательные изменения;
- системная интеграция за счет совместимости с другими информационными системами и реализованной возможности выгрузки данных на портал bus.gov.ru.

Представим модернизированную ГИС ЕИАСБУ в сравнении с аналогичными системами, используемыми другими субъектами РФ (табл. 1).

Предлагаемый подход предполагает централизацию процессов планирования в рамках ЕИАСБУ с интеграцией сопутствующих информационных систем. Преимуществом системы является автоматизация сбора и обработки исходных данных. Натуральные показатели, вводимые учреждениями непосредственно в систему, становятся доступными для всех участников процесса планирования в режиме реального времени. Это исключает необходимость многократного сбора одних и тех же данных различными ведомствами.

В рамках модификации ЕИАСБУ предполагается реализация механизма автоматического расчета нормативов на основе актуальных данных о бюджетных ассигнованиях и фактических показателях деятельности учреждений. Интеграция с АИС БП-ЭК и системой КЭПиСП

позволит осуществлять данный расчет без ручного вмешательства, при этом будет обеспечен необходимый уровень точности и обоснованности.

Кроме того, цифровая платформа будет иметь встроенный механизм контроля полноты и своевременности ввода данных. Система может быть настроена таким образом, что отсутствие требуемых показателей блокирует возможность выполнения отдельных операций учреждения, что создаст стимулы для своевременного внесения информации.

На основе проведенного анализа приходим к выводу о том, что реализация предложенного авторами подхода позволяет перейти от фрагментарного к комплексному управлению бюджетными данными, при этом минимизировать ручные операции и обеспечить согласованность информации на всех этапах бюджетного процесса. Это создаст основу для повышения качества финансового планирования и оперативности принятия управленческих решений.

Следует отметить, что современные российские платформенные решения для автоматизации финансово-хозяйственной деятельности демонстрируют высокий уровень цифровизации бюджетного управления. Эти системы обеспечивают комплексную автоматизацию процессов формирования, согласования и исполнения планов ФХД, включая гибкую настройку структуры, контроль соответствия нормативным требованиям и управление изменениями. Однако их применение в Санкт-Петербурге ограничено из-за специфики регионального бюджетного процесса.

В отличие от типовых коммерческих решений, ГИС ЕИАСБУ Санкт-Петербурга изначально разработана с учетом региональных особенностей, поэтому стратегическим приоритетом для Санкт-Петербурга должно стать ее совершенствование, а не адаптация федеральных решений. Это позволит создать действительно эффективную систему, сочетающую соответствие местным требованиям с преимуществами современных цифровых технологий.

Ключевые шаги к решению имеющихся проблем включают поэтапное внедрение доработанного функционала, обучение пользователей и обеспечение бесшовной интеграции с федеральными платформами, такими как ГИИС «Электронный бюджет». Такой подход гарантирует прозрачность, оперативность и точность управления финансами при сохранении уникальных особенностей бюджетного процесса города.

**Таблица 1****Сравнение модернизированной ГИС ЕИАСБУ с существующими аналогами****Table 1****Comparison of the modernized State information system *Unified Information Analysis System of Budgetary Accounting* with existing analogues**

Параметр	Аналог	Модернизированная ГИС ЕИАСБУ
Функционал	Ввод данных, ручная корректировка	Сквозная автоматизация, ИИ-аналитика
Интеграция	Отсутствует	Единое пространство с синхронизацией данных
Аналитика	Отсутствует	Прогнозирование, дашборды, риск-менеджмент
Поддержка решений	Отсутствует	Рекомендации по оптимизации на основе данных

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Чернявская С.А., Сафонов В.А., Хохлов Р.Р. Влияние развития цифровых технологий на бюджетный учет в Российской Федерации // Прикладные экономические исследования. 2024. № S1. С. 101–108. DOI: 10.47576/2949-1908.2024.74.79.015 EDN: NLIVVQ
2. Файберг Т.В., Багинова Д.Ю. Цифровизация в бюджетном секторе и направления ее реализации // Global & Regional Research. 2025. Т. 7. № 1. С. 29–35. EDN: RUMGXZ
3. Годлевский Н.К. Цифровизация бюджетной сферы. Система электронного бюджета // Трибуна ученого. 2021. № 12. С. 284–289. EDN: XFXRXO
4. Чернявская С.А., Сижая О.Е., Широбокова А.А. Сравнительный анализ цифровизации бюджетного учета в России и за рубежом // Индустриальная экономика. 2024. № S2. С. 41–47. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.26.39.006 EDN: LYKYQS
5. Каратаева Г.Е., Чернова С.В. Цифровая трансформация бюджетного процесса в России // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 3. С. 943–960. DOI: 10.18334/vines.11.3.112336 EDN: QCIJBL
6. Разумовская Е.А., Духхани А.Б.Д. Роль цифровых технологий в оптимизации бюджетного процесса: мировая и российская практика // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4. С. 129–134. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.413 EDN: OMAFUI
7. Анженко В.С. Централизация бухгалтерского (бюджетного) учета на региональном уровне // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4. С. 42–45. DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0007 EDN: NVBXDN
8. Дородных Л.Л., Рашидова И.А. Централизация бухгалтерского учета в организациях бюджетной сферы как одно из важных направлений реформы государственного управления // Наука и практика регионов. 2021. № 2. С. 54–57. EDN: BJUNZC
9. Швин С.Ф. Проблематика централизации бюджетного учета // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 11. С. 311–320. EDN: THJHIR
10. Магомедова П.А., Османова Х.О. Централизация бухгалтерского учета в бюджетных организациях // Теория и практика мировой науки. 2020. № 8. С. 30–34. EDN: GSFVHH

11. Шапошников Д.В. Централизация бюджетного учета продолжается // Журнал Бюджет. 2020. № 1. С. 66–67. EDN: GLOLOQ

**Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## DIGITALIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: ASSESSMENT OF THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS

DOI: <https://doi.org/10.24891/laqslr>

EDN: <https://elibrary.ru/laqslr>

### Sergei S. POLYAKOV

Saint-Petersburg State Economic University (SPbSEU), St. Petersburg, Russian Federation

e-mail: [sergey.s.polyakov@gmail.com](mailto:sergey.s.polyakov@gmail.com)

ORCID: not available

### Marzhinat I. KANKULOVA

Corresponding author, Saint-Petersburg State Economic University (SPbSEU), St. Petersburg, Russian Federation

e-mail: [kankulova@mail.ru](mailto:kankulova@mail.ru)

ORCID: 0000-0001-8452-3367

#### Article history:

Article No. 760/2025

Received 24 Nov 2025

Accepted 22 Dec 2025

Available online

29 Apr 2026

#### JEL Classification:

H50, H57, H61, H72

**Keywords:** management, transformation, digitalization, State, budget

#### Abstract

**Subject.** Digitalization of financial management in public institutions: methodology and practice of planning the financial and economic activities of budgetary and autonomous institutions in a Russian region, with a focus on information-analytical and software support.

**Objectives.** To identify shortcomings in platform solutions for automating the financial and economic processes of budgetary and autonomous institutions in a Russian region. To determine trends in the development of digitalization of financial management.

**Methods.** General scientific research methods were employed. The empirical base was formed using data from regional authorities and their subordinate institutions relevant to the research topic.

**Results.** An original approach to modernizing the automated information system has been developed. Implementing the proposed approach enables a shift from fragmented management of budgetary data to an integrated one, minimizes manual operations, and ensures consistency of information at all stages of the budgetary process.

**Conclusions and Relevance.** The original approach to modernizing the automated information system provides a foundation for improving the quality of financial planning and enhancing the efficiency of managerial decision-making. The proposed approach can be used by regional authorities in Russia to regulate the financial and economic activities of budgetary and autonomous institutions.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

**Please cite this article as:** Polyakov S.S., Kankulova M.I. Digitalization of financial management in public institutions: Assessment of the state and development trends. *Finance and Credit*, 2026, iss. 4, pp. 208–220. DOI: 10.24891/laqslr EDN: LAQSLR

## References

1. Chernyavskaya S.A., Safonov V.A., Khokhlov R.R. [Impact of digital technology development on budget accounting in the Russian Federation]. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya*, 2024, no. S1, pp. 101–108. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1908.2024.74.79.015 EDN: NLIVVQ
2. Faiberg T.V., Baginova D.Yu. [Digitalization in the public sector and the directions of its implementation]. *Global & Regional Research*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 29–35. (In Russ.) EDN: RUMGXZ
3. Godlevskii N.K. [Digitalization of the budgetary sphere. Electronic budget system]. *Tribuna uchenogo*, 2021, no. 12, pp. 284–289. (In Russ.) EDN: XFXRXO
4. Chernyavskaya S.A., Sizaya O.E., Shirobokova A.A. [Comparative analysis of digitalization of budget accounting in Russia and abroad]. *Industrial'naya ekonomika*, 2024, no. S2, pp. 41–47. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1886.2024.26.39.006 EDN: LYKYQS
5. Karataeva G.E., Chernova S.V. [Digital transformation of the budget process in Russia]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2021, vol. 11, no. 3, pp. 943–960. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.11.3.112336 EDN: QCIJBL
6. Razumovskaya E.A., Dukhkhani A.B.D. [The role of digital technologies in optimization of the budgetary process: World and Russian practice]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2019, no. 4, pp. 129–134. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.413 EDN: OMAFUI
7. Anzhenko V.S. [Centralization of accounting (budget) accounting at the regional level]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2021, vol. 10, no. 4, pp. 42–45. (In Russ.) DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0007 EDN: NVBXDN
8. Dorodnykh L.L., Rashidova I.A. [Centralization of accounting in budgetary organizations as one of the key directions of public administration reform]. *Nauka i praktika regionov*, 2021, no. 2, pp. 54–57. (In Russ.) EDN: BJUNZC
9. Shvin S.F. [Problem of centralization of budget accounting]. *Vestnik nauki*, 2024, vol. 4, no. 11, pp. 311–320. (In Russ.) EDN: THJHIR
10. Magomedova P.A., Osmanova Kh.O. [Centralization of accounting in budgetary organizations]. *Teoriya i praktika mirovoi nauki*, 2020, no. 8, pp. 30–34. (In Russ.) EDN: GSFVHH
11. Shaposhnikov D.V. [Continuing centralization of budget accounting]. *Zhurnal Byudzhet*, 2020, no. 1, pp. 66–67. (In Russ.) EDN: GLOLOQ

## Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.