

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-73-86  
УДК 336.1(045)  
JEL E63

## Система риск-менеджмента при управлении ликвидностью средств на едином счете бюджета

И.А. Федоров

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

**Цель** исследования состоит в выявлении институциональных особенностей действующей системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью средств бюджета и в обосновании направлений ее совершенствования с учетом необходимости соблюдения баланса между сохранностью бюджетных средств и эффективностью проводимых операций. В ходе работы были рассмотрены базовая и продвинутая модели риск-менеджмента, применяемые при проведении операций на организованных и не на организованных торгах, а также механизм хеджирования рисков через сделки репо; выявлены особенности действующего подхода, основанного на использовании инфраструктуры Небанковской кредитной организации – центрального контрагента «Национальный Клиринговый Центр», требований к капиталу кредитных организаций и их кредитным рейтингам. Обосновано, что существующая система обеспечивает высокую результативность с точки зрения сохранности бюджетных средств, однако характеризуется низкой способностью реагирования на изменения на финансовом рынке из-за зависимости от внешних источников информации и практики перекладывания риска. На основе проведенного анализа сформулированы направления модернизации системы, включающие мониторинг решений Банка России в отношении участников финансового рынка, объединение информации о соответствии кредитных организаций установленным требованиям и риск-ориентированную настройку параметров операций при размещении временно свободного остатка бюджетных средств в пределах действующих нормативных и правовых актов. **Результаты** работы могут быть полезны в первую очередь Федеральному казначейству и иным органам государственной власти, которые осуществляют управление ликвидностью бюджетных средств, а также исследователям в области общественных финансов, риск-менеджмента и управления бюджетной ликвидностью.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент; Федеральное казначейство; ликвидность бюджетных средств; единый казначейский счет; единый счет бюджета; управление остатками средств; банковские депозиты; сделки репо; кредитные организации; кредитные рейтинги

**Для цитирования:** Федоров И.А. Система риск-менеджмента при управлении ликвидностью средств на едином счете бюджета. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(2):73-86. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-73-86

## ORIGINAL PAPER

## Risk Management System in Liquidity Management of Funds Held in the Single Budget Account

I.A. Fedorov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

### ABSTRACT

The **purpose** of this study is to identify the institutional features of the current risk management system employed by the Federal Treasury in managing budget liquidity and to substantiate directions for its improvement, taking into account the need to maintain a balance between the security of budgetary funds and the efficiency of financial operations. The study examines the basic and advanced risk management models applied to operations conducted both on organized and over-the-counter markets, as well as the mechanism of risk hedging through repurchase agreements (repo transactions). The paper identifies the specific features of the current approach, which is based on the use of the infrastructure of the non-bank credit institution acting as a central counterparty, the National Clearing Centre, as well as on capital adequacy requirements and credit ratings of credit institutions. It is substantiated that the existing system demonstrates high

© Федоров И.А., 2026

effectiveness in terms of safeguarding budgetary funds; however, it is characterized by a limited capacity to respond promptly to changes in the financial market due to its dependence on external information sources and the prevailing practice of risk transfer. Based on the analysis conducted, the study formulates directions for modernizing the system, including monitoring decisions of the Bank of Russia regarding financial market participants, consolidating information on the compliance of credit institutions with established requirements, and implementing a risk-oriented adjustment of operational parameters when placing temporarily available budget balances within the framework of existing regulatory and legal provisions. The **findings** may be useful primarily for the Federal Treasury and other public authorities engaged in budget liquidity management, as well as for researchers in the fields of public finance, risk management, and budget liquidity management.

**Keywords:** risk management; Federal Treasury; budget liquidity; Single Treasury Account; single budget account; cash balance management; bank deposits; repo transactions; credit institutions; credit ratings

**For citation:** Fedorov I.A. Risk management system in liquidity management of funds held in the single budget account. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(2):73-86. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-73-86

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня риск-менеджмент занимает важную роль в стратегиях управления финансами и операционной деятельности, формируя сложные системы, способствующие снижению рисков.

Важность для исследования представляет риск-менеджмент при управлении свободными остатками средств Единого казначейского счета (ЕКС) и Единого счета федерального бюджета (ЕСФБ) (или ликвидностью бюджетных средств) [1]. Федеральное казначейство строго придерживается негласного правила при размещении временно свободных средств ЕКС в различные финансовые инструменты, заключающегося в обеспечении их гарантированной возвратности. Однако не все участники финансового рынка добросовестно исполняют свои обязанности, что вынуждает Казначейство России разрабатывать меры, позволяющие осуществлять деятельность в условиях повышенных рисков.

Поскольку управление ликвидностью бюджетных средств требует особого внимания к проработке нормативной и правовой базы (в том числе положений, касающихся риск-менеджмента), выстроенная с этой целью система риск-менеджмента обладает дуалистичным характером. Она включает в себя две обособленные модели, взаимодействующие с разными категориями участников финансового рынка: одна отличается пассивностью и покрывает целую группу кредитных организаций, а другая является более точной и привязана к конкретным показателям.

Таким образом, первая считается базовой и представляет собой некий фундамент, на котором может находиться большинство участников финансового рынка. Вторую же можно рассматривать как некий продвинутый уровень в общей системе риск-менеджмента, где определенные показатели участников финансового рынка привязываются

к требованиям для осуществления более рискованных с точки зрения Федерального казначейства операций в сфере управления ликвидностью.

В настоящей статье будут рассмотрены обе составляющие системы риск-менеджмента и сформированы перспективы ее развития.

В отечественной литературе тема управления ликвидностью бюджетных средств рассматривается преимущественно через призму совершенствования казначейской системы в части повышения результативности и модернизации механизмов управления временно свободным остатком бюджетных средств.

Существенный вклад в изучение данного вопроса внесли С. Е. Прокофьев и Н. С. Сергиенко [2–4], рассматривающие реализацию временно свободного остатка на ЕКС и ЕСФБ как одно из направлений повышения эффективности управления общественными финансами, связанное с расширением спектра возможностей их полезного использования. Данный подход важен для настоящего исследования, поскольку позволяет рассматривать ЕКС не только как инструмент эффективного исполнения бюджета, но и как фундамент активного управления временно свободными остатками средств бюджета.

Н. С. Сергиенко [5] в своих работах, посвященных особенностям ЕКС при обеспечении ликвидности бюджетных средств, обращает внимание на методологические аспекты расчета свободного остатка последних, анализирует структуру и механизмы управления и выделяет роль ЕКС в консолидации государственных финансов. С точки зрения ученого, ЕКС является не только действенным средством учета и платежей, но и инструментом управления ликвидностью бюджетных средств.

Данная тематика также получила отражение в работах Л. В. Шубиной, Н. С. Шмиголь [6, 7] и других исследователей, анализирующих изменения

инструментов Федерального казначейства, повышение операционной эффективности и расширение практики размещения временно свободных средств. Эти публикации позволяют проследить переход от преимущественно пассивной модели (кассового обслуживания) к более активной (казначейского кэш-менеджмента). Вместе с тем в большинстве подобных научных трудов акцент делается на организационно-функциональных аспектах управления остатками, тогда как особенности риск-менеджмента в рамках осуществления таких операций раскрываются менее подробно.

М.В. Попов и Е.А. Ермакова [8] рассматривают финансовые риски государства как самостоятельный объект управления в системе общественных финансов, подчеркивая их связь с вероятностью потерь денежных средств и возможным недополучением обществом государственных услуг. Ученые выделяют специфические черты таких рисков, включая их макроэкономический характер, зависимость от политических и внешнеэкономических факторов, а также отличие государственного целеполагания от коммерческого. Для настоящего исследования имеет значение сделанный этими авторами вывод, что риск-менеджмент должен быть ориентирован не столько на полное избегание риска, сколько на его предвидение, идентификацию, оценку и снижение возможных негативных последствий. В контексте управления ликвидностью средств на ЕСФБ данная позиция позволяет обосновать не только приоритет сохранности бюджетных средств над доходностью операций, но и необходимость применения таких инструментов снижения риска, как его хеджирование и передача, а также установление лимитов размещения средств. Именно эти положения формируют основу для анализа риск-менеджмента Федерального казначейства как системы, направленной на защиту средств бюджета на финансовом рынке.

Анализ зарубежных источников позволяет сопоставить российскую практику с подходами, применяемыми в сфере кэш-менеджмента других государств. Авторы работы [9], посвященной ЕКС как базовому инструменту управления государственными денежными ресурсами, I. Fainboim и S. Pattanayak утверждают, что ЕКС позволяет преодолеть разрозненность системы банковских счетов в государственном секторе, обеспечить консолидацию бюджетных средств и повысить эффективность управления их временно свободным остатком. Данный вывод значим и для России, поскольку подтверждает

институциональную значимость ЕКС как основы управления ликвидностью средств бюджета.

Актуальный международный обзор практик управления общественными финансами представлен в докладе ОЭСР *Managing Government Cash: A Review of Practices in OECD Countries 2025 г.*<sup>1</sup> В документе подчеркивается, что базовая цель кэш-менеджмента (характерная для всех стран) состоит в обеспечении способности государства своевременно выполнять платежные обязательства. Однако конкретные модели различаются в зависимости от глубины финансового рынка, соглашений с центральным банком, риск-аппетита, структуры управления и применяемых инструментов.

Особый интерес представляет вывод ОЭСР об отсутствии универсальной модели государственного кэш-менеджмента. Эффективность конкретной системы определяется не набором инструментов, а качеством организационно-правового обеспечения: наличием нормативно закрепленной риск-политики, достоверностью прогнозов исполнения кассового плана, возможностью оперативного доступа к финансовому рынку и согласованностью действий казначейства, органов управления долгом и центрального банка. В этом контексте система, применяемая в России, может считаться эффективной, но нуждающейся в развитии более гибких механизмов риск-менеджмента.

Таким образом, в отечественных научных источниках достаточно полно раскрываются вопросы становления ЕКС, развития операций Федерального казначейства и повышения операционной эффективности управления временно свободным остатком средств бюджета. В зарубежной литературе рассматривается более широкая методология, связывающая управление такими средствами с буферами ликвидности, прогнозированием и управлением рисками. Вместе с тем в существующих работах система риск-менеджмента при управлении ликвидностью средств бюджета как самостоятельная многоуровневая структура рассмотрена недостаточно подробно.

Действующий подход не снимает операционной нагрузки, но перераспределяет ее. Ежедневная проверка на соответствие позволяет уйти от волнообразного формата работы, привязанного к дате получе-

<sup>1</sup> OECD. *Managing Government Cash: A Review of Practices in OECD Countries*. 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/managing-government-cash\\_7675eb58-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/managing-government-cash_7675eb58-en.html) (дата обращения: 11.05.2026).

ния или публикации банковской отчетности и в то же время делает данную модель риск-менеджмента более чувствительной к рискам, однако оставляет «слепой» к сигнальным значениям банковской статистики, позволяющим более точно спрогнозировать кейсы недополучения средств бюджетом. При этом невозможно сделать однозначный вывод об эффективности этой модели ввиду отсутствия в открытом доступе информации о случаях неисполнения обязательств кредитными организациями.

Цель исследования, призванного заполнить этот пробел, состоит в определении особенностей действующей в настоящее время системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью средств бюджета и предложении направлений ее модернизации с учетом требования соблюдения баланса между сохранностью бюджетных средств и эффективностью проводимых операций.

Для достижения поставленной цели были решены такие задачи, как раскрытие содержания базовой и продвинутой моделей риск-менеджмента; анализ места операций репо как инструмента хеджирования рисков; оценка институциональных ограничений действующей модели, основанной на использовании внешних инфраструктуры и источников информации; формулировка предложений по совершенствованию риск-менеджмента.

Методологическую основу исследования составили институциональный и сравнительно-правовой анализы нормативного регулирования, элементы функционального анализа механизмов допуска кредитных организаций к операциям управления ликвидностью бюджетных средств, а также кейс-анализ отдельных кредитных организаций, проведенный на основе открытых данных Банка России и рейтинговых агентств.

Научная новизна полученных результатов заключается в формировании предложений по совершенствованию системы риск-менеджмента, включая оптимизацию функционирования ее действующих механизмов и внедрения новых с целью повышения эффективности и результативности операций по размещению временно свободного остатка средств.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Федеральное казначейство осуществляет операции по управлению остатками бюджетных средств с помощью биржи и проводимых на ней организованных и неорганизованных торгов [10] для большего охвата участников финансового рынка.

## Организованные торги

Организованные торги реализуются на регулярной основе по заданным правилам. Базовая модель описываемой системы риск-менеджмента относится и применяется исключительно к данному виду. Ее суть заключается в минимизации Казначейством России рисков путем непрямого участия в таких торгах. Депозитные договоры и сделки репо заключаются с привлечением Небанковской кредитной организации — центрального контрагента «Национальный Клиринговый Центр» (НКЦ)<sup>2</sup>, который выступает гарантом безопасности, прозрачности и законности сделок между Федеральным казначейством и участниками финансового рынка (кредитными организациями) [11].

Сущность такого инструментария можно рассмотреть на примере депозитных договоров, заключаемых на организованных торгах и регламентированных Правилами осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета в части оформления договоров банковского вклада (депозита) с центральным контрагентом, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 09.04.2019 № 415<sup>3</sup>, и договоров репо в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 08.07.2020 № 1004 «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг на организованных торгах по договорам репо»<sup>4</sup>. Федеральное казначейство, участвуя в торгах через гаранта (НКЦ), сохраняет независимость при принятии решений, определяя самостоятельно как дату

<sup>2</sup> Национальный Клиринговый Центр (официальный сайт). URL: <https://www.nationalclearingcentre.ru/> (дата обращения: 10.02.2026).

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2019 № 415 «О Порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части заключения договоров банковского вклада (депозита) с центральным контрагентом». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_322214/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322214/) (дата обращения: 17.02.2026).

<sup>4</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 08.07.2020 № 1004 «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг на организованных торгах по договорам репо». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_356919/?ysclid=mm9i2owzql594885974](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356919/?ysclid=mm9i2owzql594885974) (дата обращения: 17.02.2026).

(либо желаемый период заключения договоров), так и максимальный объем средств размещения, вид и размер процентной ставки, спред (премию) к ней, срок размещения средств и, в случае необходимости, другие не менее важные условия договоров.

Основным механизмом базовой модели системы риск-менеджмента является процедура, при которой в случае неисполнения обязательств кредитной организацией НКЦ в полном объеме возвращает средства Казначейству России. Это сводит вероятность возникновения риска недополучения средств бюджетной системой Российской Федерации до минимума.

Заключение депозитных договоров и договоров репо с НКЦ на организованных торгах позволяет вовлечь в операции Федерального казначейства широкий спектр участников финансового рынка, не соответствующих жестким требованиям продвинутой модели [6].

Здесь прослеживается взаимосвязь: чем выше риск — тем масштабнее применяемые меры. С внедрением таких условий доступ к операциям Федерального казначейства появился у большинства участников финансового рынка, что стимулирует развитие биржевого инструментария и обеспечивает проведение таких операций с минимальным риском.

### Неорганизованные торги

В соответствии с Правилами размещения средств федерального бюджета, средств единого казначейского счета, резерва средств на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и иных средств на банковских депозитах, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 24.12.2011 № 1121<sup>5</sup> (Депозитные правила), Федеральное казначейство может самостоятельно осуществлять отборы заявок кредитных организаций, заключивших с ним генеральное соглашение, и, как результат, — заключать депозитные договоры. При этом одна или несколько

бирж, определенных Правительством Российской Федерации, предоставляют свои программно-технические мощности для осуществления такого вида торгов.

Размещение бюджетных средств на депозитах в кредитных организациях — инструмент с высокими рисками для государства, поскольку в данном случае отсутствует обеспечение (в отличие от договоров репо, где в этом качестве выступают ценные бумаги). В связи с этим применяется вторая, более продвинутая модель системы риск-менеджмента — структура ограничений, связанных с требованиями к собственным средствам (капиталу) и кредитным рейтингам.

Депозитными правилами регламентируется соответствие кредитных организаций ряду требований. К описываемой модели относятся следующие:

- наличие капитала — не менее 25 млрд руб. и двух из четырех кредитных рейтингов не ниже уровня «А-(RU)», «ruA-», «A-.ru», «A-|ru|», кредитных рейтинговых агентств АО «Эксперт РА»<sup>6</sup>, АКРА (АО)<sup>7</sup>, ООО «НКР»<sup>8</sup>, ООО «НРА»<sup>9</sup> (далее — Рейтинговые агентства) соответственно (табл. 1);
- наличие капитала на уровне 100 млрд руб. (или более), а также нахождение под прямым или косвенным контролем Банка России.

Используя данную модель, Федеральное казначейство не придерживается нагруженной организационной структуры ввиду отсутствия подразделения, анализирующего банковскую отчетность (которое гипотетически формировало бы список допускаемых кредитных организаций). Вместо этого, согласно Депозитным правилам, до начала проведения отбора заявок осуществляется проверка кредитных организаций, с которыми заключено генеральное соглашение, на соответствие описанным выше требованиям посредством данных, получаемых от Банка России (размер собственных средств и наличие универсальной лицензии).

### Анализ системы риск-менеджмента

Для формирования общей картины системы риск-менеджмента при управлении ликвидностью

<sup>5</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 24.12.2011 № 1121 «О порядке размещения средств федерального бюджета, средств единого казначейского счета, резерва средств на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и иных средств на банковских депозитах». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_124396/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124396/) (дата обращения: 21.02.2026).

<sup>6</sup> АО «Эксперт РА» (официальный сайт). URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>7</sup> АО АКРА (официальный сайт). URL: <https://www.acra-ratings.ru> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>8</sup> ООО «НКР» (официальный сайт). URL: <https://ratings.ru> (Дата обращения: 22.02.2026).

<sup>9</sup> ООО «НРА» (официальный сайт). URL: <https://www.ranational.ru> (Дата обращения: 22.02.2026).

Таблица 1 / Table 1

## Сопоставление кредитных рейтингов / Credit Rating Comparison

№ Группы кредитного качества / No. Credit Quality Groups	Кредитные рейтинги кредитных рейтинговых агентств / Credit Ratings of Credit Rating Agencies			
	АО «Эксперт РА»	АКРА (АО)	ООО «НКР»	ООО «НРА»
10	ruAAA, ruAAA.sf	AAA(RU), AAA(ru.sf)	AAA.ru	AAA ru
11	ruAA+, ruAA, ruAA+.sf, ruAA.sf	AA+(RU), AA(RU), AA+(ru.sf), AA(ru.sf)	AA+.ru, AA.ru	AA+ ru
12	ruAA-, ruA+, ruA, ruAA-.sf, ruA+.sf, ruA.sf	AA-(RU), A+(RU), A(RU), AA-(ru.sf), A+(ru.sf), A(ru.sf)	AA-.ru, A+.ru, A.ru	AA ru , AA- ru , A+ ru , A ru
14	ruA-, ruBBB+, ruBBB, ruA-.sf, ruBBB+.sf, ruBBB.sf	A-(RU), BBB+(RU), BBB(RU), A-(ru.sf), BBB+(ru.sf), BBB(ru.sf)	A-.ru, BBB+.ru, BBB.ru	A- ru , BBB+ ru , BBB ru
15	ruBBB-, ruBBB-.sf	BBB-(RU), BBB-(ru.sf)	BBB-.ru	BBB- ru
16	ruBB+, ruBB+.sf	BB+(RU), BB+(ru.sf)	BB+.ru	BB+ ru
17	ruBB, ruBB-, ruBB.sf, ruBB-.sf	BB(RU), BB-(RU), BB(ru.sf), BB-(ru.sf)	BB.ru, BB-.ru,	BB ru
18	ruB+, ruB+.sf	B+(RU), B(RU), B+(ru.sf), B(ru.sf)	B+.ru, B.ru	BB- ru , B+ ru , B ru
19	ruB, ruB.sf, ruB-, ruB-.sf	B-(RU), B-(ru.sf)	B-.ru	B- ru
20		CCC(RU), CCC(ru.sf)	CCC.ru	CCC ru
21	ruCCC, ruCC, ruC, ruCCC.sf, ruCC.sf, ruC.sf	CC(RU), C(RU), CC(ru.sf), C(ru.sf)	CC.ru, C.ru	CC ru , C ru
22	Без рейтинга	Без рейтинга	Без рейтинга	Без рейтинга
23	ruRD, ruD	RD(RU), SD(RU), D(RU), D(ru.sf)	D	RD ru , SD ru , D ru

Источник / Source: решение Совета директоров банка России от 19.12.2025 г. «Об уровнях кредитных рейтингов, устанавливаемых в соответствии с Положением Банка России от 17.06.2025 № 858-П» / Resolution of the Board of Directors of the Bank of Russia dated 19.12.2025 "On Credit Rating Levels Established in Accordance with Bank of Russia Regulation No. 858-P of 17 June 2025". URL: [https://cbr.ru/rbr/dir\\_decisions/rsd\\_2025-12-09\\_53\\_01/](https://cbr.ru/rbr/dir_decisions/rsd_2025-12-09_53_01/)

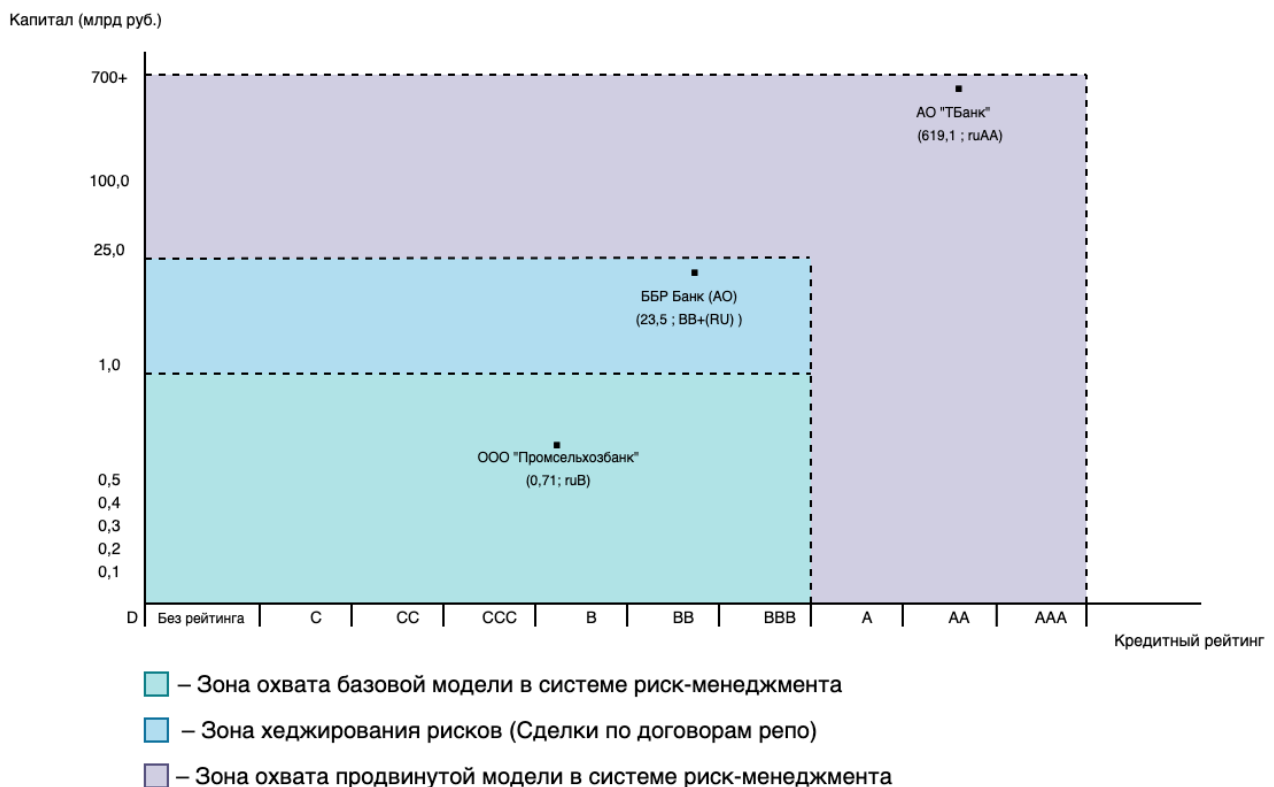
средств на ЕКС требуется также учесть применяемый Федеральным казначейством инструмент хеджирования рисков при проведении операций репо [7] как на организованных, так и не на организованных торгах.

Во-втором случае при заключении соответствующих договоров в залог Федеральному казначейству передаются ценные бумаги (облигации федеральных займов, облигации внешних займов Российской Федерации и ипотечные ценные бумаги, обеспеченные поручительством АО «Банк ДОМ.

РФ»<sup>10</sup>), что является обеспечением сделки и позволяет компенсировать недополучение бюджетных средств в случае неисполнения обязательств кредитными организациями.

Такой формат является основанием для снижения требований к последним. Правила осуществления операций по управлению остатками средств на ЕСФБ и ЕКС в части покупки (продажи) ценных

<sup>10</sup> АО «Банк ДОМ.РФ» (официальный сайт). URL: <https://domrfbank.ru> (дата обращения: 22.02.2026).



**Рис. 1 / Fig.1. Визуализация системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью бюджетных средств / Visualization of the Federal Treasury Risk Management System in Budget Liquidity Management/**

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

бумаг не на организованных торгах по договорам репо, заключения договоров займа ценных бумаг и открытия счетов для осуществления таких операций утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.09.2013 № 777<sup>11</sup>. Послабление было сделано в отношении наличия капитала, которое в операциях репо снижено до 1 млрд рублей.

Хеджирование рисков входит в общую систему риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью наравне с базовой и продвинутой моделями. Визуализировать описанное можно с помощью графика, представленного на рис. 1, где представлена взаимосвязь предъ-

являемых к кредитным организациям требований в рамках разных моделей риск-менеджмента.

Для наглядности изображены точки в трех разных зонах (относящихся к кредитным организациям). Для каждой отмечены ее координаты, состоящие из размера капитала и присвоенного одним из четырех агентств кредитного рейтинга, указанного во втором столбце *табл. 1*.

На основе данных статистики, находящихся в открытом доступе в сети Интернет, Банком России и рейтинговыми агентствами был проведен анализ кредитных организаций на соответствие требованиям Федерального казначейства и, как следствие, возможность применения моделей риск-менеджмента.

Капитал ООО «Промсельхозбанк»<sup>12</sup> составляет 716417 тыс. руб.,<sup>13</sup> и один из его кредитных рей-

<sup>11</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 04.09.2013 № 777 «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг не на организованных торгах по договорам репо, заключения договоров займа ценных бумаг и открытия счетов для осуществления таких операций». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151612/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151612/) (Дата обращения: 22.02.2026).

<sup>12</sup> ООО «Промсельхозбанк» (официальный сайт). URL: <https://pshb.ru> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>13</sup> Расчет собственных средств (капитала) («Базель III») по состоянию на 1 января 2026 ООО «Промсельхозбанк». Банк России (официальный сайт). URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f123?regnum=538&dt=2026-01-01](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f123?regnum=538&dt=2026-01-01) (Дата обращения: 22.02.2026).

тингов — «ruB»<sup>14</sup>, то есть банк подпадает под регуляторную функцию базовой модели риск-менеджмента и имеет возможность принимать участие в организованных торгах через НКЦ.

ББР Банк (АО)<sup>15</sup>, имея собственные средства в размере 23 550 534 тыс. руб.<sup>16</sup> и рейтинги уровня «BB+(RU)»<sup>17</sup>, допускается к непосредственному взаимодействию с Федеральным казначейством не на организованных торгах, получая возможность заключать с ним сделки по договорам репо и попадая при этом в зону хеджирования рисков.

В большинстве случаев для кредитных организаций доступна продвинутая модель риск-менеджмента, которая вследствие своей регуляторной функции предоставляет возможность получать бюджетные средства свободного остатка для размещения на депозитах. Такой кейс целесообразно рассмотреть на примере АО «ТБанк»<sup>18</sup>, капитал которого составляет 619 157 744 тыс. руб.<sup>19</sup>, а один из кредитных рейтингов соответствует значению «AA(RU)»<sup>20</sup>.

Следует отметить, что ни одна из моделей риск-менеджмента не может осуществлять регуляторную функцию по отношению к одному и тому же объекту. Соответствие более высоким требованиям Федерального казначейства априори дает возможность участия в операциях «рангом» ниже, которые регулируются базовой моделью или зоной хеджирования.

<sup>14</sup> АО «Эксперт РА» (официальный сайт). Страница ООО «Промсельхозбанк». URL: <https://raexpert.ru/database/companies/pshbank/> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>15</sup> ББР Банк (АО) (официальный сайт). URL: <https://bbr.ru> (Дата обращения: 23.02.2026).

<sup>16</sup> Банк России (официальный сайт). Расчет собственных средств (капитала) («Базель III») по состоянию на 1 января 2026 ББР Банк (АО). URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f123?regnum=2929&dt=2026-01-01](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f123?regnum=2929&dt=2026-01-01) (дата обращения: 23.02.2026).

<sup>17</sup> АКРА (АО) (официальный сайт). Страница ББР Банк (АО). URL: <https://www.acra-ratings.ru/ratings/issuers/515/> (дата обращения: 23.02.2026).

<sup>18</sup> АО «ТБанк» (официальный сайт). URL: <https://www.tbank.ru> (дата обращения: 23.02.2026).

<sup>19</sup> Банка России (официальный сайт). Расчет собственных средств (капитала) («Базель III») по состоянию на 1 января 2026 АО «ТБанк». URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f123?regnum=2673&dt=2026-01-01](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f123?regnum=2673&dt=2026-01-01) (дата обращения: 23.02.2026).

<sup>20</sup> АКРА (АО) (официальный сайт). Страница АО «ТБанк». URL: <https://www.acra-ratings.ru/ratings/issuers/34/?ysclid=mlxtfyra731446772> (дата обращения: 23.02.2026).

На данном этапе обе модели риск менеджмента, входящие в единую систему, основываются на аутсорсинге: базовая существует ввиду сотрудничества с НКЦ, и ее недостатки выявить сложно ввиду наличия отлаженного механизма и объективной коммерческой мотивации организации-партнера; продвинутая же основывается на кредитных рейтингах и требует более детального рассмотрения.

Федеральному казначейству для обеспечения функционирования продвинутой модели требуются данные из внешних источников, а именно — сведения о капитале кредитных организациях и их рейтингах. В первом случае информационным ресурсом выступает официальный сайт Банка России (где представлены сведения обо всех существующих участниках финансового рынка), а во втором требуется осуществлять поиск в Интернете отдельно по каждой кредитной организации.

Полученные результаты позволяют перейти от описания действующих механизмов к научной дискуссии касательно их развития. С одной стороны, международная практика показывает, что качественный менеджмент в сфере управления ликвидностью предполагает расширение прогнозно-аналитических функций казначейства, совершенствование информационного обмена и учет обязательств при формировании прогнозов [12]. С другой стороны, чрезмерное увеличение числа собственных процедур, связанных с финансовой аналитикой, со стороны Федерального казначейства может привести к дублированию функций Банка России и росту транзакционных издержек при допуске на рынок. Поэтому научно обоснованное совершенствование риск-менеджмента должно быть направлено не на подмену банковского надзора, а на развитие механизма принятия решений и создание дополнительных инструментов, способствующих повышению осведомленности заинтересованных сторон о ситуации на финансовом рынке.

### Совершенствование системы риск-менеджмента

Совершенствование системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении свободным остатком средств начинается с оптимизации текущих механизмов.

Ввиду того, что кредитные организации заинтересованы в получении бюджетных средств наиболее удобным для них способом, взаимодействие с ними напрямую в части предоставления сведений для продвинутой модели риск-менеджмента не

Таблица 2 / Table 2

**Предполагаемый формат публикуемого свода данных о кредитных организациях /  
Proposed Format for the Published Consolidated Data Set on Credit Institutions**

Номер лицензии ЦБ РФ / License number of the bank of Russia	Вид лицензии ЦБ РФ / License type of the bank of Russia	Объем капитала / Capital amount	Кредитные рейтинги / Credit ratings			
			АО «Эксперт РА»	АКРА (АО)	ООО «НКР»	ООО «НРА»
...	...	...	...	...	...	...

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

является корректным решением. В связи с этим актуальной задачей становится создание Единого информационного портала в виде раздела на официальном сайте Банка России, где в открытом доступе будут размещены сведения о капитале, наличии универсальной лицензии и рейтингах кредитных организаций (табл. 2). Это позволит оказать весомую поддержку органам государственной власти, осуществляющим проверку последних для допуска к операциям (в том числе при управлении ликвидностью).

Реализация данного предложения является не созданием принципиально новой автономной цифровой системы, а развитием уже существующей информационной инфраструктуры Банка России посредством формирования специализированного раздела, агрегирующего сведения, необходимые для проверки кредитных организаций на соответствие требованиям для участия в операциях с Федеральным казначейством. Преимущество такого подхода заключается в объединении данных, которые в настоящее время размещаются разрозненно.

В результате снижается операционная нагрузка на органы государственной власти, использующие эти сведения при принятии решений, в том числе ввиду сокращения временного лага между их поиском, сопоставлением и проверкой. Применение имеющихся информационных каналов цифровой инфраструктуры Банка России также позволяет минимизировать организационно-технологические издержки внедрения такого решения.

Существуют предпосылки, которые в результате анализа сигнализируют о потребности реорганизации действующей системы риск-менеджмента [13]. Она вполне работоспособна, о чем свидетельствует сложившаяся конъюнктура, однако характеризуется рядом ограничений, снижающих ее эффективность. Детально изучить данный вопрос позволит

пример с АО «БКС Банк»<sup>21</sup> (рис. 2), которое, имея капитал в размере 21 028 351 тыс. руб.<sup>22</sup>, попадает в зону хеджирования системы риск-менеджмента и тем самым допускается к сделкам репо с Федеральным казначейством.

Однако кредитный рейтинг АО «БКС Банк» имеет значение «ruA-»<sup>23</sup>, что является зоной покрытия продвинутой модели. На данный феномен можно смотреть под разными углами. С одной стороны, банк наполовину не соответствует требованиям (такой позиции придерживается и Федеральное казначейство), а с другой стороны (с аналитической точки зрения) — наполовину соответствует. Однако в условиях управления бюджетными средствами такое обстоятельство не должно рассматриваться как основание для снижения обязательных требований к кредитным организациям.

Данный кейс иллюстрирует не только ограниченность бинарной модели оценки, в которой параметры участия банковской структуры в операциях не всегда могут быть дифференцированы в зависимости от совокупного уровня риска, но и тот факт, что действующая система обеспечивает четкие границы требований для допуска к операциям, но локализует возможности дифференциации параметров последних при размещении временно свободного остатка бюджетных средств.

При этом для изменения самих требований к кредитным организациям необходимо внесение

<sup>21</sup> АО «БКС Банк» (официальный сайт). URL: <https://bcs-bank.ru> (дата обращения: 02.03.2026).

<sup>22</sup> Расчет собственных средств (капитала) («Базель III») по состоянию на 01.01.2026 АО «БКС Банк». Банка России (официальный сайт). URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f123?regnum=101&dt=2026-01-01](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f123?regnum=101&dt=2026-01-01) (дата обращения: 02.03.2026).

<sup>23</sup> АО «Эксперт РА» (официальный сайт.) Страница АО «БКС Банк». URL: <https://raexpert.ru/database/companies/bcs-bank/> (дата обращения: 02.03.2026).

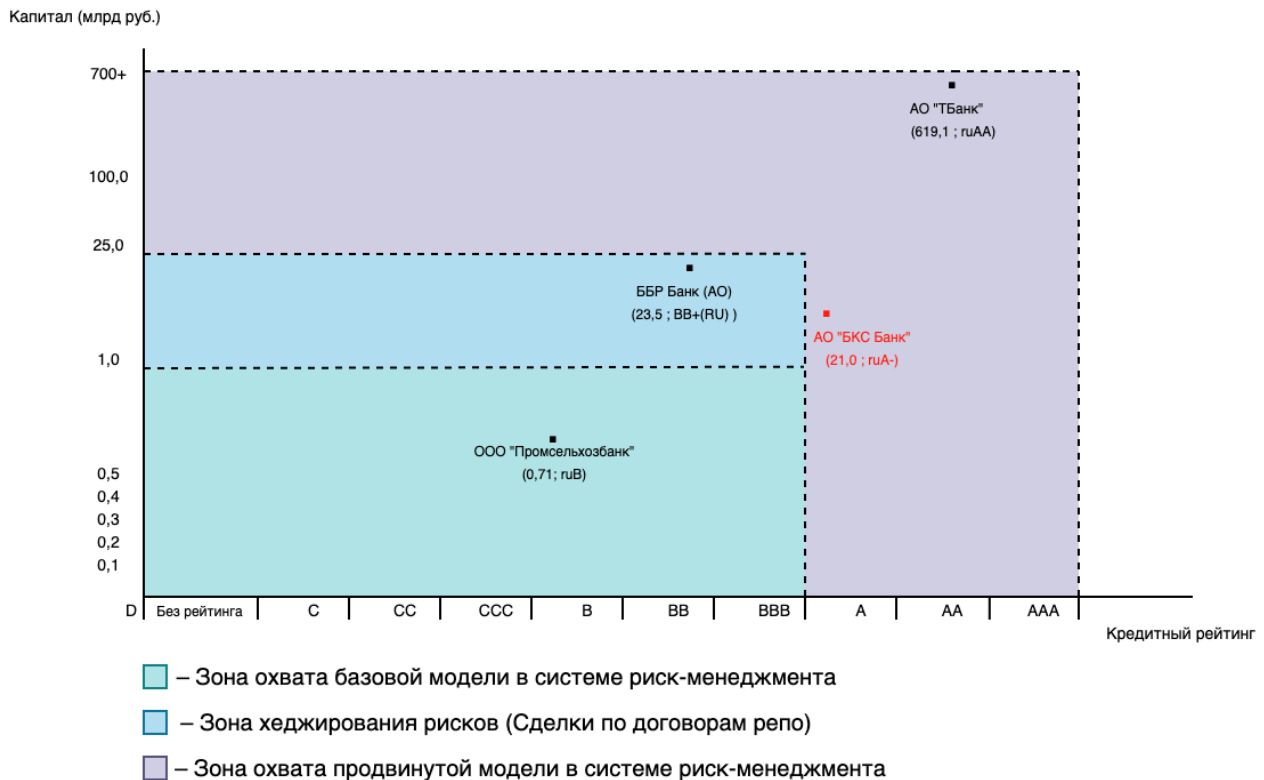


Рис. 2 / Fig.2. Визуализация системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью бюджетных средств (Включая кейс АО «БКС банк») / Visualization of the Federal Treasury Risk Management System in Budget Liquidity Management (Including the Case of BCS Bank JSC)

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

поправок в постановления Правительства Российской Федерации и нормативные приказы Федерального казначейства, что является длительной процедурой и не способствует оперативному реагированию на изменение ситуации на финансовом рынке. Поэтому более обоснованным направлением модернизации можно считать не смягчение обязательных требований, а развитие риск-ориентированной настройки параметров операций в пределах уже действующих нормативных и правовых актов.

Опора на внешние критерии и источники информации при снижении операционной нагрузки в то же время ограничивает адаптивность продвинутой модели риск-менеджмента с точки зрения принятия более гибких решений в нестандартных ситуациях.

По итогам анализа можно выделить несколько путей модернизации существующей системы риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении временно свободным остатком средств.

На текущем этапе развития целесообразно внедрение мониторинга решений Банка Рос-

сии в отношении участников финансового рынка<sup>24</sup> — в частности, особый интерес представляют предписания кредитным организациям. В таких индивидуальных надзорных актах обозначаются требования: об устранении нарушений законодательства и нормативных актов; о корректировке отчетности; ограничении или запрете на отдельные операции; по капиталу и финансовой устойчивости; по противодействию отмыванию доходов, по управлению рисками и внутреннему контролю, — а также требования к корпоративному управлению и др. Анализ таких данных внутри структурного подразделения Казначейства России, осуществляющего управление ликвидностью, способен привести к более углубленному пониманию текущей ситуации на финансовом рынке, что, в свою очередь, позволит принимать управленческие решения, минимизирующие риски. Например, недопуск кредитной организации к участию не на

<sup>24</sup> Решения Банка России в отношении участников финансового рынка. Банк России (официальный сайт). URL: [https://cbr.ru/rbr/rbr\\_fr/](https://cbr.ru/rbr/rbr_fr/) (Дата обращения: 12.03.2026).

организованных торгах при наличии неисполненных требований Банка России или пониженный лимит допустимого к получению объема средств.

Для внедрения подобного инструментария потребуется внести изменения в постановления Правительства Российской Федерации и нормативные приказы Федерального казначейства, а именно — закрепить положения о проведении мониторинга предписаний Банка России как элементе информационно-аналитического обеспечения решений Федерального казначейства.

Существование решений Банка России в отношении участников финансового рынка не предлагается рассматривать как безусловное основание для недопуска кредитной организации к операциям Федерального казначейства. Такие сведения целесообразно использовать исключительно как дополнительный аналитический фактор в системе внутреннего риск-менеджмента, подлежащий оценке в совокупности с иными требованиями его продвинутой модели.

Данная процедура позволяет снизить влияние аутсорсинга. Кредитные рейтинги при этом сохраняют самостоятельное значение, однако перестают выступать единственным внешним ориентиром при принятии решений. Положительный эффект может выражаться в повышении обоснованности решений Казначейства России и более эффективном размещении временно свободного остатка средств за счет более качественного отбора кредитных организаций.

В то же время возрастает степень ответственности, важности и значимости управленческих решений, что приводит к повышению требуемого уровня квалификации госслужащих, достаточного для проведения предполагаемого анализа.

Внедрение такого механизма станет основой для дальнейшего развития риск-менеджмента в Федеральном казначействе при управлении свободным остатком средств. Очевидно, что оптимальным для фундаментальных преобразований системы является внедрение процедуры анализа банковской отчетности, полностью покрывающей потребность в ином инструментарии. Однако такой подход требует определенных действий, таких как изменение структуры управления ликвидностью Федерального казначейства; обучение сотрудников (или повышение квалификации); найм высококвалифицированных специалистов; процедура расширения полномочий; сложное межведомственное согласование; издание правовых актов. Из

вышесказанного можно сделать вывод, что в рамках текущей организационно-правовой формы осуществлять банковский надзор не представляется целесообразным.

Таким образом, эффективным направлением модернизации является риск-ориентированная настройка параметров операций, регламентированных нормативными и правовыми актами Правительства Российской Федерации и Казначейства России, в пределах действующих требований к кредитным организациям. Это не предполагает снижения требований к капиталу и кредитным рейтингам, наличия универсальной лицензии или иных обязательных условий участия в операциях с Казначейством России. Основой данного подхода является регулирование параметров операций с уже допущенными кредитными организациями в зависимости от совокупного уровня риска.

К числу таких параметров могут быть отнесены лимит размещаемых средств, срок размещения, требования к обеспечению, а также режим участия банка в отдельных видах операций. Например, при наличии дополнительных риск-сигналов, не влекущих его недопуска, Федеральное казначейство могло бы использовать пониженные лимиты, сокращенные сроки размещения или повышенные требования к обеспечению. Впоследствии, при формировании устойчивой позиции кредитной организации указанные параметры могли бы быть возвращены к стандартному виду.

Реализацию описанной методики целесообразно связать с деятельностью Комиссии Казначейства России по проведению операций по управлению остатками средств на ЕСФБ, ЕКС, а также средствами на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. При этом полномочия Комиссии должны ограничиваться определением параметров операций в рамках нормативных и правовых актов Правительства Российской Федерации и Казначейства России, а не изменением обязательных требований к кредитным организациям.

Такой механизм позволяет как повысить адаптивность системы риск-менеджмента без подмены им банковского надзора или создания дополнительных оснований для допуска кредитных организаций, не соответствующих установленным требованиям, так и обеспечить переход от бинарной сущности продвинутой модели риск-менеджмента «допуск — недопуск» к более пропорциональному

управлению риском в отношении уже допущенных кредитных организаций.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило установить, что система риск-менеджмента Федерального казначейства при управлении ликвидностью средств бюджета представляет собой не совокупность отдельных ограничительных процедур, а многоуровневую структуру, призванную обеспечить сохранность размещаемых средств. В ее составе были выделены базовая и продвинутая модели и обеспечительный механизм, реализуемый через сделки репо.

Базовая модель риск-менеджмента применяется при проведении операций на организованных торгах и основана на сотрудничестве с НКЦ. Ее ключевое значение состоит в том, что риск неисполнения обязательств отдельной кредитной организацией ложится на центрального контрагента. Это позволяет Федеральному казначейству расширять круг участников операций без прямого принятия на себя полного риска.

Продвинутая модель задействуется при размещении средств не на организованных торгах и строится на предварительном отборе кредитных организаций, исходя из величины их собственных средств, наличия универсальной лицензии, кредитных рейтингов, а также отдельных требований, связанных с участием государства или Банка России в капитале определенного участника финансового рынка. Данная модель выполняет функцию фильтра, ограничивающего доступ к операциям с бюджетными средствами для кредитных организаций с недостаточным уровнем финансовой устойчивости.

Установлено, что сделки репо выполняют в системе риск-менеджмента самостоятельную функцию хеджирования, предполагая (в отличие от депозитных операций) наличие залогового механизма, позволяющего частично компенсировать риск неисполнения обязательств, и в результате выступают не просто инструментом управления ликвидностью, а способом перераспределения риска между Федеральным казначейством и участниками финансового рынка с учетом качества и достаточности обеспечения.

В ходе работы было выявлено, что действующая система риск-менеджмента обеспечивает высокий уровень сохранности бюджетных средств, однако ее эффективность в значительной степени дости-

гается за счет использования внешних институтов и источников информации. Базовая модель опирается на центрального контрагента, продвинутая — на данные Банка России и рейтинговых агентств. Такая конструкция снижает операционную нагрузку на Федеральное казначейство, но одновременно ограничивает способность к оперативной реакции на изменения финансового рынка.

Основное ограничение существующей системы состоит в преобладании статического подхода к допуску кредитных организаций. Формальное соответствие установленным требованиям позволяет обеспечить предварительный контроль надежности последних, однако не всегда дает возможность учитывать пограничные ситуации, при которых отдельные показатели финансовой структуры свидетельствуют о достаточном уровне надежности, а другие формально препятствуют ее участию в отдельных видах операций. В таких случаях система действует в соответствии с бинарной логикой «допуск — недопуск», что снижает гибкость управления временно свободными остатками бюджетных средств.

На основании проведенного анализа обоснована необходимость развития риск-ориентированного подхода к управлению ликвидностью средств бюджета. Он должен заключаться в дополнении действующего механизма более развитой информационно-аналитической составляющей принятия решений. В этом ключе к числу направлений развития отнесены мониторинг решений Банка России в отношении участников финансового рынка, объединение информации о соответствии кредитных организаций установленным требованиям и риск-ориентированная настройка параметров операций в пределах действующих требований к финансовым структурам, регламентированных нормативными и правовыми актами Правительства Российской Федерации и Казначейства России.

Риск-ориентированная настройка может рассматриваться как инструмент реагирования на изменение устойчивости уже допущенной кредитной организации на финансовом рынке и, в отличие от подхода, ориентированного исключительно на ее допуск или недопуск, позволяет изменять лимиты размещения средств, сроки операций и требования к их обеспечению. При этом обязательные требования к кредитным организациям остаются неизменными.

Таким образом, дальнейшее совершенствование системы риск-менеджмента Федерального казна-

чейства должно быть направлено не на радикальное изменение действующей модели, а на повышение ее адаптивности. Сохранение приоритета надежности при размещении бюджетных средств должно сочетаться с развитием информационно-аналитической составляющей принятия решений, позволяющей быстрее реагировать на колебания финансового рынка и обеспечивать более эффективное и сбалансированное управление временно свободными остатками средств бюджета.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Прокофьев С.Е. Сначала это должны сделать мы. *Бюджет*. 2018;(5):30-34.
2. Прокофьев С.Е., Сергиенко Н.С. Технологии управления средствами единых счетов бюджетов. *Финансы*. 2019;(3):37-40.
3. Прокофьев С.Е. Российский кэш-менеджмент — одна из лучших мировых практик. *Бюджет*. 2019;(1):42-46.
4. Прокофьев С.Е. Чтобы государству хватило денег. *Бюджет*. 2021;(10):36-41.
5. Сергиенко Н.С. Особенности управления единым казначейским счетом в условиях управления ликвидностью бюджетных средств. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2025;(6):201-211. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-6-201-211
6. Шубина Л.В. Развитие операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета, осуществляемых федеральным казначейством. *Экономика. Налоги. Право*. 2017;10(1):60-65.
7. Шмиголь Н.С. Повышение операционной эффективности при управлении ликвидностью на едином казначейском счете. *Самоуправление*. 2021;(3):124-127.
8. Попов М.В., Ермакова Е.А. Финансовые риски государства: сущность, особенности, классификация, способы управления. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2014;(2):96-100.
9. Pattanayak S., Fainboim I. Treasury single account: An essential tool for government cash management. IMF Technical Notes and Manuals. 2011;(04). DOI: 10.5089/9781475504699.005
10. Прокофьев С.Е. Операционная эффективность Федерального казначейства и направления ее повышения. *Финансы*. 2019;(5):25-28.
11. Федоров И.А. Методы повышения эффективности залоговых операций Федерального казначейства. *Управленческие науки*. 2025;15(2):81-86. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-81-86
12. Cangoz M. C., Secunho L. P. Cash management: How do countries perform sound practices? Washington, DC: The World Bank; 2020. 38 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/403731603139041759/pdf/Cash-Management-How-do-Countries-Perform-Sound-Practices.pdf>
13. Лапина М.А., Завьялов М.М., Гуринович А.Г. Коммерциализация управления публичными финансами: современные реалии и организационно-правовая модернизация. *Финансы: теория и практика*. 2022;26(5):60-78. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-5-60-78

## REFERENCES

1. Prokofiev S.E. We must do this first. *Byudzhnet*. 2018;(5):30-34. (In Russ.).
2. Prokofiev S.E., Sergienko N.S. Technologies for managing funds of single budget accounts. *Finansy = Finance*. 2019;(3):37-40. (In Russ.).
3. Prokofiev S.E. Russian cash management — one of the best global practices. *Byudzhnet*. 2019;(1):42-46. (In Russ.).
4. Prokofiev S.E. To ensure the state has enough money. *Byudzhnet*. 2021;(10):36-41. (In Russ.).
5. Sergienko N.S. Features of single treasury account management in the context of budget funds liquidity management. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2025;(6):201-211. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2025-6-201-211
6. Shubina L.V. Improving the management of the single federal budget account balances by the Federal Treasury. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2017;10(1):60-65. (In Russ.).
7. Shmigol N.S. Improving operational efficiency in liquidity management on treasury single account. *Samoupravlenie*. 2021;(3):124-127. (In Russ.).
8. Popov M.V., Ermakova E.A. State financial risks: Nature, features, classification, methods of control. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Saratov State Socio-Economic University*. 2014;(2):96-100. (In Russ.).

9. Pattanayak S., Fainboim I. Treasury single account: An essential tool for government cash management. IMF Technical Notes and Manuals. 2011;(04). DOI: 10.5089/9781475504699.005
10. Prokofiev S.E. Operational efficiency of the Federal Treasury and ways to improve it. *Finansy = Finance*. 2019;(5):25-28. (In Russ.).
11. Fedorov I.A. Methods for improving the efficiency of collateral operations of the Federal Treasury. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):81-86. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-81-86
12. Cangoz M.C., Secunho L.P. Cash management: How do countries perform sound practices? Washington, DC: The World Bank; 2020. 38 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/403731603139041759/pdf/Cash-Management-How-do-Countries-Perform-Sound-Practices.pdf>
13. Lapina M.A., Zav'yalov M.M., Gurinovich A.G. Commercialization of public finance management: Modern realities and organizational and legal modernization. *Finance: Theory and Practice*. 2022;26(5):60-78. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-5-60-78

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHORS



**Илья Андреевич Федоров** — аспирант кафедры общественных финансов финансового факультета, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; специалист-эксперт Отдела методического обеспечения проведения операций, Межрегиональное управление Федерального казначейства в сфере управления ликвидностью, Москва, Российская Федерация

**Ilya A. Fedorov** — Postgraduate Student, Department of Public Finance, Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; Lead Specialist-Expert, Department for Methodological Support of Operations, Interregional Directorate of the Federal Treasury for Liquidity Management, Moscow, Russian Federation  
fed\_177@inbox.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 28.03.2026; после рецензирования 14.05.2026; принята к публикации 20.05.2026.  
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.  
The article was submitted on 28.03.2026; revised on 14.05.2026 and accepted for publication on 20.05.2026.  
The author read and approved the final version of the manuscript.*