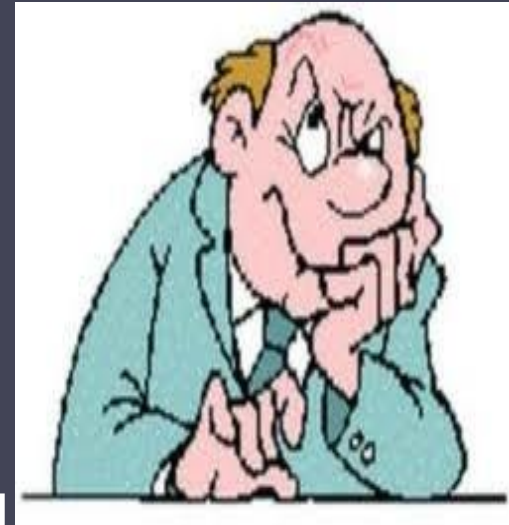


# Тема 19. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

1. Система управления финансами
2. Стратегическое и оперативное управление финансами
3. Оценка эффективности управления финансами
4. Особенности управления финансами домохозяйств (самостоятельно по учебнику)



*Учебник: с. 318-326, 338-345*

*Бюджетный кодекс РФ, ст. 6, 217, 217.1*

# 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

**УПРАВЛЕНИЕ** - совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения поставленной цели или определенного результата



## Необходимость управления:

- множественность факторов, влияющих на общественное воспроизводство (количество и качество ресурсов: материальных, трудовых, финансовых; предпринимательские способности, ускорение НТП; возникающие или усиливающиеся риски: техногенные, природные, финансовые, политические и др. факторы)
- взаимосвязь отношений и, следовательно, компромиссный характер решений

Управление финансами – процесс целенаправленного воздействия с помощью специальных приемов и методов на финансовые отношения и соответствующие им виды финансовых ресурсов для реализации функций экономических субъектов, целей и задач их деятельности



# Элементы системы управления финансами



НД

Кто управляет?



Субъект управления

Финансовый аппарат

- ✓ руководитель и гл. бухгалтер
- ✓ специально созданные органы управления финансами (ОГВ и ОМСУ, фин. службы организации)
- ✓ участники домохозяйства

Как?

Функциональные элементы

Чем?

Управляющее

Объект управления

Фин. отношения и фин. ресурсы

- ОГВ и ОМСУ
- организаций
- домохозяйств

Структура органов управления финансами в организациях зависит от их размера, вида деятельности, ОПФ

**Результат управления финансами** – достижение целей и задач финансовой политики

**Основа для управления финансами** – действующая правовая база (финансовое право), регулирующая как фин отношения, так и деятельность специально созданных структур управления

# Функциональные элементы управления финансами

(раскрывают само содержание процесса управления)

## 1 Финансовое

прогнозирование

(исследование возможного состояния финансов в будущем)



Применяются экономические модели.

Позволяет оценить и выбрать альтернативные варианты развития финансов, определить реально возможные объемы мобилизации фин ресурсов, их источников и направлений использования, обосновать показатели фин. планов

## и финансовое планирование

(деятельность по составлению фин. планов на основе финансовых прогнозов)



Позволяет, на основе оценки фин состояния, резервов и проблем, научно обосновать движение фин. ресурсов и изменение фин. отношений на определенный период и сбалансировать потребности в фин ресурсах и их источники

## 2 Оперативное управление

– комплекс мер, позволяющий перераспределять фин. ресурсы на основе анализа текущей ситуации с целью получить MAX эффект при MIN затрат



## 3 Финансовый контроль

– деятельность по сбору и анализу финансовой информации о состоянии финансов конкретного объекта управления и эффективности принятых решений



# Особенности фин. планирования и прогнозирования как функциональных элементов управления финансами

непрерывность



системность

наличие системы планов (по срокам, объектам), их соответствие целям, сочетание стратегического и оперативного управления, согласованность действий структур



комплексный подход

учет влияния всех факторов в решении проблемы



научность

научная обоснованность методов расчета показателей финансовых планов и финансовых прогнозов



постоянный анализ и мониторинг соц-эк параметров и финансовых показателей, выявление тенденций развития различных процессов



адаптивность

соответствие плановых решений и прогнозов текущей ситуации



~~PLAN A~~  
PLAN B

динамичность

постоянная корректировка финансовых планов и прогнозов из-за изменения факторов





# Оперативное управление финансами



## Необходимость:

- 1 Объективные границы возможностей научного предвидения развития финансовой системы (*зависят от уровня развития финансовой науки, ограничений методик прогнозирования и планирования, применения экономико-математических методов*)
- 2 Субъективные факторы (*ошибки в работе, человеческий фактор*)
- 3 Непредвиденные обстоятельства, которые возникли в процессе выполнения фин плана и могут повлиять на функционирование субъектов экономики и ситуацию страны в целом: *новые открытия, не учтенные ранее; изменения в международных отношениях, на мировых рынках, в т.ч. цен на нефть, в налогообложении; чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера и др.*

Оперативное управление (= реагирование) призвано

На макро уровне: обеспечить **устойчивость** ГиМФ, фин-хоз. деятельности организаций, **поддержку** населения, ликвидировать чрезвычайные ситуации и их последствия через маневрирование бюджетными средствами

На микро уровне: вовремя пополнять дефицит денег и обеспечивать **платежеспособность**, отслеживая денежные потоки (притоки-оттоки денежных средств)



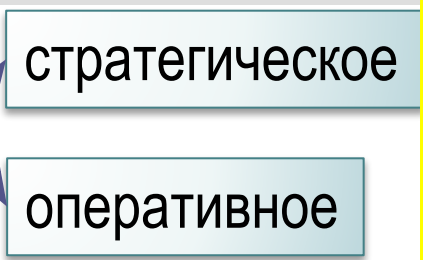
## Содержание финансового контроля как функционального элемента управления финансами

- Оценка фин. последствий предполагаемых реформ, программ, законов, инвест. проектов в процессе составления фин прогнозов и фин планов
- Отслеживание долгосрочных негативных тенденций в развитии экономики, отдельных отраслей, организаций
- Сопоставление текущих и плановых показателей
- Проверка адресного и целевого использования средств
- Оценка правомерности действий финансовых работников, руководителей организаций, ОИВ и ОМСУ, непосредственно участвующих в распределении фин ресурсов на соответствующем уровне управления
- **Его цель** - оперативное получение полной и достоверной информации о эффективности использования финансовых ресурсов, возможных отклонениях и нарушениях в процессе управления финансами для своевременного принятия адекватных управленческих решений и предупреждения нарушений

В рыночной экономике цель - контроль соблюдения норм права и эффективности распределения финансовых ресурсов, а при централизованной экономике – контроль выполнения плана

# 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Управление финансами по периоду управления



На макро уровне в ходе стратегического и оперативного управления финансами осуществляется финансовое регулирование пропорций развития отраслей и секторов экономики, соц структуры общества



Стратегическое управление финансами

ОСУЩЕСТВЛЯЮТ

- высший орган управления финансами:

На макро уровне:

- Президент РФ
- Федеральное собрание
- Правительство

органы законодательной власти

высший орган исполнительной власти

В организации - общее собрание акционеров (учредителей)



# Стратегическое управление финансами

## выбор



### МАКРО УРОВЕНЬ

*Осуществляется в ходе:*

составления, рассмотрения и утверждения:

- прогнозов развития экономики, государственного и муниципального секторов,
- гос программ, долгосрочных целевых программ развития отдельных отраслей,
- планирования направлений совершенствования развития бюджетной системы

### *Общее содержание:*

- определяются источники и размеры фин. ресурсов, которые должны обеспечить решения задач, поставленных фин. политикой
- устанавливается соотношение между их объемами на макро - и на микро уровнях
- выявляются наиболее эффективные направления

**РОЛЬ:** обеспечивает достижение долгосрочных целевых ориентиров развития

### МИКРО УРОВЕНЬ

обоснования и выбора:

- дивидендной политики
- стратегии финансирования развития предприятия
- стратегии финансового оздоровления ...

## В РФ разработаны:

- ✓ Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 года (МЭР) и прогнозы на 3-х летние периоды
- ✓ Концепции развития финансового рынка до 2020г.
- ✓ Стратегия развития страховой деятельности до 2020г.
- ✓ Стратегия развития банковского сектора до 2020 г. и др.
- ✓ Бюджетная стратегия до 2030 года. Включает,

- ✗ *долгосрочные риски,*

- ✗ *целевые ориентиры, которые должны быть достигнуты для повышения конкурентоспособности экономики и адресности социальной политики*

41 госпрограмма по 5 блокам, соответствующим стратегическим направлениям развития страны по КДРР 2020

1. «Инновационное развитие и модернизация экономики» (16 ГП),
2. «Новое качество жизни» (13ГП),
3. «Эффективное государство»(4ГП)
4. «Сбалансированное региональное развитие» (6ГП)
5. «Обеспечение национальной безопасности» (2ГП)



## Оперативное управление финансами

Проведение краткосрочных (от 1 дня до 1 месяца) операций по формированию и использованию фин ресурсов **в рамках исполнения фин планов, а также вне плана, диктуемых текущей ситуацией**

ОСУЩЕСТВЛЯЮТ

структуры, непосредственно участвующие в реализации фин планов

Общее содержание

- производится зачисление **денежных средств** (*кассовые поступления*), их распределение, списание средств (*кассовые выплаты*), решения о погашении кредиторской или взыскании дебиторской задолженности, использовании финансовых резервов, проведении операций на фин рынке
- **составляется кассовый план** (*краткосрочный прогноз кассовых поступлений и кассовых выплат*) с тем, чтобы предотвратить кассовые разрывы, оценить объем временно свободных средств и возможности их капитализации

**РОЛЬ:** обеспечивает практическую реализацию фин. планов в реальных условиях и может требовать сиюминутных решений и она тем больше, чем теснее субъект фин отношений приближен к рыночным или иным рискам

# Оперативное управление финансами организаций

## Решаемые задачи:

- поддержание достаточного для проведения расчетов объема **наиболее ликвидной части оборотных средств** (денежных средств и фин вложений)
- **оптимизация** остатка средств на счетах и в кассе
- минимизация **риска** задержки важнейших платежей в случае сбоя в кассовых поступлениях
- эффективная **организация** самого процесса оперативного управления финансами: составление оперативных фин. планов, грамотное распределение полномочий, система контроля за деятельностью сотрудников, оперативность информации о состоянии расчетов, применение пакетов программ (например *Total Management Cash*)

**Особенно оно важно для фин. организаций** (банков, страховых, брокерских организаций, управляющих компаний, инвест. фондов и др.) – для них необходима **ежедневная оценка ликвидности организации, структуры фин. вложений, управление резервами**

**РОЛЬ:** поддержание платежеспособности и ликвидности организации (способности в полном объеме и своевременно выполнять обязательства в денежной форме)



# Оперативное управление финансами организаций

## Для решения этих задач

- используются **показатели** имеющихся финансовых планов и прогнозов,
- используется **информация**, отражающая состояние внешней и внутренней среды организации: данные бухгалтерского, управленческого, налогового учета; оперативная отчетность; внешняя информация (о состоянии фин рынка и товарного рынка, изменении фин положения контрагентов, общей экономической ситуации, принятие решений ОГВ и ОМСУ)

- 1) составляются **оперативные фин планы**:  
1) платежный баланс (или платежный календарь) - отражает движение денежных средств по расчетному счету;
- 2) кассовый план - отражает движение наличных денежных средств (по кассе)

В системе составляемых в организации бюджетов (бюджетировании) операции с движением денежных средств отражаются в БДДС и разделяются на 3 группы, связанные с:

1. основной деятельностью (*операционной*)
2. инвестиционной деятельностью (с *капитальными вложениями*)
3. финансовыми инвестициями и займами





## Инструменты оперативного управления

- Для покрытия кассовых разрывов используются:
  - краткосрочные банковские кредиты
  - факторинг – уступка прав требования дебиторской задолженности
  - аккредитивная форма расчетов
- Для их предупреждения – контроль ДЗ
- Для компенсации ущерба (от стихийных и т.п. бедствий, сбоев компьютерных систем) - используются ранее сформированные резервы (они возможны и для покрытия кассового разрыва)
- **Корректировка ранее принятых решений:** при изменении уровня инфляции при финансировании инвест. проектов, долгосрочных фин. вложениях **корректируются** коэффициент дисконтирования, использованный для обоснования эффективности инвестиций, размеры ссудного %; принимаются решения об использовании разных форм

## Причины кассовых разрывов:

- задержка оплаты покупателями, в т.ч. оплаты госзаказа
- возникновение непредвиденных платежей, например, при санкциях (по хоз. договорам, налоговых), по судебным решениям, при изменении цен



# Оперативное управление в сфере ГИМФ

Связано с организацией исполнения бюджетов ОГВ и ОМСУ: т.е. с процессом выполнения его доходных и расходных частей (с мобилизацией доходов бюджета, источников финансирования дефицита и с осуществлением кассовых выплат на оплату гос-ного / муниципал-го задания, содержание гос аппарата, МБТ, выплаты по соц обеспечению, бюджетные инвестиции, субсидии, кредиты, погашение и обслуживание долга и др.)

## Основные участники управления:

- исполнительные органы власти и МСУ: министерства, службы, агентства, казначейство
- могут привлекаться негосударственные институты (например, консалтинговые)

## Его необходимость :

- недополучение доходов и сокращение расходов по определенным статьям
- направление экономии по одним статьям расходов на увеличение других
- использование резервов
- возникновение обстоятельств, предопределяющих расходы

Чем больше территория и количество субъектов, участвующих в исполнении бюджета, тем сложнее процесс управления, т.к. сложнее информационные и финансовые потоки

# Оперативное управление в сфере ГИМФ. Примеры

В 2013 г. из-за замедления темпов роста экономики были не получены налоговые доходы. Поскольку бюджетной политикой принят курс на обеспечение устойчивости бюджетной системы и безусловное выполнение принятых обязательств, то 80% из дополнительно полученных НГД (сверх базовой цены на нефть) были направлены не в Резервный фонд, а на замещение выпадающих доходов как в федеральном, так и в региональных бюджетах (через увеличение МБТ), в которых основные доходы – по налогу на прибыль и НДФЛ. Такая же ситуация сложилась и в 2014 г.

**2015г:** из-за усложнения геополитической ситуации (в итоге - снижения темпов роста экономики, уровня жизни населения, суверенного рейтинга РФ) в феврале был принят антикризисный план, для реализации которого расходы фед. бюджета были сокращены на 300 млрд. руб. (в основном, на *оплату труда, не начатые инвестиционные проекты в рамках ГП были отодвинуты*), а 1 трлн руб. был перераспределен по видам расходов (*увеличены социальные расходы, на поддержку регионов, отраслей экономики, МБ, системообразующих предприятий*). В итоге дефицит федерального бюджета стал не 5% (без этих мер), а 3,8% ВВП (изначально он был запланирован 0,6% ВВП )

# Оперативное управление в сфере ГИМФ

*Используемые в ходе исполнения бюджетов оперативные фин. планы, отражающие все изменения в ходе исполнения бюджета*

1) «Сводная бюджетная роспись»: содержит для ГРБС, РБС и АИФД бюджетные показатели для исполнения по расходам бюджета и источникам финансирования дефицита (ст. 6 БК РФ)

Составляются и ведутся финансовым органом (минфином)

2) «Кассовый план» - прогноз кассовых поступлений в бюджет и кассовых выплат из бюджета в текущем финансовом году (ст. 217.1 БК РФ)

*Варианты отражения изменений в сводной бюджетной росписи при исполнении бюджетов (в мире):*

- оформляются новыми законами (решениями – на местном уровне), вносящими необходимые изменения в бюджет (как основание для этого) (в России на практике - ежеквартально)
- без внесения изменений в закон (решение) о бюджете (в РФ, например, в случае использования (перераспределения) средств резервных фондов, перераспределении бюджетных средств, предоставляемых на конкурсной основе и др. - ст. 217 БК РФ), которые, как правило, не изменяют утвержденный объем бюджетных ассигнований

## Используемые при исполнении бюджета процедуры

### Административные процедуры

- Администрирование обязательных платежей: организация контроля за их своевременной и полной уплаты (налогов и т.д.); решения о возврате излишне уплаченных платежей и т.п.
- Санкционирование расходов бюджета: процедура, разрешающая получателям бюджетных средств (учреждениям) расходовать их. *В РФ это утверждение руководителем фин. органа сводной бюджетной росписи, лимитов бюджетных обязательств (объема прав в денежном выражении на принятие казенным учреждением бюджетных обязательств и (или) их исполнение в конкретном периоде); утверждение бюджетной сметы казенного учреждения.*

### Организация учета всех операций

### Мировой опыт :

- Централизованная система: все операции по исполнению бюджета под контролем специального органа – казначейства (Франция, РФ). Это обеспечивает целевое назначение средств, своевременные платежи и возможность оперативного управления ликвидностью счета
- Децентрализованная система: министерства, подведомственные им учреждения имеют большую самостоятельность (Австралия)



# Оперативное управление в сфере ГИМФ

## Кассовое исполнение бюджета

Составная часть исполнения бюджета, включающая организацию кассовых поступлений на счет бюджета и кассовых выплат со счета бюджета



Все операции осуществляются через бюджетный счет, который, как правило, открыт в центральном банке (в РФ – это «текущий счет по учету средств соответствующего бюджета», а их совокупность представляет собой единый бюджетный счет (казначейский счет)

**Опыт некоторых стран :**  
в Швеции бюджетные счета открыты в 3 коммерческих банках, в Англии – в ЦБ и коммерческих банках

Опыт многих развитых стран, позволяющий осуществлять **эффективное оперативное управление**: реализуется принцип единства кассы, предполагающий зачисление всех кассовых поступлений на **единый бюджетный счет** и осуществление всех кассовых выплат с этого счета

# Оперативное управление в сфере ГИМФ

## Кассовое исполнение бюджета: реализация принципа единства кассы

Он позволяет:

- 1) Оперативно погашать возникающие кассовые разрывы за счет банковских или бюджетных кредитов, привлечения необходимых ресурсов с рынка через выпуск краткосрочных долговых ценных бумаг (государственных, муниципальных)
- 2) Размещать на банковские депозиты временно свободные остатки средств (в РФ такие операции стали проводиться с 2010г и на аукционной основе)



Осуществляется управление единым счетом

**Основа управления единым счетом** — осуществление кассового планирования (кроме решения этих задач, оно способствует более равномерному исполнению расходов бюджета путем рассосредоточения внутри фин года крупных инвестиционных расходов ведомств)

В зарубежной литературе деятельность по согласованию во времени кассовых поступлений и выплат называется «управление ликвидностью», т.е. созданием такой системы, при которой средств на нем всегда достаточно для исполнения платежных обязательств из всех бюджетов

# 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

## Составляющие эффективности управления

	<i>Частный сектор</i>	<i>Гос сектор</i>
Цели (конечные результаты)	Однозначны (прибыль)	Политический выбор
Непосредственные результаты	Однозначны (снижение издержек, рост объемов продаж, платежеспособности)	Вариантны (силу наличия нескольких видов результата: социального, политического и др.)
Измеримость	Высокая	Низкая
Зависимость результатов от ресурсов	Высокая	Низкая
Интеграция финансовых и других инструментов	Высокая	Зависит от организации деятельности

# Особенности определения результата деятельности органов исполнительной власти :

- А) не всегда выражается прибылью (как для предприятий)
- Б) может быть не только экономическим, но и политическим, социальным, экологическим и т.д.
- В) непосредственный результат часто скрывает роль управления в его достижении (например, рост доходов в результате роста цен на нефть или курса доллара)

## Подходы к оценке результатов управления



**Эффективность** =  
повышение результатов  
на каждый рубль  
средств бюджета  
для выполнения  
конкретной функции

- либо снижение затрат на единицу гос услуги
- либо больше услуг, лучше качество при том же объеме средств



**Качество муниципального управления** =  
способность ОМСУ устойчиво удовлетворять  
ожидания населения соответствующей территории

# Изменение подхода в России к оценке деятельности органов власти региона

- до 2016 года оценка проводилась по номинальным показателям (*т.е. по результатам, например, % исполнения бюджета, госдолг на человека, доля расходов на социальную поддержку ветеранов, репрессированных граждан в общем объеме расходов социальную поддержку и др.*)
- с 2016г. проводится по динамике показателей социально-экономического развития региона (т.е. по результативности их деятельности)

В зависимости от полученных значений в регионы распределяются бюджетные средства (дотации)



# Необходимые условия для эффективного управления

## Системность в принятии решений

Подразумевает научный подход:

- к обоснованию используемых методик фин. планирования и прогнозирования
- к организации оперативного управления
- к проведению финансового контроля

Этот принцип позволяет:

- выработать новые инструменты регулирования финансовых потоков
- выявить эффективные и неэффективные направления развития финансов
- совершенствовать финансовый механизм, непосредственно участвующий в управлении финансами

## Основные принципы:

- определенность цели
- учет всех ресурсов
- регламентация деятельности
- мотивация
- ответственность
- прозрачность
- подконтрольность  
(из Доклада зам. министра финансов РФ

## Особая значимость системности в рыночных условиях:

в условиях жесткой конкуренции и непредсказуемости позволяет:

- обеспечить стабильность финансирования отраслей,
- повысить (сохранить) уровень жизни населения,

# Выводы:

- В современном обществе управление финансами - процесс сложный, результат которого - достижение целей и задач финансовой политики
- Инструменты финансового механизма, управляющие финансовыми потоками (распределения и перераспределения финансовых ресурсов), позволяют поддерживать стабильность финансового положения государства, организаций, домохозяйств
- В условиях жесткой рыночной конкуренции, по сути кризисной ситуации из-за внутренних и внешних причин, особенно важны сочетание стратегического и оперативного управления, системность в принятии решений на обоих уровнях управления (государственном и корпоративном) на основе научного подхода, а также профессионализм

□ Крайне важна объективная оценка результативности управления

■ Результаты голосования на ВЭФ, Давос, 2013г.  
приоритет реформ в России – хорошее управление (78%)

■ Эффективность правительства - 97 место из 144 стран (*рейтинг глобальной конкурентоспособности ВЭФ, 2014*)



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ