

УДК 336.02

***ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ***

***Лаврухина Н.В.,***

*к.э.н., доцент Калужский филиал ФГБОУ*

*ВО Российская академия народного хозяйства*

*и государственной службы при Президенте РФ,*

*Калуга, Россия*

**Аннотация:** Статья посвящена систематизации и анализу особенностей финансового менеджмента в сфере государственного управления в целях обоснования направлений его развития и практического использования для повышения эффективности управления государственными и муниципальными финансами.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, государственное управление, особенности, эффективность.

***FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE FIELD OF  
STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION***

***Lavrukhina N.V.***

*Candidate of Economics, Associate Professor*

*Kaluga Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution*

*VO Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

*Kaluga, Russia*

**Abstract:** The article is devoted to the systematization and analysis of the features of financial management in the field of public administration in order to justify the directions of its development and practical use to improve the efficiency of public and municipal finance management.

**Keywords:** financial management, public administration, features, efficiency.

Под финансовым менеджментом в общем случае понимают науку об организации управления финансами хозяйствующего субъекта, охватывающую не только вопросы формирования и управления внутрифирменными финансовыми отношениями в целях организации эффективного финансового планирования и прогнозирования, обеспечения необходимого уровня финансового состояния хозяйствующего субъекта, его платежеспособности, доходности, деловой активности, снижения вероятности банкротства и т.п., но и решающую вопросы выбора, привлечения, оптимизации внешних источников финансирования с учетом требуемых ограничений по уровню финансовой устойчивости, финансового риска и соответствующих затрат на их обслуживание.

Финансовый менеджмент, как наука об управлении финансами может быть эффективным при его постоянном и непрерывном развитии, связанном как с изменением соответствующего объекта управления (финансового механизма), так и на основе аккумуляции потенциала инноваций.

Цель финансового менеджмента – оптимизация управления финансами и финансовыми отношениями хозяйствующего субъекта по критерию максимизации его рыночной стоимости. В этом отношении финансовый менеджмент и принципы его организации наиболее соответствуют хозяйствующим субъектам, относящимся к коммерческому сектору экономики.

Однако, зарубежный опыт свидетельствует о том, что финансовый менеджмент и основные принципы (базовые концепции) его организации могут быть использованы и в сфере государственного и муниципального управления с учетом особенностей финансового управления в этой сфере.

Правительства экономически развитых стран стали применять принципы и методы финансового менеджмента начиная со второй половины 1980-х гг. В первую очередь, особое внимание было уделено основному принципу

финансового менеджмента – использованию органами государственного и муниципального управления ограниченных финансовых ресурсов с максимальной отдачей. Учитывая, что основным источником финансовых ресурсов, используемых в целях государственного и муниципального управления, являются бюджетные средства, т.е. ресурсы, принадлежащие всему обществу, значимость эффективного использования бюджетных средств руководителями государственных ведомств существенно выше, чем для топ-менеджеров частных корпораций коммерческого сектора.

Сущность, принципы и задачи финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления существенно изменились за последние несколько десятилетий (с середины 80 годов), от использования финансового менеджмента как инструмента контроля за бюджетными расходами, до применения в государственном секторе программно-целевых методов управления и реализации системного подхода, т.е. разработки соответствующей особенностям государственного сектора системы управления государственными и муниципальными финансами.

Министерством финансов РФ трактует финансовый менеджмент следующим образом: «под финансовым менеджментом понимается совокупность процессов и процедур, обеспечивающих эффективность и результативность использования бюджетных средств и охватывающих все элементы бюджетного процесса (составление проекта бюджета, исполнение бюджета, учет и отчетность, контроль и аудит)». [1]

Основная целевая задача внедрения и развития финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления аналогична целевой задаче для коммерческого сектора – повышение эффективности формирования и использования государственных (муниципальных) финансов на основе реализации мероприятий, обеспечивающих рост финансово-экономической эффективности оказываемых государственных (муниципальных) услуг без потери их качества. [2, С. 125]

Таким образом, главная цель финансового менеджмента в государственной и муниципальной сфере - повышение эффективности использования бюджетных средств.

Рассмотрим возможности и особенности применения классических базовых концепций финансового менеджмента для сферы государственного (муниципального) управления.

1. Основная концепция финансового менеджмента – концепция денежных потоков (денежных притоков и денежных потоков). Эта концепция успешно реализуется в сфере государственного (муниципального) управления при разработке бюджетов всех уровней, обосновании эффективности государственных программ, инвестиционных (инновационных) проектов, планируемых к реализации государственными или муниципальными предприятиями.

2. Концепция учета временной стоимости денежных ресурсов на основе применения процедуры дисконтирования прогнозируемых денежных потоков. Ставка дисконтирования, как один из основных инструментов финансового менеджмента, отражающий требуемый уровень доходности инвесторов на инвестиционные вложения, приобретает особое практическое значение в современных условиях диверсификации источников финансирования государственных и муниципальных программ и проектов, в том числе развития государственно-частного партнерства. Ставка дисконтирования в том числе может быть успешно использована для решения задачи формирования оптимальных механизмов по привлечению необходимых финансовых ресурсов. Для обоснования ставки дисконтирования рекомендуется использовать систему методов и моделей, используемых в коммерческом секторе (модель кумулятивного построения, капитальных активов средневзвешенной стоимости капитала и другие) [3, С. 249].

3. Концепция хозяйственной самостоятельности и ответственности хозяйствующего субъекта за результаты своей производственно-хозяйственной,

инвестиционно-инновационной, финансовой, внешнеэкономической деятельности, т.е. хозяйствующие субъекты самостоятельно решают все вопросы организации своей деятельности, соблюдая законодательно установленные правила и ограничения. Эта концепция мало ассоциируется с государственным и муниципальным сектором экономики, в которых уровень регламентации государственного и муниципального финансового механизм соответствующими нормативно-правовыми актами очень высок.

4. Концепция встраиваемости финансового менеджмента в общую систему управления хозяйствующими субъектами или их объединениями, т.е. финансовый менеджмент является подсистемой системы управления хозяйствующими субъектами (их объединениями). Аналогично, финансовый менеджмент в государственном или муниципальном управлении встраивается в систему управления территорией, отрасли или сферы деятельности главных распорядителей бюджетных средств, т.е. является подсистемой государственного или муниципального управления .

Отличительные черты финансового менеджмента в сфере государственного (муниципального) управления:

— Использование комплексной системы показателей оценки эффективности системы государственного управления и финансового менеджмента, как важнейшей подсистемы, включающей показатели бюджетной, экономической, налоговой и социальной эффективности.

Бюджетная эффективность — относительный показатель эффективности для бюджета полученных результатов исполнения государственных полномочий и оказания государственных услуг органами исполнительной власти и организациями государственного сектора.

Бюджетный эффект в свою очередь определяется как разность между доходами и расходами соответствующего бюджета в результате реализации функций государственного или муниципального управления.

К денежным притокам в бюджет относятся дополнительные налоговые поступления и рентные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

К денежным оттокам из бюджета относятся: средства, выделяемые из бюджета в форме прямого бюджетного финансирования.

Экономическая эффективность – это соотношение между полученными результатами и затратами, выраженными в денежной форме. Под результатами в данном случае понимаются экономические показатели, например, прирост валового или регионального валового продукта, прирост рыночной стоимости бизнеса государственных (муниципальных) предприятий и т.п.

Под затратами понимаются инвестиционные (капитальные) и текущие затраты, финансируемые из бюджета или в форме смешенного финансирования.

Налоговая эффективность направлена на оценку эффективности стимулирующих налоговых расходов на основе расчета срока окупаемости налоговых расходов за счет увеличения налоговых платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

Социальная эффективность оценивается на основе изменения значимых социальных показателей в результате осуществления функций государственного или муниципального управления, в том числе реализации инвестиционно-инновационных проектов, программ, финансируемых за счет бюджетных средств, например, рост числа рабочих мест, снижение уровня безработицы, рост уровня качества жизни населения и т.п..

— Социальная направленность, связанная с повышением эффективности и результативности использования финансовых ресурсов в интересах всех членов общества, а не отдельной его части (собственников, акционеров).

— Программно-целевой принцип организации финансового менеджмента, связанный с обоснованием целей государственного или муниципального управления и разработкой соответствующей программы их достижения, реализуемой в форме национальных проектов.

— Различия в объектах управления. Объектом финансового менеджмента в коммерческом секторе является самостоятельный хозяйствующий субъект (предприятие, коммерческая организация) или их комплекс. В государственном или муниципальном секторе – это уровень отрасли, сферы деятельности главных распорядителей бюджетных средств или территории.

— Существенное расширение методов финансового управления, в том числе использование государственного, налогового, правового и другого регулирования.

Для развития и повышения эффективности финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления рекомендуется развитие системного подхода, включающего в первую очередь формирование соответствующих функциональных подсистем, в составе которых можно выделить:

1. Организационно-распорядительную подсистему, позволяющую организовать процесс управления во времени и в пространстве с определением лица, принимающего управленческое решение и несущего ответственность за его результаты. Организационно-распорядительная подсистема лежит в основе построения соответствующей организационной структуры управления государственными органами и органами местного самоуправления, органами управления государственных и территориальных внебюджетных фондов, бюджетных учреждений и т.п. Организационно-распорядительная подсистема включает соответствующую регламентную документацию (должностные инструкции, приказы, регламенты и т.п.).

2. Методическую подсистему, как набор методик, используемых в рамках выполнения соответствующих функций финансового менеджмента: управление доходами, расходами бюджета, активами, ведение учета и составление отчетности и др.

3. Программно-техническую подсистему, включающую использование соответствующих программно-технических средств и информационных технологий, в том числе с учетом направлений развития цифровизации государственных услуг.

4. Кадровую подсистему, включающую необходимый персонал требуемого для эффективного государственного и муниципального менеджмента уровня квалификации и профессиональной компетентности, включая кадровый резерв.

5. Ресурсную подсистему, включающую необходимые для осуществления функций государственного и муниципального управления ресурсы (инвестиционные, инновационные, интеллектуальные ресурсы, информационные технологии и др.).

Реализация программно-целевого и системного подхода к развитию финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления позволит повысить его эффективность и результативность.

### **Библиографический список**

1. Евдокимова Ю.В. Государственный финансовый менеджмент в РФ / Ю.В. Евдокимова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - №1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10670> (дата обращения: 12.05.2021).

2. Жукова А.Г. Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества // Дисс. на соискание ученой степени доктора экономических наук. – С-Петербург. – 2020

3. Лаврухина Н.В. Сравнительный анализ методов обоснования ставки дисконтирования в бизнес-планировании / Н.В. Лаврухина // Финансовый бизнес. – 2021. - № . - С. 249-252

*Оригинальность 94%*