Федеральное агентство по образованию

Федеральное образовательное бюджетное учреждение

высшего профессионального образования

Югорский государственный университет

Юридический факультет

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по разработке управленческих решений

на тему: Особенности разработки и принятия финансовых решений в условиях риска

Выполнил:

Руководитель: старший преподаватель

Горбунова С.В.

Ханты-Мансийск 2010

**Введение**

Для эффективного управления организацией необходимо правильное и своевременное принятие множества финансовых решений. Именно финансовые решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность ее устойчивого развития в быстро изменяющемся мире. Предпринимательство в наши дни не может быть без риска, принимать на себя риск предпринимателя вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий политической и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность ситуации при принятии финансового решения, тем выше и степень риска. Поэтому риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела.

В ходе проводимой бюджетной реформы оценка текущего состояния системы управления финансами показывает, что в ней есть ряд существенных проблем, которые требуют решения. Переход на управление по результатам является важнейшим направлением проводимых реформ, что требует определения целей и задач, которые необходимо решить, чтобы повысить качество управления финансами и создать необходимую базу для перехода на бюджетирование, ориентированное на результат.

Метод бюджетирования реализуется посредством внедрения соответствующих правил и процедур в бюджетный процесс на всех уровнях бюджетной системы страны. И безусловно имеет свое прямое отражение в финансовых решениях сектора государственного и муниципального управления.

Органы власти обязаны принимать такие финансовые решения, которые были бы направлены на максимально эффективное использование бюджетных средств. Поскольку ни государство, ни субъекты федерации не заинтересованы в дотационности нижестоящих бюджетов, то в планировании своих расходов им следует рассчитывать только на свои налоговые и неналоговые поступления, учитывая при этом различные риски. Поэтому корректно полученные оценки уровня риска для отдельных экономических ситуаций, имеют определенную ценность, так как они позволяют принять наилучшее финансовое решение в конкретных ситуациях. Что подчеркивает актуальность рассматриваемой темы.

Необходимость теоретико-методологического и практического обоснования разработки и принятия финансовых решений в условиях риска обусловили выбор темы и актуальность курсовой работы, ее цель и задачи.

Целью курсовой работы является изучение особенностей разработки и принятия финансовых решений в условиях риска.

В соответствии с поставленной целью в работе поставлены следующие задачи, определившие внутреннюю структуру:

1. систематизировать знания о финансовых решениях;
2. рассмотреть сущность финансовых рисков и оценку их степени;
3. изучить систему финансового планирования;
4. рассмотреть критерии принятия рискового решения;
5. проанализировать современные особенности разработки и принятия финансовых решений в секторе государственного управления.

Курсовая работа состоит из введения, 3 частей, заключения. Во введении обосновывается актуальность темы работы, формулируются цель, задачи, методы исследования, его теоретическая, методологическая и информационная база, описана структура. В первой части раскрыто понятие финансового решения, рассмотрена классификация финансовых решений, изучены финансовые риски возникающие в процессе управленческой деятельности организации, а также требования, предъявляемые к информации для разработки и принятия финансовых решений. Во второй части представлены система финансового планирования и система критериев принятия рискового решения. В третьей части В данной главе были рассмотрены финансовые решения органов государственной власти на примере Министерства природных ресурсов Хабаровского края и Министерства лесного хозяйства Республики Татарстан. В заключении сформулированы общие выводы курсовой работы.

В курсовой работе были использованы методы анализа, синтеза, сравнения и т.п.

Теоретической и методологической основой послужили положения общей теории финансового менеджмента; бюджетного права; научные труды отечественных специалистов; практические исследования отечественных ученых и специалистов; данные, опубликованные в периодической печати. При работе над данной темой были изучены труды отечественных ученых и практиков - Литвака Б.Г., Золотарева, Ковалева В.В. и др.

1. **Теоретические основы разработки и принятия финансовых решений**

**1.1 Понятие и классификация финансовых решений**

Финансовое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на увеличение прибыли (снижение убытков) организации [11, с. 58].

В процессе управления организациями принимается огромное количество финансовых решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в табл. 1 Приложение 1. Рассмотрим ее более подробно.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.

Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Часть финансовых решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является корректируемым. Другая, довольно значительная, часть решений, имеет необратимые последствия.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы. В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров. Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

Количество критериев выбора. Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

Форма принятия решений. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа , т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные решения называются коллегиальными. Углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

Способ фиксации решения. По этому признаку финансовые решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, финансовые решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости) [13, с. 10].

Решения, которые должен принимать финансовый менеджер, занимающий одно из ключевых мест в управленческой иерархии компании, могут относиться к следующим областям деятельности:

1. Общий финансовый анализ и планирование.
2. Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств).
3. Распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами).
4. Дивидендная политика.
5. Финансовые решения текущего характера [8, с. 17].

Таким образом, далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые, в частности финансовые решения. Поскольку финансовые решения представляют собой оптимальные способы использования ограниченных объемов бюджетных ресурсов для эффективного и результативного достижения целей, стоящих перед этой организацией.

**1.2 Информация, необходимая для разработки и принятия финансовых решений**

В современном динамично меняющемся мире значимость информационных ресурсов неуклонно повышается. Грамотное управление любой социально-экономической системой невозможно без надлежащего информационного обеспечения управленческого персонала.

Информация - это сведения, уменьшающие неопределенность в той области, к которой они относятся [8, с. 35-37].К исходным данным, потенциально несущим информацию, предъявляются различные требования, в том числе: достоверность, своевременность, необходимая достаточность, актуальность, достаточная точность и др.

Информационное обеспечение процесса управления финансами - это совокупность информационных ресурсов (информационная база) и способов их организации, необходимых и пригодных для реализации аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих финансовую сторону деятельности компании [8, с. 35-37].

В состав информационной базы входят:

1. сведения регулятивно-правового характера;
2. бухгалтерская отчетность;
3. статистическая отчетность;
4. статистические данные финансового характера;
5. несистемные данные.

Что касается организационной стороны информационного обеспечения, то она может быть построена по-разному, в зависимости от финансовых, технических и других запросов и возможностей хозяйствующего субъекта. Здесь возможны различные варианты, например, создание и постоянная актуализация собственной информационной базы, использование одной из специализированных баз типа «Гарант», «Кодекс», «КонсультантПлюс», сочетание информационных возможностей сторонних организаций и собственных источников данных и др.

В системе информационного обеспечения процесса управления без сомнения ключевую роль играет бухгалтерская отчетность. Речь идет не об информационном обеспечении текущего управления (для этого могут использоваться оперативные данные и данные текущего бухгалтерского учета), а об обеспечении финансовых решений тактического и стратегического характера, от которых зависит судьба предприятия и, в известном смысле, судьба его владельца.

Бухгалтерская отчетность является основным, но далеко не единственным информационным ресурсом, годовой отчет предприятия рассматривается также как важнейший информационный источник анализа [8, с. 35-37].

Принятие любого решения, имеющего неспонтанный характер, предшествует определенное обоснование, базирующееся обычно на некоторых аналитических процедурах. Смысл и значимость подобных процедур, особенно в бизнесе, выходят далеко за рамки простейших арифметических действий или расчета ряда бессистемно отобранных аналитических показателей. Использование информации о целях и результатах для принятия управленческих решений представлено в табл.2 Приложения 2.

Финансовый анализ понимается в широком аспекте как анализ финансовой деятельности предприятия охватывающий все разделы аналитической работы, связанные с управлением финансами хозяйствующего субъекта в контексте окружающей среды, включая и рынок капитала.

С одной стороны, обоснованное решение всегда базируется на данных некоторых аналитических процедур; с другой - анализ выполняется лишь для того, чтобы потом принять какое-то управленческое решение. Анализ финансовой деятельности предприятия - важная часть работы финансовых менеджеров и аналитиков, поскольку его результаты являются формализованной основой принятия решений финансового характера в отношении данного предприятия со стороны всех заинтересованных лиц: собственников, управленческого персонала, контрагентов и др. [7, с. 47-48].

Таким образом, в эффективно функционирующей организации должна быть хорошо поставлена работа с информацией, а именно с бухгалтерской и статистической отчетностью, ее анализа, систематизации и отбора для использования при разработке и принятии финансового решения.

**1.3 Сущность финансовых рисков**

Одна из основных проблем при разработке управленческого решения - снижение уровня неопределенности в процессе принятия решения. Финансовые риски связанны с вероятностью финансовых потерь из-за изменения потребительной способности денег. Они включают риск упущенной выгоды, риск снижения доходности и риск прямых финансовых потерь и т.д.

Следует обратить внимание на то, что риску подвергаются значительные денежные ресурсы. Поэтому необходимо оценивать степень риска и возможные потери.

Степень риска - это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия в соответствии с принятым руководителем решением [9, с. 266-273].

Характеристика конкретного вида риска дает представление о создающем его факторе, что позволяет «привязать» оценку степени вероятности возникновения и размера возможных финансовых потерь по данному виду риска в динамике соответствующего фактора. Появление новых финансовых технологий, современных финансовых инструментов и другие инновационные факторы обуславливают появление новых видов финансово-экономических рисков.

Определяющими характеристиками риска являются:

1. Вероятностная природа риска.
2. Неопределенность последствий риска бифуркационным характером риска. Она обуславливается плохой прогнозируемостью финансовых результатов экономической деятельности и уровня доходности финансовых операций, изменчивостью финансово-экономической системы.
3. Объективная природа появления, связанная с тем, что риск один из основных показателей функционирования системы.
4. Субъективность оценки риска. Она обусловлена уровнем достоверности управленческой информации, уровнем администрирования, профессиональным опытом и квалификацией, другими факторами.
5. Изменчивость уровня риска. Она проявляется во времени. Кроме того, уровень риска значительно варьируется под воздействием всех других объективных и субъективных факторов системы, воздействующих на риск [15, с. 72].

По отношению к риску руководители могут подразделяться на категории, условно называемые:

1. «предприниматель», если он вкладывает собственный капитал организации при определенной степени риска;
2. «инвестор», если он, вкладывая в большей степени чужой капитал, стремится к минимизации риска;
3. «спекулянт», если он идет на заранее рассчитанный риск;
4. «игрок», если он готов идти на невынужденный риск при возможности выигрыша.

Приведенная классификация отражает различное отношение руководителей к риску.

Профессионального руководителя характеризует умение правильно оценить риск и, исходя из этого, принять эффективное управленческое решение. В основе разработки и принятия финансового решения лежит организация работы по снижению риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности. Это предполагает наличие четкой стратегии и тактики управления риском, весь комплекс процесса управления риском [9, с. 266-273].

Финансовые решения, принимаемые в условиях риска, занимают весомую часть всего множества решений, принимаемых менеджерами. Риск как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. А в случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (убыток, ущерб), нулевой, положительный (прибыль, выгода). Поэтому, руководство должно учитывать риск при принятии финансовых решений в качестве важнейшего фактора.

В заключение данной главы можно отметить, что финансовые решения в условиях риска занимают весомую часть всего множества решений, принимаемых менеджерами. И для эффективного принятия финансового решения руководитель должен обладать полной, достоверной, актуальной, точной и достаточной информацией. Важно также учитывать, что в основе разработки и принятия финансового решения лежит организация работы по снижению риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности. Это предполагает наличие четкой стратегии и тактики управления риском, весь комплекс процесса управления риском.

**2. Методологические основы рационального принятия финансового решения**

**2.1 Финансовое планирование**

Планирование - это процесс, позволяющий принимать решения без спешки, используя максимальный объем информации и рассматривая все имеющиеся возможные варианты [7, с. 47-48]. Благодаря этому удается избежать принятия поспешных решений в тот момент, когда вы не имеете возможности глубоко изучить все значимые факторы. Более того, процесс планирования позволяет:

1. определить пути повышения эффективности;
2. выявить дублирование усилий, узкие места в рабочих процессах и предвидеть неудачи;
3. указать на новые инициативы, которые может предпринять компания для того, чтобы влиять на будущие события;
4. помочь во взаимообъединении мероприятий.

Существует три основные подхода к тактическому планированию: первый - «сверху вниз», при котором вышестоящее руководство планирует и устанавливает показатели для всех уровней управления в пределах компании; второй - «снизу», когда каждый отдел готовит рекомендации по вопросам, которые он может решить самостоятельно, и представляет их вышестоящему руководству на подтверждение; и третий (самый распространенный) метод, при котором вышестоящее руководство ставит общие задачи, поручая отделам детальную разработку планов по их выполнению.

На практике планирование «сверху вниз» более распространено, чем планирование «снизу». Основной довод в его пользу - неопытность молодых менеджеров в определении тактики. Другим недостатком схем планирования «снизу» является то, что сотрудники бывают незнакомы с работой других отделов. Поэтому их мнения могут быть недальновидными и противоречить требованиям других субъектов. Для успешного планирования важна качественная обратная связь. Если нет механизма, связывающего планы с фактическими результатами, то много усилий при разработке планов будет потрачено впустую.

Первым шагом процесса планирования является постановка задач, т.е. определение того, что надо делать. Чем конкретнее задачи, тем проще выбор тактической стратегии. Цели, поставленные на вышестоящем уровне, подразделяются на конкретные задачи (лучше всего выражать их в количественных показателях), которые необходимо выполнить в установленные сроки.

Для постановки целей могут понадобиться прогнозы. В отличие от плана, который является установленной реакцией на предполагаемые события, прогноз - это предсказание будущих событий. Прогнозирование - важная предпосылка эффективного планирования. В процессе руководства добиться точности прогнозов достаточно трудно. Ситуация меняется быстро: производственные методы устраивают, трудовое и другое законодательство меняется, с профсоюзами достигаются новые соглашения. Обычно чем короче период прогноза, тем точнее его оценка.

Поскольку долгосрочным прогнозам свойственна большая неопределенность, они допускают ошибки в больших пределах. Поэтому многие компании разрабатывают как краткосрочные, так и долгосрочные прогнозы, причем первые подробно, последние только в общих чертах. Не стоит тратить деньги на долгосрочное предсказание крайне неопределенных ситуаций. Точность прогнозов должна контролировать соотношение с реальной ситуацией. При этом необходимо выявлять источники ошибок (недостаточные или неправильные данные, несовершенные методы прогнозирования, ошибки прогнозистов и т.д.) для выяснения, допускают ли прогнозы в среднем систематическую переоценку или недооценку фактических результатов.

Необходимо определить задачи как можно точнее и перечислите все мероприятия, намеченные для их выполнения. Рассмотреть последствия различных действий и выбрать оптимальный вариант. Затем подготовить перечень всех распоряжений для обеспечения выполнения плана и установить критерии (желательно количественные) для контроля за его исполнением.

Планы должны быть настолько подробными, насколько позволяют средства, но не слишком долгосрочными, так как невозможно точно предсказать далекое будущее. Следует учесть все альтернативные сценарии действий, а также изучить реакции и последствия намечаемых действий. В содержании плана необходимо включить указания для отдельных сотрудников и отделов. Какой смысл в разработке дорогостоящего и подробного плана, если никто не возьмет на себя ответственность за его осуществление? В ходе выполнения плана необходимо осуществлять контроль за эффективностью выполнения поставленных задач. А это возможно лишь в том случае, если план лаконичен и прост [7, с. 47-48].

Таким образом, добьется ли руководитель успеха или потерпит неудачу, будет большей частью зависеть от его способностей планировать заранее и принимать эффективные решения. Планирование означает решить, что делать в будущем в прогнозируемых или намеченных условиях. Это трудно и дорого: трудно, т.к. требует прогнозов на будущее; дорого, т.к. поглощает много времени. Тем не менее, планированием надо заниматься. Оно заставляет готовиться к непредвиденным ситуациям, ясно определять задачи, разрабатывать критерии контроля за результатами работы и систематически думать наперед.

**2.2 Система критериев принятия рискового решения**

При выборе критерия принятия рискового решения всегда имеет место некоторый произвол. Однако можно сформулировать ряд требований, выполнение которых в какой-то мере устраняет этот произвол и облегчает выбор критерия. Объективная необходимость принятия финансового решения вызвана многовариативностью задействования финансовых ресурсов.

Содержание процедуры принятия рискового решения есть процесс выбора одного из альтернативных вариантов действий или некоторого их подмножества для достижения поставленной цели.

Выбор варианта действий осуществляется на основе определенных процедур, называемых критериями принятия рискового решения. Примерами таких правил являются: максимальная прибыль при приемлемом уровне риска; оптимальное значение уровня вероятности результата предпринимательской операции при допустимых потерях и др.

При разработке системы критериев принятия рискового решения определяющим признаком являются условия выбора предстоящего варианта действия, а дополнительными признаками - число используемых частных показателей комплексной оценки степени риска, а также количество шагов процедуры принятия решения.

Условия выбора варианта предполагаемых действий зависят от полноты и достоверности имеющейся информации о внешней среде, возможностей ресурсной базы для достижения поставленной цели. С этих позиций различают модели принятия решений в условиях определенности, стохастической и нестохастической неопределенности. Тем самым между критериями и показателями оценки риска устанавливаются детерминированные, стохастические или нечеткие зависимости.

В условиях определенности неблагоприятные последствия рисковой ситуации однозначно и адекватно оцениваются значениями показателей риска. В данном случае используются детерминированные модели и методы поиска удовлетворительных и оптимальных решений. В зависимости от концепции рационального поведения в этих условиях различают критерии пригодности, оптимальности и адаптивности.

В условиях стохастической (частичной) неопределенности (риска) исходы предполагаемого результата деятельности имеют вероятностный характер и взаимосвязи между критериями и показателями оценки риска являются стохастическими. В качестве критериев принятия решения используются критерии наибольшего среднего результата, например, прибыли, критерии минимальной вариабельности результата и др. Если числовые характеристики вероятностного показателя степени риска рассматривать с определенной степенью допущения как детерминированные величины, то дополнительно можно привлекать критерии, характерные для условий определенности.

В условиях неопределенности нестохастической природы значения ожидаемого результата не могут быть описаны в рамках вероятностных моделей. Между критериями и оценками риска существуют нечеткие взаимосвязи. Класс критериев для принятия решения называют принципами выбора, среди которых целесообразно использовать принципы максимина (принцип Вальда), максимакса, принцип минимаксного риска (принцип Сэвиджа), пессимизма (принцип Гурвица).

При определенных допущениях условия неопределенности нестохастической природы могут быть сведены к условиям риска (к случайным факторам риска) с помощью рандомизации - искусственного введения случайности в ситуацию, где она отсутствует. В этих условиях в качестве критерия принятия решения может использоваться принцип недостаточного основания (принцип Лапласа) или критерии, характерные для условий риска.

В условиях полной неопределенности, когда риск количественно оценить нельзя, применяют эвристические правила и приемы принятия решения в условиях риска.

По количеству показателей, используемых для оценки риска, принятия рискового решения осуществляется по скалярным или векторным критериям. Если степень риска оценивается одним показателем, то решение принимается по скалярному критерию. Векторный критерий используется в том случае, если частные показатели оценки результатов деятельности свернуть в один обобщенный показатель не представляется возможным. Введение векторного критерия уровня риска накладывает требование минимального числа частных показателей и полноты [11, с. 219-222].

Таким образом, так как ресурсы для реализации деятельности организации конечны, условия внешней экономической среды различны и объем информации о ней ограничен, то руководитель должен иметь в своем распоряжении систему критериев принятия финансового решения в условиях риска. Они зависят от ситуации выбора, состава показателей, входящих в критерий и характеризующих рисковую ситуацию, а также допустимости корректировки их содержания и структуры в зависимости от оперативно поступающей информации об изменении условий внешней среды или отношения субъекта к риску.

В заключение данной главы можно отметить, что для принятия эффективного финансового решения следует учесть все альтернативные сценарии действий, а также изучить их последствия. Необходимо планировать, т.к. это позволяет готовиться к непредвиденным ситуациям, ясно определять задачи, разрабатывать критерии контроля за результатами работы и систематически думать наперед. Также руководитель должен иметь в своем распоряжении систему критериев принятия финансового решения в условиях риска. Такая система позволит предотвратить возможные ошибки и облегчит выбор наилучшего финансового решения.

**3. Особенности принятия и разработки финансовых решений органами государственной власти в условиях риска**

финансовый решение риск принятие

**3.1 Разработка и принятие финансовых решений в условиях риска на примере Министерства природных ресурсов Хабаровского края**

Министерство природных ресурсов Хабаровского края – орган исполнительной власти, проводит государственную политику края и осуществляет, в рамках предоставленных полномочий, управление в сфере изучения, использования, охраны и воспроизводства природных ресурсов, охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, организации и проведении государственной экологической экспертизы объектов регионального уровня, а также координирует в этих сферах деятельность иных органов исполнительной власти края в случаях, установленных законодательством Российской Федерации и Хабаровского края.

Министерство образовано в целях реализации полномочий края по вопросам управления и охраны особо охраняемых природных территорий регионального значения, в целях развития горнодобывающей, лесной и рыбной отраслей промышленности, традиционных ресурсных и охотничьего промыслов, реализации государственной политики в отношении коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации, проживающих в крае.

Министерство осуществляет свою деятельность как непосредственно, так и во взаимодействии с уполномоченными федеральными органами исполнительной власти и их территориальными органами, а также иными органами исполнительной власти края, органами местного самоуправления, общественными организациями, хозяйствующими субъектами [18].

В целях реализации дальнейшей политики края в области недроиспользования, развитие минерально-сырьевой базы для стабильной работы горнодобывающей промышленности края, подготовка перспективных площадей, участков недр для постановки детальных поисковых и разведочных работ и развитие новых инвестиционных направлений с целью привлечения в горно-геологическую сферу субъектов малого и среднего предпринимательства, а также оформления объектов незавершенного геологического производства в установленном порядке будут финансироваться мероприятия за счет средств краевого целевого бюджетного фонда воспроизводства минерально-сырьевой базы (далее - Фонд).

Доходы Фонда предлагается формировать за счет следующих поступлений:

1. части налога на добычу полезных ископаемых;
2. регулярных платежей за пользование недрами;
3. разовых платежей за пользование недрами, содержащими общераспространенные полезные ископаемые;
4. прочих поступлений.

Ожидаемые поступления в краевой бюджет налога на добычу полезных ископаемых в 2006 году - 423, 283 млн. рублей. В 2007 - 2010 годах объем поступлений налога на добычу полезных ископаемых в связи с планируемым увеличение добычи рудного золота возрастет до 426 - 440 млн. рублей. В доходы Фонда предлагается зачислить 10% поступлений налога на добычу полезных ископаемых, что составит от 42,3 до 44 млн. рублей в год.

Регулярные платежи за пользование недрами, зачисляемые в краевой бюджет, должны в полном объеме поступить в доходы Фонда. За 2006 год ожидается получить 1,8 млн. рублей регулярных платежей за пользование недрами. В последующие годы существенного изменения поступления регулярных платежей за пользование недрами не ожидается и они составят не более 2 млн. рублей.

Объем поступлений в краевой бюджет разовых платежей за пользование недрами, содержащими общераспространенные полезные ископаемые, в 2005 году составил 1 млн. рублей. Предполагается, что до 2010 года количество участков недр, предоставляемых в пользование, останется на уровне 2005 года и поступление разовых платежей не превысит 1 млн. рублей.

Прочие поступления, в которые включены плата за геологическую информацию о недрах, средства, поступающие в счет погашение задолженности по зачислениям на воспроизводство минерально-сырьевой базы, отмененных с 2002 года, и безвозмездные перечисления составят не более 0,1 млн. рублей.

Таким образом, доходы Фонда составят от 45,1 до 47 млн. рублей в год. Средства Фонда будут расходовать на выполнение мероприятий по геологическому изучению недр и воспроизводству минерально-сырьевой базы, научно-исследовательские работы и др., утверждаемые ежегодно постановлением Правительства края. Цель проведения работ за счет средств Фонда - выявление перспективных объектов, площадей для предоставления в дальнейшее изучение и освоение пользователям недр через аукционные торги.

По опыту работы наиболее крупного в крае предприятия по проведению геологоразведочных работ - ЗАО «Артель старателей «Амур» за 2000-2005 годы» себестоимость разведки 1 грамма золота составляет в среднем 22,5 рублей. Следовательно, для выявления и оценки мелкого месторождения с запасами золота 5 тонн необходимо затратить в среднем 112,5 млн. рублей средств Фонда. Необходимо отметить, что по опыту проведения геологоразведочных работ не менее 50% этих средств может быть затрачено на проведение работ на участках, где не будет получено положительных результатов. Таким образом, затраты на выявление и изучение конкретного перспективного месторождения составят 56 млн. рублей.

В случае освоения такого месторождения бюджет края при сложившихся ценах на золото получит доход в виде налога на добычу полезных ископаемых в размере 79,2 млн. рублей (5000000 гр. х 440 руб. х 6% х 60%).

При получении лицензии на разработку месторождения предприятия мощностью по добыче 500 кг золота в год дает краевому бюджету доходы в виде налога на доходы физических лиц и налога на прибыль.

Учитывая, что в золотодобывающей отрасли края на одного работающего добывается в среднем около 2 кг золота в год, в горнодобывающем предприятии будет занято 250 человек. Ожидаемые поступления в бюджет края налога на доходы физических лиц при средней заработной плате 19,5 тыс. рублей в месяц (по данным 2005 года) составят 7,0 млн. рублей в год (250 чел. х 19500 х 12 х 12%) или 70 млн. рублей за период отработки месторождения.

Поступления в бюджет края налога на прибыль при плановой рентабельности предприятия 10% ожидаются в размере 3,85 млн. рублей в год (500000гр. х 440 руб. х 10% х 17,5%) или 38,5 млн. рублей за период отработки месторождения. Общие доходы бюджета края за период освоения месторождения составят 243,7 млн. рублей.

Следовательно, эффективность использования средств краевого бюджета по выявлению и изучению одного перспективного месторождения за период его освоения составят 2,17 рублей на 1 рубль затрат за период освоения месторождения (243,7 млн. руб. : 112,5 млн. руб.) [20].

Таким образом, Министерство природных ресурсов Хабаровского края принимает финансовые решения, касающиеся финансирования мероприятий по геологическому изучению недр и воспроизводству минерально-сырьевой базы и др., направленных на реализацию государственной политики в сфере недроиспользования, развития минерально-сырьевой базы для стабильной работы горнодобывающей промышленности края и развития новых инвестиционных направлений с целью привлечения в горно-геологическую сферу субъектов малого и среднего предпринимательства. Прогнозирует налоговые поступления в краевой бюджет и другие постоянные и разовые платежи при учете цен и других обстоятельств.

**3.2 Разработка и принятие финансовых решений на примере Министерства лесного хозяйства Республики Татарстан**

Министерство лесного хозяйства Республики Татарстан является органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере лесных отношений по Республики Татарстан. В его ведении находятся леса, расположенные на землях лесного фонда – 1226,4 тыс. га или 96,6 % общей площади лесов республики. Для развитие лесной отрасли с 2009 по 2018 годы был разработан лесной план, который является документом лесного планирования Республики Татарстан. Выполнение мероприятий предусмотренных Лесным планом позволит улучшить эффективность использования лесных ресурсов Республики. Лесной план Республики Татарстан подготовлен в соответствии со статьей 86 Лесного кодекса Российской Федерации [17].

Источниками поступления доходов от использования лесов Республики Татарстан в прогнозе до 2018 г. будут являться следующие:

– осуществление рекреационной деятельности – 34,4%;

– заготовка древесины – 29,1%;

– строительство, реконструкция и эксплуатация линий электропередач, линий связи, дорог, трубопроводов и др. линейных объектов – 25,8%;

– выполнение работ по геологическому изучению недр, разработка месторождений полезных ископаемых – 7,9%.

Общая сумма дохода от использования лесов за 2009-2018 гг. составит 4,215 млрд. руб., темп роста доходов в 2018 г. к уровню 2008 г. составит 10,53 раза (в прогнозируемых ценах: на 2008 г. – в ценах 2008 г., на 2009 г. – в ценах 2009 г., на 2010-2017 гг. – в ценах 2010 г.).

Расчет доходов проводился на основании данных об объемах использования лесов, а также на основе ставок доходов по видам использования лесов. Ставки платы за древесину, отпускаемую на корню по лесничествам спрогнозированы на базе сложившихся с учетом возможных темпов роста.

Таким образом, средняя минимальная ставка, установленная Правительством РФ для перечисления платежей в бюджет РФ составит 23,49 руб. за куб. м, а фактическая прогнозируемая – 30,80 руб. за куб. м.

Понижение уровня ставок в 2008 году по сравнению с 2007 годом обусловлено таксационной структурой поступления средств от продажи лесных ресурсов.

В соответствии с постановлением № 418 Правительства Российской Федерации от 30.06.2007 «Об утверждении положения об особенностях размещения заказа на выполнение работ по охране, защите, воспроизводству лесов и заключения договоров», Постановлением Правительства РФ от 22.05.2007 № 310 «О ставках платы за единицу объема лесных ресурсов и ставках платы за единицу площади лесного участка, находящегося в федеральной собственности» ставка плата за единицу лесных нахождений при проведении выборочных рубок была снижена на 50%, по договору купли-продажи заготовки лесных ресурсов с одновременной продажей полученной древесины.

В 2008 году выборочные рубки с одновременной куплей-продажей полученной древесины не применялись, что объясняет снижение ставок в 2008 году.

Расходы на выполнение запланированных мероприятий лесного плана прогнозировались исходя из сложившихся в 2007 г. сумм удельных расходов на проведение лесохозяйственных мероприятий (база для расчета прогноза) а также запланированных объемов работ.

Общая сумма расходов на проведение мероприятий лесного плана за 2008-2017 гг. составит 4,459 млрд. руб. (в прогнозируемых ценах: на 2008 г. – в ценах 2008 г., на 2009 г. – в ценах 2009 г., на 2010-2017 гг. – в ценах 2010 г.), распределение структуры расходов следующее:

– содержание ГБУ «Лесничеств» – 58,55%;

– содержание органов исполнительной власти – 10,64%;

– посадка леса – 7,43%;

– другие виды ухода за лесами – 6,16%;

– уход за молодняками – 5,53%;

– прочие затраты – 11,69%.

Выполнение мероприятий лесного плана, разработанных на основе всестороннего анализа состояния и динамики лесосырьевого потенциала территорий лесничеств и развития лесопромышленного производства позволит вывести лесной комплекс на высокий уровень по следующим экономическим показателям:

– объемы заготовки древесины к 2018 г. увеличится с 928 тыс. куб. до 2231 тыс. куб., т.е. экономически доступной расчетной лесосеки рост в 2,4 раза;

– общий средний прирост на 1 гектар покрытых лесной растительностью земель лесного составит 3,775;

– средняя стоимость 1 куб. м заготовленной древесины достигнет 83,9 руб. за куб. м к 2018 году;

– общий объем платежей в бюджетную систему РФ от использования лесов Республики Татарстан за 2009-2018 гг. составит 4 215,5 млрд. руб., т.е. возрастет к 2018 г. по сравнению с 2008 г. в 10 раз.

Реализация лесного плана Республики Татарстан позволит лесному хозяйству Республики Татарстан достичь точки превышения затрат над расходами к 2015 году, а также позволит увеличить эффективность использование лесного фонда в 2,4 раза и минимизировать ущерб от пожаров на территории республики [19].

Таким образом, Министерство лесного хозяйства Республики Татарстан осуществляет финансовое планирование мероприятий, позволяющий улучшить эффективность использования лесных ресурсов республики. Прогнозирует источники поступления доходов в бюджет республики, а также расходы на выполнение запланированных мероприятий. Разрабатываются мероприятия лесного плана на основе всестороннего анализа состояния и динамики лесосырьевого потенциала территорий лесничеств и развития лесопромышленного производства.

В данной главе были рассмотрены финансовые решения органов государственной власти на примере Министерства природных ресурсов Хабаровского края и Министерства лесного хозяйства Республики Татарстан. Итак, органы государственной власти разрабатывают и принимают финансовые решения по финансированию мероприятий в своей сфере деятельности и осуществляют прогнозирование изменений экономической ситуации в стране. Прогнозируются налоговые поступления в бюджеты субъектов федерации и другие постоянные и разовые платежи при учете состояния и динамики цен, что способствует принятию эффективных финансовых решений, позволяющих улучшить социально-экономическую ситуацию в субъекте федерации и в стране.

**Заключение**

В ходе работы поставленная цель достигнута, задачи выполнены, что подтверждается нижеследующими выводами и положениями.

Финансовые решения представляют собой оптимальные способы использования ограниченных объемов денежных ресурсов для эффективного и результативного достижения целей, стоящих перед организацией. Для разработки и принятия финансовых решений необходимо использовать актуальную, достоверную, достаточную и точную информацию. Лицо, принимающее финансовые решения, должно обладать профессиональными знаниями и навыками в данной сфере, либо привлекать для принятия финансовых решений экспертов, например, финансовых аналитиков.

Множество финансовых решений принимается в условиях риска, поскольку внешняя среда является нестабильной. И уровень риска должен учитываться при принятии финансовых решений в качестве важнейшего фактора. Принимать финансовые решения без спешки, используя максимальный объем информации, учитывая все возможные риски и рассматривая все имеющиеся варианты поможет финансовое планирование. А выбор оптимального варианта финансового решения можно осуществить на основе определенных критериев принятия рискового решения. Их формулировка зависит от сложившейся ситуации, показателей, необходимых для того, чтобы охарактеризовать рисковую ситуацию с различных сторон, используя оперативно поступающую информации об изменении условий внешней среды.

В секторе государственного и муниципального управления дело обстоит несколько сложнее, поскольку руководитель принимает не столько финансовые решения, касающиеся приобретения или потери выгоды, сколько расходования бюджетных средств на благо общества или впустую. Органы государственной власти разрабатывают и принимают финансовые решения по реализации мероприятий в своей сфере деятельности и осуществляют прогнозирование налоговых поступлений в бюджеты субъектов федерации и других постоянных и разовых платежей при учете состояния и динамики цен. И для того, чтобы помочь в этом органам государственной власти субъектов федерации и органам местного самоуправления были разработаны методы бюджетирования, основанного на результат, среднесрочного планирования, расходования бюджетов по программному принципу в соответствии с поставленными государством целями и задачами. И, действительно, в настоящее время назрела необходимость перехода к новым методам. Поскольку их дальнейшее применение позволит повысить эффективность государственных, региональных и местных расходов за счет концентрации этих расходов на наиболее важных для общества направлениях. И реформирование бюджетного процесса даст ощутимый положительный результат, повысив уровень благосостояния граждан и, в целом, уровень социально-экономического развития страны.

**Список использованных источников**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации
2. Лесной кодекс Российской Федерации
3. Постановление Правительства РФ от 22.05.2007 № 310 «О ставках платы за единицу объема лесных ресурсов и ставках платы за единицу площади лесного участка, находящегося в федеральной собственности»
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2007 № 418 «Об утверждении положения об особенностях размещения заказа на выполнение работ по охране, защите, воспроизводству лесов и заключения договоров»
5. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. - 496 с.
6. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник/ Басовский Л.Е. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 240 с. - (Серия «Высшее образование»)
7. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии/ Бобылева А.З. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 491 с.
8. Ковалев В.В. Практикум по анализу и финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами и тестами/ Ковалев В.В. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 448 с.: ил.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник/ Литвак Б.Г. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2004. - 416 с.
10. Найденова Р.И. Финансовый менеджмент: учебн. пособие/ Р.И. Найденова, А.Ф. Виноходова, А.И. Найденова. - М.: КНОРУС, 2009. - 208 с.
11. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие/ Ступаков В.С., Токаренко Г.С. - М.: Финансы-статистика, 2005. - 288 с.
12. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. проф. Е.И. Шохина. - М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2004. - 408 с.
13. Барчуков А.В. Принятие финансовых решений на основе имитационного моделирования// Финансовый менеджмент. - 2008. - №6 (дек.). - с. 25-39
14. Золотарев С.Н. Принципы финансового планирования// Финансы. - 2008. -№3. - с.75-76
15. Ильин В.В., Сердюкова Н.А. Системный подход к оценке финансовых рисков// Финансы. - 2008 №1. - с. 68-72
16. Макашина О.В. Бюджетирование, основанное на результат// Вестник ИГЭУ. - 2008. - №1. - с.15-20
17. Лесной план Республики Татарстан [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://minleshoz.tatar.ru/rus/file/pub/pub\_28798.pdf
18. Министерство природных ресурсов. Органы власти в крае. Хабаровский край [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.khabkrai.ru/regime/naturalresourcesindustry.html>
19. Оценка экономической эффективности реализации мероприятий по осуществлению планируемого освоения лесов [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://minleshoz.tatar.ru/rus/file/pub/pub\_28798\_enc\_2916.pdf
20. Финансово-экономическое обоснование Закона Хабаровского края «О краевом целевом бюджетном фонде воспроизводств минерально-сырьевой базы» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.duma.khv.ru:81/temp/103153-103447.pdf>