**Обзор по статье Боровиковой Е.В. «Управление муниципальными финансами»**

Мною была проанализирована статья Боровиковой Е.В. «Управление муниципальными финансами», опубликованной в журнале «Финансовый менеджмент» №5, 2006.

Цель статьи - провести анализ управления муниципальными финансами и разработать рекомендации по его улучшению. Для достижения данной цели автор решает следующие задачи:

- дает определение таким понятиям, как: муниципальный хозяйственный комплекс, муниципальное хозяйство, местный бюджет;

- изучает финансовый механизм муниципального хозяйственного комплекса;

- выделяет три основные характеристики типов муниципальных образований;

- предлагает систему показателей для оценки состояния бюджетов муниципальных образований;

- предлагает мероприятия для совершенствования механизма распределения финансовой помощи муниципальным образованиям из бюджета субъекта.

В данной статье авторы использовали теоретические методы исследования такие, как: исторический анализ проблемы, метод систематизаций, и имперические методы: анализ фактической документации, математическое моделирование.

Современный этап экономического развития России сопровождается эволюцией системы межбюджетных отношений. В этих условиях возрастает необходимость проработки основ бюджетного федерализма, формирования стимулов у органов государственной власти и местного самоуправления к наращиванию темпов экономического роста. Тем не менее, возникновение целого ряда противоречий в отношениях между уровнями власти, особенно на уровне субъект Российской Федерации — муниципальные образования, не способствует укреплению основ бюджетного федерализма.

Современное состояние бюджетной системы характеризуется децентрализацией расходных полномочий и одновременно концентрацией доходных источников на федеральном уровне. Местные бюджеты кроме собственных обязательств включают ряд государственных полномочий, передача которых на местный уровень не сопровождается адекватным финансированием. Низкая собираемость доходов не способствует укреплению финансовой самостоятельности территорий Российской Федерации. В связи с этим большое значение для сбалансированности местных бюджетов приобретает организация эффективной системы регулирования межбюджетных отношений на уровне субъект Российской Федерации — муниципальные образования.

К числу проблем формирования и использования местных бюджетов следует отнести и такие как неэффективность расходов бюджетов, наличие фактов нецелевого использования средств, недостаточное развитие муниципальной финансовой статистики, отсутствие системы мониторинга состояния и качества управления государственными и муниципальными финансами, нечеткость методик регулирования межбюджетных финансовых **потоков.**

**Муниципальный хозяйственный комплекс представляет** собой финансово-промышленное объединение предприятий и вспомогательных производств, коммерческих банков и других финансовых институтов на основе их территориального единства в рамках воспроизводственного процесса в муниципальном образовании. Субъектами финансового менеджмента **в** этом комплексе являются центральная компания и местная администрация, оказывающие управляющее воздействие. Объектом управления в данной модели являются финансовые ресурсы муниципального хозяйственного комплекса, представляющие собой ресурсы отдельных хозяйственных единиц. Источники финансовых ресурсов муниципального хозяйственного комплекса могут быть классифицированы на собственные и заемные, а соотношение между ними является важной информацией для принятия управленческого решения.

Муниципальный хозяйственный комплекс следует отличать от понятия «муниципальное хозяйство», определяемое следующим образом. **Муниципальное хозяйство** - это деятельность местных публичных органов или организованного представительства людей, живущих концентрированно на избранной территории и занимающихся преимущественно предпринимательством и торговлей, причем эта деятельность направлена на наивыгоднейшее использование материальной среды с помощью установленных средств в целях благоустройства данной территориальной единицы и социального благосостояния (то есть благоустройства в широком смысле) живущего на ней коллектива.

С целью отражения всех аспектов финансовых отношений между субъектами муниципальной экономики представляется целесообразным сформулировать следующее определение местного бюджета. Местный бюджет - это система экономических отношений между органами местного самоуправления и органами государственной власти, хозяйствующими субъектами муниципального комплекса, населением в процессе воспроизводства с целью формирования и использования фонда денежных средств, являющегося финансовой основой местного самоуправления.

Выделение различных типов муниципальных образований возможно на основе сочетания трех основных характеристик: административное подчинение, численность населения, экономический профиль.

Административное подчинение определяет статус и основной набор функции муниципального образования. Муниципальные образования поданной характеристике подразделяются на город (центр субъекта Российской Федерации), город (областного или республиканского подчинения), город (районный центр областного или республиканского подчинения), с подчиненными ему населенными пунктами, район с центром в городе, район с центром в поселке городского типа (пгт) или селе, одно или несколько сельских поселении.

Численность населения является традиционной характеристикой при классификации и анализе поселений, отражая социально-экономический потенциал муниципального образования. По численности населения муниципальные образования делятся на: крупнейшие - свыше 1000 тыс. чел., крупные - от 500 до 1000 тыс. чел., большие - от 100 до 500 тыс. чел., средние - от 50 до 100 тыс. чел., малые — до 50 тыс. чел.

Экономический профиль является важной характеристикой для оценки устойчивости экономики муниципального образования и отражает преобладание отрасли народного хозяйства в экономике территории. Муниципальные образования классифицированы на промышленные, промышленно-аграрные, аграрные, закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО), наукограды.

Различия в целях анализа и в его информационном обеспечении приводят к тому, что единой комплексной методики оценки бюджетов муниципальных образований, как и бюджетов регионов, на настоящий момент не существует.

Оценка состояния местных бюджетов может быть проведена в соответствии с предлагаемой автором системой показателей. Отличительной особенностью данного подхода к анализу является его комплексный характер, а также возможность определения степени устойчивости бюджета. Устойчивость в данном случае определяется долей собственных доходов в сумме доходов бюджета, показателями задолженности бюджета и его дефицита.

С целью содействия реформированию бюджетной сферы и бюджетного процесса, стимулирования экономических преобразований в муниципальных образованиях представляется целесообразным формирование в составе бюджетов субъектов Фонда развития муниципальных финансов (ФРМФ).

Участие в конкурсе на получение субсидий могут принимать все муниципальные образования, имеющие собственный бюджет. Для участия в конкурсе они должны представить в финансовый орган администрации субъекта в установленный срок Программу развития муниципальных финансов. В качестве основы Программы рекомендуется использовать финансовую стратегию, разрабатываемую администрацией муниципального образования. По результатам конкурса право на получение субсидий ежегодно предоставляется 3—5 муниципальным образованиям, программы которых имеют лучшие итоговые показатели. Результаты конкурса доводятся до сведения участников в течение месяца после даты завершения приема программ.

Размер ФРМФ в большинстве субъектов, по мнению экспертов, может составлять не более 20% от общего объема финансовой помощи местным бюджетам. Источником средств Фонда развития муниципальных финансов являются установленные в процентах отчисления от неналоговых доходов, в частности отчисления от доходов от имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности, и доходов от предпринимательской деятельности. В зависимости от уровня собираемости указанных доходов и потребности муниципальных образований, претендующих на получение средств, процент отчислений может быть принят на уровне 10%.

Реализация мероприятий по оздоровлению централизованных и децентрализованных финансов за счет средств Фонда развития муниципальных финансов обеспечит рост бюджетных, а также ряда социально-экономических показателей.

**Обзор по статье Бурцева В.В. «Через бюджетирование к эффективному менеджменту»**

Мною была проанализирована статья «Через бюджетирование к эффективному менеджменту» из журнала Финансовый менеджмент №1, 2005.

Целью данной статьи является изучение процесса бюджетирование как метода управления бизнесом.

Для достижения данной цели автор решает следующие задачи:

- рассматривает теоретические аспекты бюджетирования;

- изучает структуру Главного бюджета коммерческой организации;

- анализирует организационные проблемы постановки бюджетирования на предприятии.

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

Бюджетирование — это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

Бюджет предприятия (Главный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и в структурированной форме описывает ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов. Соответственно, с точки зрения последовательности подготовки документов процесс бюджетирования может быть условно разбит на две основных части, каждая из которых является законченным этапом планирования: 1) подготовка операционных бюджетов, 2) подготовка финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает бюджеты: продаж, запасов готовой продукции, производства, прямых материальных затрат, прямых производственных затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов. Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов, включающую прогноз отчета о прибылях и убытках, бюджет движения денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс.

Помимо операционных и финансовых в компании могут использоваться вспомогательные и специальные бюджеты. Вспомогательные и специальные бюджеты используются для подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов и обработки итоговой информации в них; более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более четкого учета особенностей местного налогообложения.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур. В подготовке бюджетов, составляемых на основе прогноза объема продаж, участвуют разные подразделения компании. При составлении основных бюджетов могут использоваться два подхода:

1) прямой (исходя из операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей);

2) косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных (стартовых) затрат и внешнего финансирования).

Вначале бюджеты помогают менеджерам конкретизировать поставленные задачи, потом позволяют проанализировать состояние дел в компании: выяснить, как прошел текущий период — принес прибыли или убытки; есть ли деньги на счету; что можно ожидать в ближайшем будущем; целесообразно ли внедрять новые технологии — будут они окупаться или нет; и ответить на многие другие вопросы.

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов. Менеджеры должны отслеживать выполнение бюджетов и выявлять так называемые «узкие места» в деятельности компании.

Отчеты по бюджетам могут готовиться ежемесячно (наиболее частый случай), поквартально, по полугодиям и раз в год. По некоторым данным отчитываются ежедневно, по другим — еженедельно. Для того, чтобы определить периодичность отчетов, проводится анализ «затраты/выгоды».

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сравнения проводится так называемый анализ план-фактных отклонений. При этом отклонения могут измеряться в абсолютных и в относительных единицах измерения.

Анализ план-фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей.

Так как некоторые внешние и внутренние факторы функционирования компании меняются, в процессе бюджетирования нужно оперативно принимать во внимание эти изменения. При подготовке отчетов по бюджетам важно учитывать изменчивость затрат. Первоначальная смета должна быть скорректирована по фактическому уровню деятельности. Этот процесс называется **составлением гибкой сметы** (бюджета).

Анализ исполнения бюджетов позволяет менеджерам применять *систему управления по отклонениям* — систему управления предприятием, подобную системе автоматического регулирования в технике, когда внимание менеджера концентрируется на показателях, имеющих значительные отклонения от плановых.

Бюджетный анализ обеспечивает информационную прозрачность бизнес-процессов, необходимую для оперативного и стратегического менеджмента. Например, бюджетный анализ денежных потоков позволяет наладить синхронность поступления и расходования денег в целях поддержания необходимого для исполнения платежных обязательств объема денежных средств. Это позволяет более реально оценивать платежные возможности организации. Бюджетный анализ доходов и расходов позволяет сопоставлять изменение доходов и расходов в динамике, определять и сопоставлять рентабельность отдельных направлений бизнеса, устанавливать нормативы и лимиты расходов и пр.

**Организационные проблемы постановки бюджетирования на предприятии: практика консалтинга.** О подготовке и использовании бюджетов на сегодняшний день сказано много. Некоторые руководители предприятий освоили методологические подходы к бюджетированию и эффективно применяют в своей деятельности заложенную в них системную логику. Однако это скорее исключение, чем правило. Практика показывает, что большинство руководителей предприятий все еще не владеют философией бюджетирования и относятся скептически к полезности такого подхода в российских условиях.

Бюджетирование является трудоемким процессом, предполагающим участие многих специалистов, объединенных единым руководством и общей идеей, требующим определенных материальных и временных затрат. Именно поэтому многие руководители избегают разрабатывать бюджеты, предпочитая вести управление путем оперативного реагирования на возникающие ситуации. Часто утверждают, что подготовка бюджетов не имеет особого смысла в быстро меняющейся обстановке, так как заложенные в них показатели устаревают раньше начала своего воплощения. Однако следует иметь в виду, что для менеджмента предприятия процесс подготовки системы бюджетов не менее важен, чем сам Главный бюджет. Это и явилось одной из причин, побудившей российские консалтинговые компании изменить свою стратегию в отношении услуг по постановке бюджетирования. В соответствии с этой стратегией центр тяжести по постановке бюджетирования переносится на само предприятие, обеспечивая консультационными услугами управленческий персонал предприятий на протяжении всего процесса бюджетирования. В результате менеджмент предприятия обучается методологии системного взгляда на свой бизнес и умению согласовывать локальные цели и ограниченные ресурсы через бюджетирование. Кроме того, предприятие существенно выигрывает в затратах на консалтинг.

Внутренние потребности бюджетирования состоят, как уже отмечалось, в полезности систематического анализа бизнеса, а также в представлении программы развития компании в таком структурированном виде, который позволяет осуществлять непрерывный мониторинг и принимать оперативные решения по возникающим проблемам.

Особенно большое значение имеет бюджетирование в корпорациях, содержащих большое число филиалов и дочерних компаний. Именно в бюджетах удается согласовывать финансовые и рыночные цели корпорации и ее подразделений, а также определять способы их достижения. Актуальность такого подхода возросла в последнее время в связи с реструктуризацией предприятий, образованием дивизиональных организационных структур с выделением центров прибыли и затрат.

Обеспечение стратегического управления компанией выдвинулось в число наиболее важных проблем успешного развития отечественного бизнеса. Руководство предприятий должно ясно представлять основные долгосрочные цели, достижение которых позволит занять лидирующие конкурентные позиции. Основная беда российских предприятий состоит в том, что вопросам стратегического планирования и бюджетирования уделяется второстепенное внимание. Ввиду сложного финансового состояния многие предприятия пытаются найти выгодную рыночную нишу в оперативном порядке: без должной проработки долгосрочных целей они меняют свои приоритеты в развитии продукции и услуг, выходят на, казалось бы, многообещающие сегменты рынка, а затем бросают их.

В настоящее время возросла популярность построения структур предприятий в виде бизнес-единиц, которым делегированы определенные полномочия по осуществлению деятельности. На таких предприятиях проблема организации бюджетирования наиболее актуальна. К преимуществам использования бизнес-единиц можно отнести то, что это обеспечит лучшую координацию хозяйственной деятельности, повысит управляемость и адаптивность корпорации к изменениям во внутренней и внешней среде. Главный же недостаток этого образования (с точки зрения высшего менеджмента предприятия) состоит в том, что компания может потерять структурную стабильность. На сегодняшний день разработано много подходов, ослабляющих значение этой проблемы.

Организовать бюджетирование в компании помогает внутренний аудит. Более того, наличие или отсутствие внутреннего аудита в публичной компании рассматривается как важный фактор повышения эффективности менеджмента. Тем не менее ситуация в российском корпоративном секторе существенно отличается от вышеизложенной. Очень небольшое число российских крупных компаний имеют в своем штате внутренних аудиторов.

Обучение специалистов предприятия бюджетированию, постоянная диагностика и внешний консалтинг позволяют в приемлемые сроки вывести предприятие на уровень кредитоспособности и привлечь капитал для стратегического развития.

Таким образом, использование бюджетирования в деятельности компании — необходимое условие успеха бизнеса. Системная логика, развитая методология и методы, на которых базируется бюджетирование, являются существенным подспорьем в улучшении менеджмента компании и выводе его на конкурентный уровень.

**Обзор по статье Бясова К.Т. «Формирование инвестиционной стратегии корпорации»**

Мною была проанализирована статья «Формирование инвестиционной стратегии корпорации» из журнала Финансовый менеджмент №1, 2006г.

Целью данной статья является изучение формирования инвестиционной стратегии корпорации.

Для достижения данной цели автор решает следующие задачи:

- рассматривает инвестиционную стратегию как систему;

- изучает структуру и функции инвестиционного портфеля;

- сформировывает определение эффективности инвестиционного портфеля;

- рассматривает инвестиционные риски.

Как и любой другой процесс, подчиненный достижению определенной цели, инвестиционный процесс нуждается в управлении. Для этого инвестиционный процесс корпорации строится на основе инвестиционной стратегии, разрабатываемой с использованием различных финансово-экономических методов, которые в совокупности составляют методологию формирования инвестиционной стратегии корпорации.

Инвестиционная стратегия корпорации разрабатывается в соответствии с целями ее функционирования. В этой связи все корпоративные инвестиции должны рассматриваться как один из основных способов достижения главной цели корпорации.

Инвестиционная стратегия является структурированной совокупностью нескольких взаимосвязанных аспектов, как: институциональный, экономический, нормативно-правовой, информационно-аналитический и др.

Главная цель инвестиционной стратегии корпорации заключается в формировании инвестиционного портфеля, который представляет собой диверсифицированную совокупность вложений в различные виды актов. Портфель – собранные воедино различные инвестиционные ценности, служащие инструментом для достижения конкретной инвестиционной цели инвестора.

Формируя портфель, инвестор исходит из своих «портфельных соображений», которые представляют собой желание владельца средств иметь их в такой форме и в таком месте, чтобы они были безопасными, ликвидными и высоко доходными.

Поэтому основными принципами формирования инвестиционного портфеля являются безопасность и доходность вложений, их стабильный рост, высокая ликвидность. Под безопасностью понимаются неуязвимость инвестиций от потрясений на рынке инвестиционного капитала и стабильность получения дохода.

Ликвидность инвестиционных ценностей – это их способность быстро и без потерь в цене превращаться в наличные деньги. Как правило, наиболее низкой ликвидностью обладает недвижимость.

Оптимальное количество элементов портфеля зависит от возможностей инвестора.

Управление портфелем представляет собой процесс реализации определенных связей между его элементами. На практике успешность управлением портфелем зависит от того, насколько велики ресурсы, позволяющие достичь поставленной цели, и как они используются. Как следствие возникает проблема оптимального размещения ограниченного объема ресурсов.

Анализ состояния портфеля требуется, если появляется необходимость вмешаться в инвестиционный цикл. С анализа начинается вся работа над портфелем, в дальнейшем анализируются все характеристики портфеля: степень материализации, отдаленность возврата денежных средств, степень риска, целевое использование.

Рассматривая вопрос о формировании портфеля, инвестор должен определить для себя значения основных параметров, которыми он будет руководствоваться. К ним относятся:

- тип портфеля;

- сочетание риска и доходности портфеля;

- состав портфеля;

- схема управления портфелем.

Существует два вида портфелей:

1. портфель, ориентированный на преимущественное получение дохода за счет высокого уровня прибыли от инвестиционных проектов;

2. портфель, направленный на увеличение объемов производства по видам продукции.

Управление портфелем инвестиционных проектов включает планирование, анализ и регулирование состава портфеля.

Существуют два варианта организации управления портфелем инвестиционных проектов. Первый – это выполнение всех управленческих функций, связанных с портфелем, его держателем на самостоятельной основе.

Второй вариант – это передача большей части функций по управлению портфелем другому лицу в форме траста.

В первом случае инвестор должен решить следующие задачи по организации управления:

- определить цели и тип портфеля;

- разработать стратегию и текущую программу управления портфелем;

- реализовать операции, относящиеся к управлению портфелем;

- провести анализ и выявить проблемы;

- принять и реализовать корректирующие решения.

Во втором случае основная задача инвестора – правильно определить объект траста для управления портфелем.

Цели портфеля могут быть альтернативными и соответствовать различным типам портфелей.

Управление инвестиционным портфелем осуществляется в рамках общей финансовой стратегии корпорации, в соответствии с портфельными стратегиями, сформулированные в рамках инвестиционной стратегии корпорации:

- низкого риска и высокой ликвидности;

- высокой доходности и высокого риска;

- долгосрочных вложений.

В инвестиционной деятельности огромное значение имеет возможность учета факторов неопределенности риска, которые могут привести к потерям при управлении инвестиционным портфелем.

Для инвестиционного портфеля под риском понимаются возможные опасности материальных и других потерь, которые могут наступить в результате претворения в жизнь рискованного решения в инвестиционном процессе.

Различают три уровня риска:

- допустимый риск;

- критический риск;

- катастрофический риск.

Инвестиционные решения принимаются с учетом внешних и внутренних рисков.

К внешним рискам относятся: уровень инфляции, налоговые ставки, изменение спроса.

К внутренним рискам относятся: изменения сроков погашения и стоимости элементов инвестиционного портфеля, потребности в финансировании для поддержания ликвидности инвестиционного портфеля и др.

Под избежанием риска понимается простое уклонение от мероприятия, связанного с риском.

Таким образом, главная цель инвестиционной стратегии корпорации заключается в формировании инвестиционного портфеля, который представляет собой диверсифицированную совокупность вложений в различные виды активов.