

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Пятанова Виктория Ивановна

кандидат экономических наук, MBA (University of Cambridge), заведующая кафедрой финансового менеджмента РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

Государственные услуги связаны с высоким уровнем ожиданий со стороны населения, в связи с чем закономерным образом усиливается роль мониторинга и управления качеством этих услуг. Требования к уровню ответственности и прозрачности в расходовании государственных средств в последние годы возросли, что оказывает влияние на государственные организации и стимулирует их делать больше с меньшими средствами, быть более эффективными. В статье рассматриваются практические вопросы совершенствования финансового менеджмента, руководства, управления эффективностью в организациях данного сектора. Автором выделены квалификационные требования, предъявляемые к финансистам в секторе государственных услуг в современных условиях.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, эффективность, руководство, финансист.

WAYS OF ENHANCEMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

Pyatanova, Victoria I.

PhD, MBA (University of Cambridge), Head of Financial Management Department of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Pyatanova.VI@rea.ru

Public services are accompanied by a high level of expectations from the public, and therefore, we observe the strengthening role of supervision and quality management in this sector. The need for accountability and transparency in public expenses has grown significantly, which impacts public organizations and stimulates them to do more with less, be more efficient. The article considers practical aspects of enhancement of financial management, governance, performance management in organizations of this sector. The author emphasizes the qualification skills of financiers in public sector under current conditions.

Keywords: financial management, efficiency, governance, financier.

Затраты на государственные услуги – наиболее существенные инвестиции практически в любой части мира. В некоторых странах государственные расходы достигают одной трети ВВП. Целью государственных услуг, в отличие от бизнеса, является улучшение благополучия граждан. По словам профессора London School of Economics, одного из создателей отчета *World Happiness Report* Ричарда Лаярда, «в конечном итоге, что действительно имеет значение, так это качество жизни, как люди его ощущают. Мы верим, что это должно стать лакмусовой бумагой для общественной политики. Но благосостояние и благополучие тоже имеют значение, поскольку это влияет на производительность – лучшие места работы также переживают наибольший рост цен на акции. Таким образом, это беспроблемный подход» [3. – С. 67].

Государственные услуги связаны с высоким уровнем ожиданий со стороны населения, в связи с чем закономерным образом усиливается роль мониторинга и управления качеством этих услуг. Требования к уровню ответственности и прозрачности в расходовании государственных средств в последние годы возросли, что оказывает влияние на государственные организации и стимулирует их делать больше с меньшими средствами, быть более эффективными и оптимизировать затраты. Во многих странах современное финансовое положение заставляет жестко сокращать расходы. При этом усиливается внимание к бюджетированию, планированию и достоверности финансовой информации.

Финансовый менеджмент, руководство и управление рисками

Сектор государственных услуг по всему миру больше, чем когда-либо, нуждается в эффективном финансовом менеджменте и грамотном учете. Несомненно, что финансисты и бухгалтеры, работающие в данном секторе, должны быть высококвалифицированными, нацелены на профессиональное развитие и повышение эффективности финансового менеджмента. Глобальные

профессиональные ассоциации оказывают методическую и информационную поддержку в этом направлении. Так, в отчете *Setting high professional standards for public services around the world*, подготовленном Ассоциацией дипломированных сертифицированных бухгалтеров (Association of Chartered Certified Accountants – ACCA) для членов ACCA, правительственных организаций, финансистов сектора государственных услуг, охвачены четыре важные темы [5]:

- принципы достижения эффективного руководства;
- принципы эффективного финансового менеджмента;
- важность качества информационной отчетности для принятия решений;
- критерии управления эффективностью.

В отчете выделены четыре ключевые цели, которые должен обеспечивать эффективный финансовый менеджмент в сфере государственных услуг [5. – С. 5]:

1. *Совокупный финансовый менеджмент* – налоговая устойчивость, мобилизация и распределение финансовых ресурсов.
2. *Операционный менеджмент* – эффективность, «ценность за деньги» (value for money) и стратегическое финансовое планирование и менеджмент.
3. *Руководство* – прозрачность и ответственность.
4. *Управление рисками* – контроль, соответствие нормам и надзор.

В отчете отмечаются многие схожие требования к эффективному финансовому менеджменту в частном и государственном секторах, в том числе и усиливающееся значение стратегического финансового менеджмента и лидерства, но выделены и отличия. Например, существует много трактовок эффективного руководства в государственном секторе. Во многом оно определяется целями и спецификой работы организации, а также тем, кто является заинтересованным участником (stakeholders) и получателем государственных услуг. В отчете ACCA представлен анализ различных

подходов к определению сектора государственных услуг и его задач, при этом отмечается, что наиболее подходящее духу и характеру работы определение хорошего руководства в сфере государственных услуг разработано Аудиторской комиссией Великобритании (UK's Audit Commission) в 2009 г.: «Делать правильные вещи, правильным образом, для правильных людей, вовремя, всеобъемлюще, открыто, честно и ответственно» [3. – С. 72]. К данному определению можно добавить только фразу «с правильными людьми», поскольку результативность работы и общий уровень услуг зависят от квалификации и культуры персонала. Данное определение эффективно-го руководства может быть успешно взято на вооружение как в государственном, так и в частном секторах. К существенным отличиям в практике финансового менеджмента в государственном секторе по сравнению с частным можно отнести другой подход к риску (более консервативный), всегда приоритет долгосрочных целей и приоритет пользы для общества, жесткий контроль ликвидности и контроль строго целевого и эффективного расходования государственных средств.

Задачей профессионалов в области финансов, работающих в секторе государственных услуг, является усиление и совершенствование практики финансового менеджмента. В частности, больше внимания должно уделяться комплексному прогнозированию, эффективному бюджетированию и распределению финансовых ресурсов. Данные направления рассматриваются как приоритетные во многих странах, поскольку правительства пытаются сохранить финансовую устойчивость в волатильной глобальной экономической среде. Важным элементом данного направления финансового менеджмента является бюджетирование, нацеленное на результат. Независимо от того, переживает ли правительство период экономических трудностей или роста, необходимо усилить связь между целями и результатами проводимой политики и бюджетами.

Учитывая значение и размер сектора государственных услуг, который находится под пристальным наблюдением и контролем, как никогда ранее повышено внимание к финансовой дисциплине, прозрачности, эффективности затрат, соотношению между ценой и качеством в данном секторе. На практике это означает, что финансисты в сфере государственных услуг должны обосновать, что бюджеты сформированы в соответствии с целями проводимой политики, что выбор поставщиков является оптимальным с точки зрения соотношения между ценой и качеством, что финансовая отчетность является прозрачной и достоверной и конечный потребитель услуг получает ценность за деньги.

Большое внимание во всем мире уделяется совершенствованию принципов руководства и управлению рисками в государственном секторе. Большинство принципов корпоративного руководства применимы и для государственного сектора, однако особый характер государственных услуг требует еще большего внимания к таким вопросам, как ответственность перед обществом, прозрачность принятия решений и бухгалтерской практики, вовлечение различных участников и их ответственность при реализации проектов, высокие моральные стандарты и культура, а также «хорошее поведение на индивидуальном уровне» [5. – С. 14]. Необходимо отметить, что достижение цели эффективной ответственности потребует проведения тренингов и программ повышения квалификации служащих в области управленческих и финансовых навыков с учетом последних тенденций и разработок в области финансового менеджмента, учета и анализа, информационных технологий. При этом государственные организации должны усиливать сотрудничество с высшими образовательными учреждениями, профессиональными ассоциациями, зарубежными коллегами.

Тенденция к использованию как финансовой, так и нефинансовой информа-

ции и отчетности распространяется все больше и на сектор государственных услуг. Так, практика использования интегрированной отчетности (Integrated Reporting) перетекает и в сферу государственных услуг. Однако здесь может возникнуть потенциальная проблема, поскольку рамки интегрированной отчетности сформированы больше для бизнес-сообщества, чем для государственного сектора. Для решения этой проблемы *Международный совет по интегрированной отчетности (The International Integrated Reporting Council – IIRC)* разработал *передовую сеть для государственного сектора (Public Sector Pioneer Network)*, посредством которой государственные организации могут исследовать и дискутировать, как интегрированная отчетность может быть применима в данном секторе.

Управление эффективностью

Управление эффективностью играет существенную роль в достижении результативности и качества государственных услуг. Отчет АССА одним из главных принципов управления эффективностью в сфере государственных услуг выделяет «ценность за деньги» (value for money) на основе стремления к экономии, эффективности и результативности. Управление эффективностью должно быть основано на работе с прозрачной и достоверной информацией о том, насколько качественно и своевременно предоставляются государственные услуги, достигается ли цель «ценность за деньги», а также как и где можно внедрить улучшения. Система управления эффективностью не должна создавать чрезмерную нагрузку в виде мониторинга и отчетности. Она должна соответствовать задачам, быть легкой для понимания и использования.

Существует много способов выбора критериев для постановки целей и показателей эффективности, например, SMART-анализ и др. В настоящее время в мире усиливаются требования к управлению эффективностью в секторе государственных услуг [1], что связано с необходимостью усиления контроля за целевым ис-

пользованием и эффективностью расходования государственных средств. В этой связи происходит выставление целей и показателей эффективности на уровне регионального и центрального руководства.

Интересен опыт в этом направлении развитых стран. Например, в Великобритании сектор государственных услуг характеризуется сильным и детализированным управлением эффективностью из центра (национальный индикатор эффективности состоит из 188 целей). Канада и Австралия также разработали достаточно широкий набор формальных индикаторов и требований к отчетности, но не столь обширный, как в Великобритании. В Нидерландах ассоциация муниципалитетов разработала сравнительную систему показателей эффективности – публичную информацию, которую можно использовать для сравнения и оценки сильных и слабых сторон схожих организаций.

Важным аспектом эффективности в секторе государственных услуг являются не только количественные, но и качественные показатели предоставляемых услуг. Это касается таких сфер, как образование, здравоохранение, организация питания в школах, общественный транспорт и др. Все чаще сектор государственных услуг работает в партнерстве с частными или с общественными организациями. Так, распространена практика, когда поставщик поставляет товар или услуги, произведенные другой компанией. В таких случаях отдельные обязанности и ответственность сторон должны быть четко прописаны в контракте и пересматриваться на регулярной основе. Например, при организации питания в детских садах, школах, больницах, если поставщик поставляет продукцию другого производителя, должна быть предусмотрена ответственность за качество и прописан регламент проведения проверки места производства.

Квалификационные требования

Каковы же должны быть требования к финансовым специалистам в секторе государственных услуг и отличаются ли они

кардинально от требований, предъявляемых к финансистам в частном секторе? Отчет АССА выделяет ключевые требования для профессионалов в области государственных финансов [5]:

- навыки стратегического руководства;
- организационные навыки и навыки управления переменами;
- креативное мышление, способность эффективно принимать решения на основе профессиональных ценностей, этики и стандартов поведения;
- профессиональные знания и навыки, которые включают умение работать с цифрами и большими базами данных, информационную и компьютерную грамотность, способность к анализу и оценке рисков, моделированию альтернативных решений, навыки сведения и анализа информации, составления отчетности и др.;
- коммуникационные навыки и способность успешно вести переговоры;
- навыки работы в команде;

– навыки работы с информационными и коммуникационными технологиями (Information & Communication Technology Skills).

Вместе с тем данный список был бы неполным без знания законодательства в области государственных услуг, понимания экономической политики государства. Профессионалы в сфере государственных услуг должны быть способны видеть за пределами своих горизонтов, понимать вопросы взаимодействия государственного и частного секторов. Занимая активную профессиональную и управленческую позицию, финансисты должны при необходимости выходить с инициативой привести законодательство и нормы в соответствие с передовой практикой. Грамотно выстроенная работа финансистов играет ключевую роль в системе руководства и финансового менеджмента государственных организаций и помогает им достойно справляться с многочисленными вызовами современности.

Список литературы

1. Пятанова В. И., Тюркиш Э. Как повысить конкурентоспособность России в меняющейся глобальной среде // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 7 (73). – С. 31–45.
2. Accountancy Futures. – 2016. – Edition 12.
3. Accountancy Futures. – 2016. – Edition 13.
4. Parry M. The Four Dimensions of Public Financial Management. – URL: <https://ru.scribd.com/document/32869877/The-Four-Dimensions-of-Public-Financial-Management>
5. Setting High Professional Standards for Public Services around the World. ACCA Report. – URL: <http://graduate.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/public-sector/tech-tp-shps4.pdf>

References

1. Pyatanova V. I., Turkisch E. Kak povysit' konkurentosposobnost' Rossii v menyayushcheysya global'noy srede [How to Boost Russia's Competitiveness in a Catching-up and Globalization Context]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2014, No. 7 (73), pp. 31–45. (In English).
2. Accountancy Futures, 2016, Edition 12.
3. Accountancy Futures, 2016, Edition 13.
4. Parry M. The Four Dimensions of Public Financial Management. Available at: <https://ru.scribd.com/document/32869877/The-Four-Dimensions-of-Public-Financial-Management>
5. Setting High Professional Standards for Public Services around the World. ACCA Report. Available at: <http://graduate.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/public-sector/tech-tp-shps4.pdf>