

П.А. Жданчиков

КАЗНАЧЕЙСТВО

Автоматизированные
бизнес-технологии
управления
финансовыми
потоками

12457689554688407242150013425679895462
14837520951712272673049108403994579503
17163540981287503923546352190354629836
13546298364095109192037465923489261293
146582348531032069912364709517380173466
1386391236470906470381546798001243566
13567981546531376213427679810234568920
11342567925872108315192204349287525129
16892573462385437619457013726798523465
14921346588457321679854642034549752312
1013645895734810685642135978034649766
1784682431646798034967540137989767240
1764816531204347908107379148420437014
14519867224015107980342135801257879832
1431525679845734472134679854231379014
14216457989734130612437546894542473191
1461245797843910738816425689437546123
11346798542164567984213465798012435679
142135679487654321076431246597882140413
16750134246797890343125013467568901342

Петр Жданчиков

**Казначейство.
Автоматизированные бизнес-
технологии управления
финансовыми потоками**

«Высшая Школа Экономики (ВШЭ)»

2010

Жданчиков П. А.

Казначейство. Автоматизированные бизнес-технологии управления финансовыми потоками / П. А. Жданчиков — «Высшая Школа Экономики (ВШЭ)», 2010

Процессы управления финансовыми потоками в сфере рыночной экономики тесно связаны с внедрением автоматизированных бизнес-технологий в систему управления предприятиями и организациями различных форм собственности. Это приводит к появлению в управленческих структурах новых подразделений, централизованно решающих наиболее важные вопросы финансовой и коммерческой деятельности. Чаще всего подобные учреждения организуются в форме казначейства. Появление и развитие казначейских структур коренным образом меняет финансовую политику субъектов рынка, открывая новые горизонты в области финансового менеджмента. Книга посвящена комплексному анализу и поиску путей решения проблем в области организации управления финансовыми потоками на базе казначейства в государственном, корпоративном и банковском секторах современной экономики. Она отличается целостностью отражения тематики казначейства и целенаправленным подходом в области автоматизации предлагаемых идей и решений. Для студентов и преподавателей высших и средних учебных заведений финансово-экономического направления, обучающихся по специальностям «финансы и кредит», «бухгалтерский учет», «финансовый менеджмент», а также для работников финансовой сферы.

© Жданчиков П. А., 2010

© Высшая Школа Экономики
(ВШЭ), 2010

Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Глава 1	11
Возникновение и развитие финансовых потоков	12
Из истории финансовых хранилищ	12
Денежное обращение и платежные системы	15
Заменители денег и их оборот	19
Перспективы развития расчетно-платежных систем	19
Структура и функции систем управления финансовыми потоками	22
Трансформации финансовых структур и их функций	22
Причины и следствия появления казначейских структур в финансовых институтах	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Петр Алексеевич Жданчиков

Казначейство. Автоматизированные бизнес-технологии управления финансовыми потоками

Рецензент доктор экономических наук С.Н. Смирнов

Посвящается Сергею Николаевичу Смирнову – коллеге, соавтору, доктору экономических наук, который словом и делом способствовал выходу в свет этой книги

Автор выражает самую искреннюю благодарность Доминой Татьяне Александровне, эксперту в области управления финансовыми потоками, за дружеское участие, творческую поддержку и профессиональную помощь в работе над книгой.

Автор также благодарит работников Издательского дома ГУ ВШЭ за их нелегкий труд по превращению рукописи в непротиворечивый, ясный и доступный читателю текст, снабженный выверенными иллюстрациями.

Предисловие

Автоматизированные бизнес-технологии управления финансовыми потоками

Финансы – это искусство передавать деньги из рук в руки до тех пор, пока они не исчезнут.

Роберт Сарнофф

Американский писатель

Финансовые потоки пронизывают всю систему управления социально-экономическими процессами в современном обществе. Они, как кровеносные сосуды, обеспечивают необходимыми ресурсами все узлы и сочленения сложного механизма реальной экономики путем распределения финансовых средств между участниками производственно-экономического процесса.

Многообразию задач, стоящих перед органами, осуществляющими финансово-распределительные функции на всех уровнях экономики в условиях резкого увеличения объемов финансирования и ужесточения платежной политики субъектов рынка, привело к созданию особых финансово-управленческих структур, позволяющих объединить наиболее важные функции управления финансовыми потоками в рамках одного подразделения, получившего название «казначейство».

Первоначально казначейства просто заменяли финансовые подразделения предприятий и организаций, осуществляющие необходимые перечисления денежных средств. В дальнейшем их функции значительно расширились и в настоящее время включают, помимо реализации полного цикла расчетно-платежных операций, тотальный контроль за доходами и расходами компаний, а также определение финансовой политики в этих областях. Особую роль казначейства играют в таких специфических отраслях финансовой деятельности, как организация выпуска ценных бумаг, управление дебиторской и кредиторской задолженностью компании, размещение свободных денежных средств предприятия.

Разумеется, не каждая организация может позволить себе иметь подобный аппарат. Поэтому казначейства создаются, помимо государственной системы, в первую очередь в банках и крупных холдинговых компаниях.

Отличительной особенностью современных систем управления финансовыми потоками является широкое применение бизнес-процессов на основе использования последних достижений в области развития средств вычислительной техники и коммуникаций. Без применения компьютеров, сетевых технологий связи, новейших информационных систем и прикладных компьютерных программ нового поколения существование казначейства как действующей структуры невозможно. Бизнес-технологии на основе полной автоматизации финансовых операций настойчиво вторгаются в практику реальной экономики.

Системы банк – клиент и электронная подпись прочно завоевали сферу банковского обслуживания предприятий. Размещение открытой информации о выпусках ценных бумаг стало обязательным условием эмиссии на фондовых рынках. Документооборот в крупных компаниях практически полностью автоматизирован. Отчетность в налоговые органы предоставляется только на машинных носителях. Деловая переписка ведется по электронной почте. Сбор и обработка первичной информации в значительной степени автоматизированы.

Поэтому управление финансовыми потоками на базе казначейства в первую очередь связывается с созданием и эксплуатацией автоматизированных систем управления финансами различного уровня.

Предлагаемая книга посвящена рассмотрению вопросов, связанных как с теорией, так и с практикой внедрения автоматизированных технологий управления финансовыми потоками на всех уровнях корпоративной экономической системы.

В первой главе рассматривается история развития финансовых структур и появление современных систем управления финансовыми потоками вплоть до организации казначейств. Описывается процесс возникновения и развития систем управления финансовыми потоками, начиная с образования финансовых хранилищ и кончая денежным обращением и современными платежными системами. Рассматриваются структура и функции систем управления финансовыми потоками и их трансформация в формы казначейства. Определяются причины и следствия появления казначейских структур в финансовых институтах современной экономики.

Анализируется обособление казначейства как организационной структуры в рамках системы управления финансовыми потоками. Рассматриваются основные направления развития казначейских структур с позиций институциональной и ссылочной модели казначейства. Описываются основные организационные формы казначейства, присутствующие в современной экономике страны: государственное казначейство, корпоративные казначейства и банковское казначейство.

Во второй главе излагаются правовые основы казначейства и сопутствующих финансовых технологий, поскольку правовое обеспечение рыночной экономики является необходимой составляющей любых современных автоматизированных систем.

Рассматривается современное нормативно-правовое регулирование платежной системы и управления финансовыми потоками с точки зрения области возможного правоприменения. Дается классификация нормативных актов, характерных для данной предметной области, и анализируются перспективы развития финансового законодательства. Среди финансовых норм выделяется законодательная база казначейства и проводится обзор нормативных актов, регламентирующих его работу. Оценивается соответствие положения о казначействе нормам действующего законодательства. Анализируется нормотворчество корпорации в области разработки внутреннего документооборота для управления финансовыми потоками.

Третья глава посвящена рассмотрению основных организационных принципов и функциональных особенностей корпоративного казначейства как наиболее характерной современной структуры управления финансовыми потоками.

Описывается организационная схема работы казначейства и построение его структурно-функциональной модели. Рассматриваются функциональные приоритеты модели и ее основные производные: кассовый бюджет и платежный календарь. Представлены основные алгоритмы проведения платежей и организация работы казначейства в составе компании. Определяется место казначейства в корпоративных структурах и его основные функции с позиций централизации управления финансовыми потоками.

В четвертой главе рассматриваются вопросы экономической эффективности применения казначейства. Материал, представленный в главе, посвящен анализу системы показателей эффективности работы казначейства с использованием показателей текущей и структурной ликвидности, обеспеченности собственными средствами, финансовой устойчивости, оборачиваемости оборотных средств. Анализируются прямой и косвенный эффекты и резервы роста в условиях контроля за денежными потоками.

Рассматриваются сравнительные ситуационные характеристики функционирования экономики фирмы с казначейством и без него. Даются алгоритмы оценки эффективности работы банковского и корпоративного казначейства.

Пятая глава содержит описание основных автоматизированных бизнес-технологий в сфере управления финансами на разных уровнях и описания применяемых компьютерных программ в этой области.

Представлены основные направления автоматизации бизнес-процессов управления финансовыми потоками на базе казначейства.

Анализируется процедура моделирования бизнес-процессов в компании, требования к организационному обеспечению формируемой системы управления.

Детально рассмотрены вопросы проектирования, реализации и внедрения систем управления финансовыми потоками, включая применение совокупности основных моделей проектирования и соответствующего информационно-программного обеспечения.

В приложениях приведены примеры нормативных документов, регламентирующих деятельность казначейства.

Введение

Казначейство – фабрика платежей

*Я зашью казну,
Сберегу казну;
Ворочусь в село —
Прямо к старосте;
Не разжалобил
Его бедностью, —
Так разжалоблю
Золотой казной!*

*Алексей Кольцов
Косарь*

Термины *казна* и *казначейство* прочно занимают почетное место в финансовом словаре делового человека, хотя порой не вполне правильно интерпретируются и часто подменяются родственными, но не равнозначными по сути понятиями.

Неискушенному обывателю казна часто представляется в виде сундука с золотом и драгоценностями, а казначейство – в образе вооруженного револьвером революционного матроса-анархиста, восседающего на этом сундуке и тем самым охраняющего казенные средства. Такое наивное представление, как ни странно, в определенной степени отражает суть и указывает на государственную природу казначейства, поскольку, во-первых, денежные средства в приведенном примере принадлежат определенной группе вооруженных людей, что является, согласно известному определению, одним из признаков государства [Ленин, 1970]), во-вторых, их использование контролируется специально выделенным для этой цели органом.

Роль государства в формировании казначейских структур прослеживается в большинстве доступных информационных источников.

Действительно, если заглянуть в современные справочники [Носова, Талхадзе, 2003], то можно обнаружить сведения о том, что казначейство – это специальный государственный финансовый орган, контролирующий кассовое исполнение бюджета. Функциями казначейства считаются составление проекта государственного бюджета, контроль за его исполнением, эмиссия государственных ценных бумаг, контроль за расходованием бюджетных средств, контроль за поступлением в бюджет налогов и т.д. Слово *казна* трактуется в приведенных справочниках как государственные централизованные источники финансов [Кураков, 2004]. Этот «государственный» подход в определении казначейства вступает в противоречие с приведенным в этих же источниках термином *казначей* – управляющий казначейством, служащий крупной компании, размещающий на рынке ее свободные средства в виде ценных бумаг и кредитов, лицо, ответственное за хранение денег и ценностей.

Определение казначейства как финансового атрибута государства и его территориальных образований присутствует практически во всех справочниках и прочих информационных источниках. Даже казначейское обязательство (ценная бумага) по определению имеет строго государственную природу, а ходившие не так давно в обороте казначейские билеты, именуемые в просторечии бумажными деньгами, по закону выпускались исключительно государством.

Вместе с тем в настоящее время казначейские структуры все чаще можно встретить в составе финансовых служб многих предприятий и организаций. В основном это крупные корпорации и банки. Появление и развитие корпоративных казначейств возникло не на пустом месте и связано в первую очередь с резким ростом объемов адресных платежей и трудностями

учета и планирования приходных и расходных финансовых потоков в условиях распределенной сети корпоративных финансовых агентов, поставщиков и потребителей.

Помимо этого функции современных корпоративных казначейств включают полный контроль за поступлением и расходованием финансовых средств, а также поиск новых источников и размещение свободных финансовых ресурсов компании.

Одной из причин появления казначейств в крупных компаниях является стремление владельцев бизнеса создать эффективную систему разделения полномочий по учету и использованию денежных средств. Это способствует предотвращению неконтролируемой утечки финансовых ресурсов в результате совмещения учетных и финансово-распорядительных структур предприятий. При значительном росте финансовых потоков такие потери становятся достаточно ощутимыми, а их обнаружение – затруднительным.

На основе изложенного нетрудно сделать вывод о том, что казначейство в современной экономике представляет важный организационный элемент управления финансами любой крупной компании, не говоря уже о государстве.

Структура и функции казначейства определяются комплексом целей и задач, решаемых при его формировании, среди которых центральное место занимает необходимость повышения эффективности использования финансовых средств компании на основе усиления регламентирования, контроля и регулирования финансовых потоков. При этом, принимая во внимание целевую функцию казначейства – управление ликвидностью на основе использования бизнес-технологий, его иногда называют фабрикой платежей. Под управлением ликвидностью в данном случае понимается деятельность фирмы по обеспечению такого размещения средств, которое позволило бы оперативно расплатиться по обязательствам (в короткий период времени превратить активы в денежные средства).

Создание казначейства и последующее управление компанией в условиях его функционирования в составе организации представляет достаточно сложную задачу, связанную с решением множества организационно-экономических и технических проблем, начиная с оценки целесообразности создания подобной структуры и заканчивая компьютеризацией его работы.

В предлагаемой книге приведены возможные пути решения большинства указанных вопросов. Она предназначена для ознакомления с основными принципами и техническими деталями организации казначейства в корпоративных структурах, включая использование основных организационно-функциональных схем и компьютерных технологий.

Глава 1

История и реальность институтов управления финансовыми потоками

*Богатство не в обладании сокровищем, а в умении его
использовать.*

Наполеон I

Император Франции

Финансовые потоки, изначально ассоциируемые с разного рода расчетно-платежными операциями, сопровождают человеческое общество на протяжении многовекового исторического пути его развития. Форма и характер финансовых потоков претерпевают изменения в зависимости от смены общественных формаций, государственной принадлежности и организационного статуса участников. В условиях объединения людей в устойчивые социальные группы и развития общественного производства и обмена количество платежей и их размеры растут в геометрической прогрессии. Соответственно меняется качество и роль структур, управляющих финансовыми потоками.

Возникновение и развитие финансовых потоков

В условиях накопления материальных ресурсов и развития денежного обращения, возникшего в результате укрепления экономических связей между людьми и их группами, появилась проблема сохранения и учета денег и приравненных к ним ценностей. Необходимость хранения богатств, накопленных в форме денежных эквивалентов, более остро стала ощущаться в крупных сообществах, явившихся предшественниками государств, а затем и в самих государствах. Накопительные институты явились прообразами современных денежных фондов, составляющих основу финансовой системы общества.

Из истории финансовых хранилищ

В истории развития экономики существует немало примеров накопления субъектами человеческого сообщества разного рода богатств. По выражению К. Маркса, «Стремление к накоплению сокровищ по природе своей безмерно» [Маркс, 2001, с. 127]. Особое место в этом процессе занимает национальное богатство и наиболее ликвидная его часть – денежные и приравненные к ним средства. Необходимость аккумуляции наиболее ликвидной части имущества диктовалась логикой исторического развития взаимоотношений общественных структур, когда процессы обмена достигли денежной формы и для решения многих вопросов на уровне управления сообществами возникла потребность в использовании денежных средств крупного размера. Но прежде чем пользоваться такого рода ценностями, их требовалось накопить и сохранить.

Накопление государственными структурами в процессе своего становления и развития значительных средств в виде денег и драгоценностей со временем привело к созданию двух типов хранилищ: сокровищниц и казначейств. Роль сокровищниц в регулировании денежного обращения К. Маркс характеризовал следующим образом: «Резервуары сокровищ служат одновременно отводными и приводными каналами для находящихся в обращении денег, которые поэтому никогда не переполняют каналов обращения» [Маркс, 2001, с. 128]. Сокровищницы формировались для хранения денежных средств и драгоценностей, изъятых из оборота, в то время как казначейства, напротив, предназначались для использования и приумножения денежных средств путем различных оборотных операций. Вплоть до Нового времени в подавляющем большинстве случаев оба типа хранилищ пополнялись за счет военной добычи и репараций, являвшихся, по мнению властных структур, главным источником дохода в Древнем мире и Средних веках. Впоследствии, в результате развития и постепенной капитализации экономики, акценты в накопительной части государственных финансовых источников сместились в сторону налоговых поступлений и разного рода фискальных мероприятий.

Например, казна «короля-солнца» Франции Людовика XIV к концу правления была опустошена настолько, что для ведения войн уже не хватало средств, в результате чего забрезжила перспектива воцарения «вечного мира» и для выхода из сложившейся ситуации пришлось принимать особые меры для пополнения казны вплоть до создания первого в мире казино.

По свидетельству Луи Коленкура¹, в распоряжении императора Франции Наполеона I Бонапарта перед походом в Россию было 58 млн франков чрезвычайного фонда и 100 млн его личной казны, итого 158 млн франков золотом – гигантская по тем временам сумма.

¹ Коленкур Арман Огюстен Луи, маркиз, герцог Виченцкий (1773 – 1827) – французский генерал и дипломат, оставил мемуары о походе Наполеона в Россию.

Впоследствии золотые монеты постепенно выводились из обращения и их место в государственных хранилищах заняли калиброванные слитки золота, совокупность которых стала именоваться «золотым запасом».

К началу Гражданской войны в Испании (1934 г.) Франция имела второй в мире золотой запас после США – 9431 т, Франция – 3259 т.

В настоящее время 1-е место в мире занимают золотовалютные резервы Китая. Их размер по состоянию на конец 2008 г составил 1906 (по другим оценкам 1890) млрд долл. (для сравнения золотовалютные резервы России в этот же период равнялись 435 млрд долл.). По данным международной статистики на сегодня Россия занимает 14-е место в мире по объему золота, находящегося в государственном резерве (450,9 т).

Приведенные примеры наглядно показывают, что капитализация экономики приводит к значительному росту финансовых ресурсов государств и, как следствие, усилению роли казначейских структур в общей системе финансовых механизмов стран мирового сообщества.

Определенный интерес представляют дошедшие до нас сведения о том, как хранились и использовались государственные финансовые ресурсы разных стран и народов.

В Древнем Египте, являющем классический пример рабовладельческой экономики, все государственные средства в виде золота хранились в Лабиринте Города мертвых и расходовались лишь в исключительных случаях, по указанию жрецов, отвечающих за сохранность золотого запаса. Казначейства в современном смысле слова в Египте не было, так как налоги вносились натурой. В связи с отсутствием металлических денег взаимные расчеты также проводились натурально, главным образом зерном пшеницы, составлявшем основной производимый национальный продукт [Редер, 1960].

В древних Греции и Риме уже ходили в обращении монеты и слитки. Государственная казна древнего Рима (эрарий), находившаяся в ведении Сената и хранившаяся цензорами в храме Сатурна, формировалась в виде поступлений, частично состоящих из медных, золотых и серебряных монет разной чеканки, а также натурального золота в слитках.

С падением Римской империи, наступлением эпохи Великого переселения народов и последовавшим Средневековьем «лишние деньги» использовались главным образом как средство накопления сокровищ.

Возродившиеся впоследствии зачатки ростовщического капитала (один из древнейших видов капитала) стали способствовать постепенному втягиванию денег и ценностей в оборот, но роль сокровищниц, как основного хранилища государственных ценностей, по-прежнему была определяющей.

Когда сын Ярослава Мудрого Святослав продемонстрировал иностранным послам свои несметные золотые богатства, те выразили крайнюю степень удивления словами: «Се ничтоже есть, се бо лежит мертво» [Кротов, 2007].

В эпоху развития капитализма и последующих общественно-экономических формаций государственные средства стали аккумулироваться в основном в двух структурах. Это в первую очередь государственный банк, где хранился золотой запас для покрытия бумажных денег, обязательств и международных взаиморасчетов, и казначейство для проведения государственных расчетов. Накопление сокровищ уступило место накоплению обменных ресурсов. Находившиеся в обращении бумажные деньги в любой момент могли быть конвертированы в золотой эквивалент.

Последний крупный обмен бумажных денег на золото состоялся в 60-е гг. прошлого века, когда по требованию Франции США были вынуждены обменять на золото свыше 1,5 млрд бумажных долл., доставленных по морю в Америку по приказу президента Франции Шарля де Голля. Генерал создал тяжелый для США прецедент, и за два года, с 1965 по 1967, им пришлось выложить для обмена более 3000 т золота.

Таблица 1.1. Централизованные золотые запасы капиталистических стран (на конец года), тыс. т

Держатели золотого запаса	1913	1929	1938	1949	1965	1969	1971
Всего	7,3	15,6	23,1	31,1	38,4	36,4	36,6
в том числе							
США	1,9	5,9	13,0	21,8	12,5	10,5	9,1
Великобритания	0,2	1,1	2,6	1,2	2,0	1,3	0,7
Франция	1,0	2,5	2,5	0,5	4,2	3,2	3,1
Германия (с 1949 г. ФРГ)	0,4	0,8	—	—	3,9	3,6	3,6
Прочие страны и международные организации	3,8	5,3	5,0	7,6	15,8	17,8	20,1

В табл. 1.1 приведены ретроспективные данные из Большой советской энциклопедии о золотовалютных резервах ряда зарубежных стран в динамике за несколько лет.

Что касается истории развития структур управления финансами в России, то она неразрывно связана с таким важным учреждением, как русское казначейство. Казначейство России прошло длинный и сложный путь развития. Его история неотделима от истории развития Российского государства в целом.

Возникновение казначейской службы связывают с временами Древней Руси, когда появилась должность казначея. Это должностное лицо княжеской или боярской администрации занималось хранением княжеских ценностей, которые назывались казной. По мере расширения границ Российского государства и его укрепления постепенно росла и казна. Это потребовало дополнительного контроля за сохранностью средств, что в итоге привело к возрастанию роли казначея и появлению в XV в., в период правления Ивана III, казенных дворов.

В результате финансовых преобразований Петра I в 1710 г. была создана Счетная, или Казначейская, контора, которая должна была следить за правильным поступлением налогов и просуществовала до 1742 г.

Следующей ступенью в развитии финансовой системы России стал выход в 1775 г., в эпоху царствования Екатерины II крупного правового акта «Учреждения для управления губерний Российской империи» от 7 ноября 1775 г. Согласно данному документу в каждой губернии создаются казенные палаты «для домостроительных дел и управления казенных доходов Императорского Величества» и определяются основные их функции:

«Дабы доходы сполна и в настоящее время собраны были,
Дабы доходы, куда надлежит, доставлены были,
Дабы доходы в целости сохранены были».

Наряду с учреждением казенных палат были определены и штаты соответствующих чиновников. В составе каждой губернии выделились административные единицы – уезды, и впервые была определена должность уездного казначея.

Следующим этапом развития казначейства стали реформы Александра I. В 1802 г. был подписан манифест «Об учреждении министерств», где прописывались роль и функции государственного казначейства, просуществовавшего вплоть до свержения самодержавия и провозглашения республики Советов. С 1918 г. казначейство было расформировано, и его функции получили новые финансовые органы. Финансирование народного хозяйства страны и всего советского аппарата, счетно-бюджетная работа, руководство денежным обращением

были переданы организованной казначейской финансовой комиссии, а впоследствии – Наркомату финансов и Народному банку РСФСР, а затем – Министерству финансов СССР и союзных республик, Государственному банку СССР и его территориальным органам.

8 декабря 1992 г. Президент Российской Федерации Б.Н. Ельцин подписал указ № 1556 «О Федеральном казначействе», который определил цели создания казначейства, а Положением о Федеральном казначействе, утвержденным постановлением Совета Министров – правительства России от 27 августа 1993 г. № 864 – структуру, задачи и функции, права и обязанности. С этого момента началось возрождение казначейства в России.

На первоначальном этапе перед органами Федерального казначейства были поставлены следующие задачи:

- проведение кассовых операций, осуществляемых в ходе исполнения федерального бюджета;
- осуществление предварительного и текущего контроля за соблюдением бюджетного законодательства участниками бюджетного процесса;
- распределение (по законодательно установленным нормативам) доходов, поступивших в бюджетную систему, между бюджетами разных уровней;
- своевременное и качественное составление отчетности об исполнении бюджета.

В целях улучшения организации работы и усиления контроля за исполнением федерального бюджета Главное управление Федерального казначейства Министерства финансов Российской Федерации взаимодействует с Банком России, с Государственной налоговой службой РФ, иными федеральными органами исполнительной власти России.

С 1 января 2005 г. Федеральное казначейство было выделено из состава Министерства финансов РФ и преобразовано в федеральную службу с подчинением Министерству финансов РФ. На должность руководителя Федерального казначейства была назначена Татьяна Геннадьевна Нестеренко.

Денежное обращение и платежные системы

Возникновение и развитие денежного обращения, вызванное необходимостью повышения эффективности товарообмена, неизбежно привело к развитию платежных систем как на государственном, так и на рыночном уровне. Денежные потоки, как один из элементов финансовых потоков, возникают в процессе реализации управленческих решений по образованию и использованию фондов денежных средств.

Любую платежную систему можно представить в виде совокупности платежных элементов, или платежных агентов (например, субъектов товарного рынка) и связующих финансовых потоков. В зависимости от природы платежных агентов существуют соответствующие системы финансовых потоков.

На рис. 1.1 представлена классификация современных платежных систем, сформировавшихся в России.

Государственная платежная система занимает центральное место в финансовой сфере и является неотъемлемой частью финансовой инфраструктуры рыночной экономики, в условиях которой осуществляется организация и функционирование денежно-кредитной, банковской и платежной систем. Структурно-функциональные элементы платежной системы определяются в значительной мере потребностями рынков, а государственный контроль обеспечивает их стабильность и безопасность. Развитие финансовой инфраструктуры, включая реформу платежной системы, стало первоочередной задачей в странах, где происходит становление рыночной экономики.



Рис. 1.1. Классификация платежных систем

Современная экономика любого государства представляет собой широко разветвленную сеть сложных отношений между входящими в нее хозяйствующими субъектами. Хорошо отлаженная платежная система играет ключевую роль в развитии межбанковских денежных рынков и рынков ценных бумаг.

Эффективность функционирования финансовых рынков и банковского сектора экономики во многом зависит от действующей в стране платежной системы.

Развитие международных финансов требует более быстрого перевода денежных средств, а бурный рост числа платежей вызывает необходимость использования в платежных системах новых технологий, современной вычислительной техники и средств телекоммуникационной связи. Платежная система обслуживает денежное обращение, которое, в свою очередь, является инструментом денежно-кредитной политики страны. Совершенствование платежной системы идет не только по пути использования новых технологий и применения вычислительной техники, но и по пути разработки и внедрения новых архитектурных построений, методов оптимизации расчетного процесса, эффективного управления внутридневной ликвидностью.

Однако участники финансовых рынков, заинтересованные в их дальнейшем развитии, а также хозяйствующие субъекты при увеличении темпов экономического роста постоянно выдвигают требования по дальнейшему совершенствованию платежных систем, которое заключается, в том числе, и в сокращении сроков проведения платежей.

К *негосударственным платежным системам* относятся в первую очередь корпоративные межбанковские системы для перевода крупных сумм денег, лежащие в основе функционирования национальных и международных рынков кредитов и капитала, а также системы для перевода небольших сумм, используемые хозяйствующими субъектами и частными лицами.

Платежные системы состоят из ряда ключевых компонентов, включая деньги или денежные обязательства, обычно используемые финансовыми властями или финансовыми учреждениями, и широкий набор инструментов, правил и процедур для фиксирования, оповещения и перевода права собственности на эти обязательства между пользователями. На современном

этапе развития как в системах банковских переводов, так и в розничных платежных системах в большинстве индустриальных стран применяются преимущественно электронные технологии.

В зависимости от избранных исследователями критериев в экономической литературе можно встретить несколько определений платежной системы:

По определению вице-президента Федерального резервного банка США Б.Дж. Саммерса платежная система представляет совокупность средств, которые необходимы для соблюдения обязательств, возникших вследствие выполнения экономической деятельности.

Российские экономисты рассматривают платежную систему как совокупность:

- инструментов и методов, применяемых в хозяйстве, для перевода денег, осуществления расчетов и урегулирования долговых обязательств между участниками экономического оборота;
- адекватного программного обеспечения, линий связи, вычислительных мощностей, организаций работ, экономического и правового обеспечения;
- законодательно регулируемых элементов, обеспечивающих выполнение долговых обязательств, возникающих в процессе экономической деятельности.

Структурную модель платежной системы можно представить в виде пирамиды, в основании которой расположено множество хозяйствующих субъектов, чья повседневная деятельность в условиях рыночной экономики порождает платежные обязательства. К этой группе относятся частные лица, пользующиеся розничными платежными услугами банков и предприятий промышленности и сферы услуг.

Следующий уровень состоит из таких специализированных элементов, как брокерские и дилерские фирмы, которые действуют на денежном рынке, рынке капитала и товаров, а также банковскими услугами в области платежей.

Все хозяйствующие субъекты в основании пирамиды объединяются одним общим свойством: они принимают на себя платежные обязательства и пользуются услугами банков при выполнении этих обязательств. Таким образом, хозяйствующие субъекты, являясь потребителями банковских услуг, своей деятельностью вынуждают банки к принятию межбанковских обязательств по расчетам.

На вершине пирамиды находится центральный банк, обеспечивающий окончательный межбанковский расчет.

Ключевая роль, которую платежные системы играют в рыночной экономике, определяется, с одной стороны, тем, что они являются жизненно важным элементом финансовой инфраструктуры, необходимым каналом, обеспечивающим эффективное управление экономикой через денежно-кредитную политику, а с другой, – средством, содействующим эффективному функционированию экономики.

Задачами по обеспечению надежности и эффективности функционирования платежных систем могут заниматься различные государственные организации. Центральные банки в реализации этих вопросов играют ведущую роль в силу большой заинтересованности в финансовой стабильности, а также особого внимания к работе денежных рынков в целях проведения денежно-кредитной политики.

Безналичные расчеты в Российской Федерации осуществляются через платежную систему Банка России и частные платежные системы, которые представлены внутрибанковскими платежными системами для расчетов между подразделениями одной кредитной организации, платежными системами кредитных организаций для расчетов по корреспондентским счетам, открытым в других кредитных организациях, платежными системами расчетных небанковских кредитных организаций, а также системами расчетов между клиентами обособленного подразделения кредитной организации, или ее филиала.

На рис. 1.2 представлены сравнительные размеры денежных потоков, охватываемых основными платежными системами. Приведенные характеристики денежных потоков свиде-

тельствуют о том, что основной поток платежей производится через банковскую систему. Наиболее важные расчеты, связанные в первую очередь с бюджетными платежами, выполняет государственное казначейство в лице Федерального казначейства.

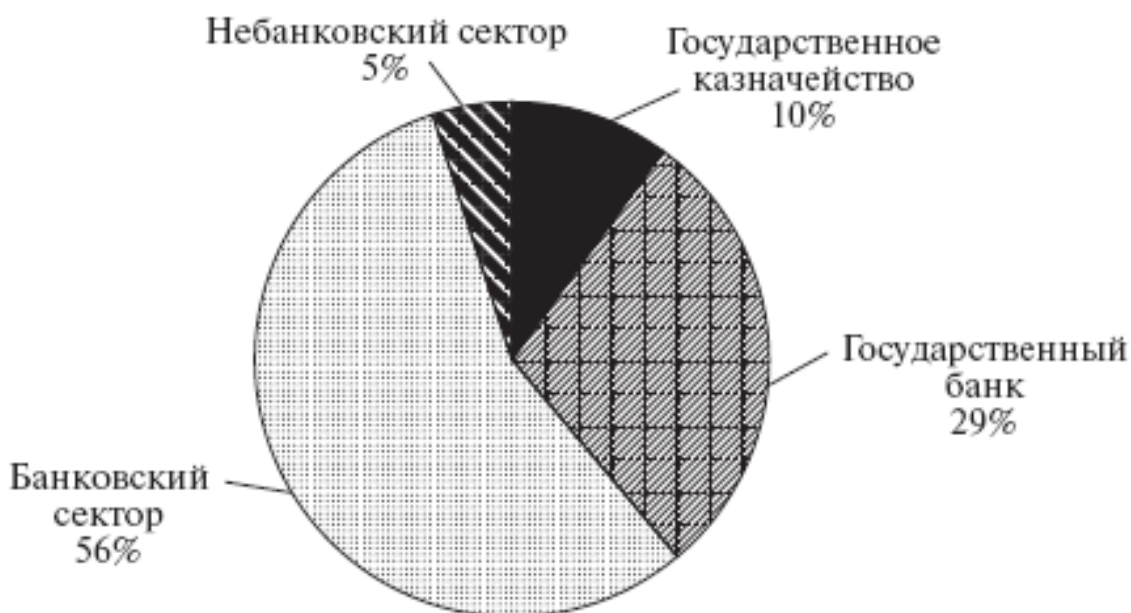


Рис. 1.2. Сравнительные размеры денежных потоков

Казначейские платежные системы отличаются прежде всего высоким уровнем ответственности за проведение платежных операций. Представляется уместным сравнить казначейские и прочие платежные системы с биржевой и внебиржевой торговлей ценными бумагами [Жданчиков, 2007а]. Как известно в биржевой торговле все операции и ответственность по ним жестко регламентированы биржевыми правилами, гарантом исполнения которых является биржа. Во внебиржевой торговле условия обмена ценными бумагами либеральнее, что позволяет резко увеличить количество и объем сделок, но вместе с тем растет риск неисполнения взаимных обязательств игроков.

Внедрение казначейской системы исполнения бюджета позволило предотвратить бесконтрольный процесс поступления и расходования денежных средств. Длительные задержки, неполнота информации, предоставляемой банками, не способствовали своевременному пополнению казны, что особенно ощущалось в отношении финансов, так как задержка платежа на один день эквивалентна определенной сумме убытка. Казначейская система исполнения бюджета позволяет устранить такое положение вещей за счет отсутствия в системе денежных потоков элементов банковских платежных систем. Деньги при этом не выпускаются «из рук» государства на протяжении всей цепочки казна – пользователь. Министерства и ведомства дают распоряжения по передаче сумм на то либо другое мероприятие, но непосредственно не участвуют в движении денежных потоков. По централизованной системе казначейства, не попадая на банковские счета, средства должны доводиться до самого нижнего уровня.

Таким образом, можно говорить о полной «прозрачности» расходов бюджета, что позволяет оперативно вмешиваться в процесс, который ранее был практически неконтролируемым. Кроме того, в казначейских платежных системах реализуется принцип «текущего» контроля, который осуществляется на стадии непосредственного расходования средств, что ранее было невозможно. Это означает, что имеется возможность не только выявить нарушения спустя некоторое время, необратимо потеряв истраченные суммы, но и предотвратить само выделение средств на сомнительные цели. При формировании доходов государства достоинство

введения казначейской системы заключается также в скорости, с которой суммы платежей в бюджет проходят по назначению. Придания органам казначейства контрольных функций по своевременному зачислению платежей в бюджет позволяет закрыть лазейку для злоупотреблений.

Заменители денег и их оборот

По мере развития платежных систем получили развитие и неденежные формы расчетов или так называемые денежные суррогаты [Жданчиков, 2007б]. Это в первую очередь вексельная форма, бартер, взаимозачеты, ценные бумаги, займы и т.д.

В зависимости от специфики организации альтернативного денежного обращения и характера его участников денежные суррогаты можно классифицировать следующим образом:

- государственные денежные суррогаты;
- коммерческие денежные суррогаты;
- прочие (товарные документы, расписки, талоны).

К государственным денежным суррогатам можно отнести казначейские налоговые освобождения, казначейские векселя, векселя местных органов власти. Возникновение подобных заменителей связано с необходимостью бюджетных расходов в условиях хронического недопоступления средств в бюджет.

В недалеком прошлом в российской экономике складывалась ситуация, когда основная масса официальных денег (рублей) была сосредоточена в сфере финансового обращения. В реальном же секторе экономики они почти не использовались. Прорехи в денежном покрытии затрат предприятий и товарообмена заполнялись денежными заменителями. При этом денежные суррогаты в реальном секторе стали финансовыми инструментами, имеющими более обширные сектора использования, чем официально эмитируемые рубли [Генкин, 2000].

Упоминание этих форм расчетов в данной книге связано главным образом с тем, что большинство из них является объектами управления современных корпоративных казначейских структур.

В условиях мирового финансового кризиса вновь актуализировалось применение ушедших в прошлое механизмов бартерных сделок и возрождение денежных суррогатов, неизбежно сопровождающих подобный обмен [Дан, Валекса, 1998].

Применение современных информационных технологий также накладывает характерный отпечаток на бизнес-процессы, связанные с обменными операциями. Особый интерес в этом отношении представляют электронные платежные средства и системы управления.

Перспективы развития расчетно-платежных систем

По мере укрепления рыночных отношений развивались и совершенствовались расчетно-платежные системы. Традиционно такие системы условно делятся на банковский и небанковский сектора. Общее направление развития всех видов платежных систем на современном этапе развития общества связано с широким внедрением компьютерных технологий в расчетную сферу. Причем, если банковский сектор развивается главным образом в направлении повышения уровня автоматизации расчетных операций и внедрения зарекомендовавших себя в странах с развитой экономикой банковских продуктов, то небанковский сектор переживает поистине революционные изменения, связанные с использованием сетевых технологий обмена информацией.

Расширение возможностей сети Интернет привело к появлению большого количества интернет-магазинов и других предложений в сфере услуг. Одновременно встал вопрос о способе оплаты этих товаров и услуг. В качестве простого и удобного средства были предло-

жены так называемые цифровые (электронные) деньги – платежные средства, представленные и обрабатываемые в электронном виде, оборот которых гарантирует анонимность.

К концу XX в. электронная коммерция охватила практически все сегменты рынка: от оплаты коммунальных услуг до приобретения недвижимости, что привело к бурному развитию электронных платежных систем. Большее распространение получили кредитные платежные системы, позволяющие осуществлять переводы денежных средств с использованием банковских пластиковых карт. Одновременно в сегменте электронных платежей наметились серьезные изменения, обусловленные появлением сразу нескольких крупных компаний, начавших оказывать услуги по осуществлению электронных платежей.

Точкой отсчета развития платежных систем России можно считать начало 1998 г., ознаменованное появлением компании PayCash. Через год появилась самая известная и распространенная на данный момент система платежей WebMoney.

В середине 2002 г. компанией PayCash было заключено соглашение с самой крупной поисковой системой Рунета Яндекс о запуске проекта Яндекс.Деньги – универсальной платежной системы.

Существующие на данный момент электронные платежные системы можно условно разделить на две большие группы по типу доступа к электронному счету.

Первая группа систем в процессе эксплуатации требует установки на компьютер пользователя дополнительного программного обеспечения. Вторая группа включает платежные системы, имеющие Web-интерфейс.

Электронные платежные системы имеют следующие преимущества по сравнению с традиционными технологиями:

- доступность – открыть собственный электронный счет имеет возможность любой пользователь;
- мобильность – осуществлять любые финансовые операции со своим счетом пользователь может независимо от места своего нахождения;
- безопасность – использование SSL протокола с кодовым ключом 128-bit либо других криптографических алгоритмов для передачи информации;
- простота использования – для открытия и использования электронного счета не требуется специальных знаний;
- оперативность – перевод средств со счета на счет происходит в течение нескольких минут.

В последние годы бурно развивается рынок банковских пластиковых карт. К известным и распространенным в России пластиковым картам можно отнести VISA, MasterCard/EuroPay, American Express. Пластиковые карты обладают множеством неоспоримых достоинств, главное из которых – отсутствие необходимости иметь при себе наличные деньги.

Основной тормоз развития систем электронных платежей по-прежнему – недоверие многих пользователей к электронным деньгам. Это обусловлено случаями хищения крупных сумм с кредитных карт в США и Европе, произошедших в 2000 – 2008 гг.

Расширение использования электронных денег является необратимым, поскольку, несмотря на некоторые недостатки, они обладают неоспоримыми преимуществами: удобство, высокая скорость совершения финансовых операций, простота использования, обеспечение полного контроля за платежами и их высокая безопасность, анонимность, возможность передачи третьим лицам.

Системы электронных платежей также значительно расширяют возможности небольших организаций, чьи расходы на операции с наличными деньгами существенно выше по сравнению с цифровыми, включая их хранение и транспортировку. Использование сети Интернет уже сейчас позволяет продавцам обеспечить выход на рынки с более низкими издержками на маркетинг и рекламу. Экономия, которую дает переход к электронным деньгам, выглядит очень

заманчиво для банков, поскольку себестоимость любых электронных транзакций в несколько раз ниже обычных.

Структура и функции систем управления финансовыми потоками

Система управления финансовыми потоками в широком смысле включает не только использование платежных систем, но и такие специфические функции, как контроль за доходами и расходами финансовых средств, управление задолженностью, эмиссию ценных бумаг и размещение свободных средств компании.

Методология управления финансовыми потоками должна учитывать их отличительные свойства:

- стоимостную форму, в которой происходит их движение;
- целенаправленность (денежные фонды создаются и расходуются в строго определенных целях);
- высокую степень организованности, обусловленную необходимостью согласования интересов субъектов финансовой системы;
- регламентированность (движение финансовых ресурсов производится в соответствии с нормативными актами);
- необходимость осуществления контроля за исполнением регламентов движения финансовых ресурсов.

Трансформации финансовых структур и их функций

Определение финансовых потоков как перемещение финансовых ресурсов из избыточных областей капиталов в дефицитные (см. глоссарий) не дает прямого ответа на вопрос о механизмах такого перемещения и организационных структурах, управляющих финансовыми потоками. Чтобы проследить трансформацию подобных учреждений в государственном и реальном секторах экономики, следует сначала рассмотреть традиционные формы организации управления финансами, а затем условия перехода к новым структурным элементам управления.

Анализ подразделений управленческих структур, осуществляющих прямое управление финансами, показывает наличие следующих органов:

- Государственное казначейство;
- Государственный банк;
- Министерство финансов;
- Финансовые отделы банков;
- Финансовые отделы предприятий и организаций.

Обычно в функции этих структур входит элементы, представленные в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Функции финансовых структур

Наименование структуры	Основные функции
<p>Государственное казначейство (на примере Федерального казначейства)</p>	<p>Организация, осуществление контроля за исполнением республиканского бюджета Российской Федерации, управление доходами и расходами этого бюджета на счетах казначейства в банках.</p> <p>Регулирование финансовых отношений между республиканским бюджетом Российской Федерации и государственными (федеральными) внебюджетными фондами.</p> <p>Организация распределения в установленных размерах доходов между республиканским бюджетом и бюджетом субъекта Федерации, а также передача в местные бюджеты отчислений от поступлений по государственным налогам и доходам.</p> <p>Обеспечение в соответствии с установленными размерами ассигнований целевого финансирования предприятий, учреждений и организаций за счет средств федерального бюджета Российской Федерации, государственных внебюджетных фондов и целевого использования внебюджетных средств.</p> <p>Обеспечение полного учета распорядителей средств республиканского бюджета Российской Федерации.</p> <p>Осуществление контроля за своевременностью совершения операций со средствами федерального бюджета, а также целевое направление использования этих средств</p>
<p>Государственный банк (на примере Банка России)</p>	<p>Во взаимодействии с Правительством Российской Федерации разрабатывает и проводит единую государственную денежно-кредитную политику.</p> <p>Монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует наличное денежное обращение.</p> <p>Утверждает графическое обозначение рубля в виде знака.</p> <p>Является кредитором последней инстанции для кредитных организаций, организует систему их рефинансирования.</p>

Устанавливает правила осуществления расчетов в Российской Федерации.

Устанавливает правила проведения банковских операций.

Осуществляет обслуживание счетов бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, если иное не установлено федеральными законами, посредством проведения расчетов по поручению уполномоченных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, на которые возлагаются организация исполнения и исполнение бюджетов.

Осуществляет эффективное управление золотовалютными резервами Банка России.

Принимает решение о государственной регистрации кредитных организаций, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает их действие и отзывает их.

Осуществляет надзор за деятельностью кредитных организаций и банковских групп (*далее* — банковский надзор).

Регистрирует эмиссию ценных бумаг кредитными организациями в соответствии с федеральными законами.

Осуществляет самостоятельно или по поручению Правительства Российской Федерации все виды банковских операций и иных сделок, необходимых для выполнения функций Банка России.

Организует и осуществляет валютное регулирование и валютный контроль в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Определяет порядок осуществления расчетов с международными организациями, иностранными государствами, а также с юридическими и физическими лицами.

Устанавливает правила бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы Российской Федерации.

Устанавливает и публикует официальные курсы иностранных валют по отношению к рублю.

Принимает участие в разработке прогноза платежного баланса Российской Федерации и организует составление платежного баланса Российской Федерации.

	<p>Устанавливает порядок и условия осуществления валютными биржами деятельности по организации проведения операций по покупке и продаже иностранной валюты, осуществляет выдачу, приостановление и отзыв разрешений валютным биржам на проведения операций по покупке и продаже иностранной валюты.</p> <p>Проводит анализ и прогнозирование состояния экономики Российской Федерации в целом и по регионам, прежде всего денежно-кредитных, валютно-финансовых и ценовых отношений, публикует соответствующие материалы и статистические данные.</p> <p>Осуществляет выплаты Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации, в случаях и порядке, которые предусмотрены федеральным законом</p>
<p>Министерство финансов (на примере Министерства финансов РФ)</p>	<p>Совершенствование бюджетной системы и развитие бюджетного федерализма.</p> <p>Разработка и реализация единой финансовой, бюджетной, налоговой и валютной политики в России.</p> <p>Концентрация финансовых ресурсов на приоритетных направлениях социально-экономического развития.</p> <p>Разработка проекта федерального бюджета и обеспечение исполнения федерального бюджета; составление отчета об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета Российской Федерации.</p> <p>Разработка программ государственных заимствований и их реализация от имени Российской Федерации; управление государственным внутренним и внешним долгом страны.</p> <p>Разработка и реализация единой политики в сфере развития финансовых рынков.</p> <p>Участие в разработке и проведении единой политики в сфере формирования и использования государственных ресурсов драгоценных металлов и драгоценных камней.</p> <p>Разработка единой методологии составления бюджетов всех уровней и отчетов об их исполнении</p>

Из табл. 1.2 видно, что структуры управления финансами любого уровня управляют финансами, включая финансовые потоки, применяя следующие основные функции:

- планирование;
- учет и контроль;
- регулирование.

При этом поскольку управление финансовыми потоками в итоге означает реализацию распределения финансовых ресурсов между приоритетными направлениями, то и конкретная форма распределительных структур зависит в первую очередь от уровня принятия решений о распределении финансовых ресурсов и объемов распределяемых средств.

Кроме того, из табл. 1.2 также видно, что основными структурами управления финансовыми потоками являются, соответственно уровню экономической иерархии, Министерство финансов, государственные банк и казначейство, коммерческие банки и финансовые отделы предприятий. Решающим признаком, по которому можно отнести ту или иную финансовую структуру к множеству структур управления финансовыми потоками, выступает право распоряжения финансовыми ресурсами.

Указанный критерий четко просматривается в структурах казначейского типа или просто казначействах.

Если проследить за развитием финансовых управленческих структур в реальном секторе экономики, можно заметить, что необходимость аккумулирования финансовых средств главным образом появилась в связи с расширением производства. К источникам финансовых ресурсов предприятий и организаций можно отнести:

- прибыль до налогообложения;
- амортизационные отчисления;
- устойчивые пассивы;
- средства от продажи ценных бумаг, финансовых операций с временно свободной денежной наличностью;
- долгосрочные банковские кредиты;
- взносы в уставной капитал.

Источниками финансовых ресурсов региональных и местных органов власти стали:

- налоги;
- неналоговые доходы;
- безвозмездные перечисления;
- государственный и муниципальный кредит;
- доходы от эмиссии ценных бумаг.

Для управления финансами на государственном уровне исторически сложился определенный аппарат в виде министерства финансов, государственного банка и государственного казначейства.

Что касается управления финансами предприятий, здесь процесс создания необходимых структур проходил сложнее.

Сначала создавались соответствующие отделы в составе бухгалтерий. Часть функций по управлению финансами предприятий были переданы обслуживающим банкам и управляющим компаниям. Затем в составе планово-экономических подразделений предприятий стали появляться финансовые отделы и управления. И, наконец, – корпоративные казначейства.

По мере расширения масштабов формирования экономических систем разного уровня и усложнения взаимосвязей на основе перехода к рыночным принципам управления традиционные органы финансового регулирования перестали отвечать насущным требованиям конкурентной среды и стали постепенно замещаться структурными элементами, более приспособленными к решению актуальных задач.

Решающую роль в развитии новых подходов к управлению финансовыми ресурсами предприятий и организаций сыграло бурное развитие средств вычислительной техники и электронных сетевых коммуникаций в конце XX в. Широкое использование таких элементов управления позволило оперативно отслеживать в автоматизированном режиме избыточное и дефицитное состояние финансовых потоков, анализировать сложившуюся ситуацию, генерировать необходимые управленческие решения и быстро применять их на практике.

На современном этапе развития экономики управление финансами предприятий производится посредством разработки и внедрения автоматизированных систем.

В качестве примера можно привести подсистему Управление финансами – исторически первую компетенцию компании «ИНТАЛЕВ». В ней компания осуществила наибольшее число

проектов и предлагает самый широкий спектр продуктов и услуг (бюджетирование, управленческий учет, финансовый анализ, МСФО и др.). Заказчики получают единую автоматизированную систему управления финансами из взаимосвязанных блоков:

- бюджетное планирование;
- управленческий учет;
- платежный календарь (казначейство);
- международная отчетность (МСФО/ГААР);
- электронный документооборот финансовых документов;
- бюджетирование проектов (проектной деятельности);
- бухгалтерский и налоговый учет.

Системы такого уровня «пронизывают» деятельность всей компании и дают возможность заказчикам наряду с решением прикладных задач финансового менеджмента (управление ликвидностью, рентабельностью, стоимостью бизнеса) в целом повышать уровень коллективной работы по общим задачам компании, что позволяет им достичь финансовых целей в соответствии со своей стратегией.

Причины и следствия появления казначейских структур в финансовых институтах

По мере роста объемов и усложнения сети финансирования экономических структур наметилось и впоследствии оформилось стремление компаний к созданию в своем управленческом аппарате специальных подразделений, занимающихся исключительно расшифровкой узких мест в платежных операциях и финансовым планированием доходов и расходов, что впоследствии получило название бюджетирования.

Такие обособленные финансовые подразделения получили название казначейских служб или просто казначейств скорее в силу исторической правопреемственности финансовых терминов для обозначения существа проводимой ими работы – *эффективного управления денежными фондами*.

Если проанализировать основные причины создания казначейств, можно выделить следующие главные недостатки предшествующих управленческих структур:

- отсутствие единой финансовой политики и соответствующих технологий управления финансовыми ресурсами, например в форме денежных средств;
- отсутствие оперативной информации о состоянии краткосрочных активов и пассивов (остатки, кредиты и прочие фондообразующие источники);
- невозможность устойчивого планирования финансовых средств на более, чем краткосрочный операционный период (месяц, квартал, год);
- неудовлетворительное состояние управления и главным образом контроля над расходами компании, направленными на обеспечение финансовых потоков (расчеты за кредит, выплаты по обязательствам и т.д.).

Говоря современным языком, в управлении финансами предприятий и организаций отсутствовал системный подход, что в условиях рыночной экономики приводило к тому, что директор компании часто точно не мог знать, какими финансовыми средствами на текущий момент и в будущем он располагает и куда они направляются.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.