

# Финансовое управление проектами: основные подходы и методы

## Financial Project Management: Basic Approaches and Methods

УДК 336.66

DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-11-35-43

**С.Д. Кречетов**, аспирант, Российский новый университет

**e-mail:** stanislav.krechetov@gmail.com

**S.D. Krechetov**, Postgraduate Student, Russian New University

**e-mail:** stanislav.krechetov@gmail.com

**Аннотация.** В данной научной статье проанализированы основные подходы, связанные с финансовым управлением проектами. Изучены различные методы, применяемые в сфере финансового управления проектами, с акцентом на анализе их сущностной значимости, охватывающем такие ключевые аспекты, как эффективное распределение финансовых ресурсов, принятие финансовых решений и определение показателей финансового успеха, связанных с реализацией проектов. В ходе исследования сделаны важные выводы в отношении преимуществ и ограничений рассмотренных методов, подтверждено непосредственное влияние финансового управления на качество и результативность проектных инициатив. Предложены рекомендации, направленные на оптимизацию финансового управления проектами, которые являются полезными для практического применения в финансовом управлении проектами, а также могут стать основой для дальнейших исследований в этой области.

**Ключевые слова:** бюджетирование, нейтрализация рисков, оценка эффективности проекта, управление затратами, управление рисками, финансовый анализ.

**Abstract.** This scientific article analyzes the main approaches related to financial project management. Various methods used in the field of financial project management have been studied, with an emphasis on the analysis of their essential significance, covering such key aspects as the effective allocation of financial resources, financial decision-making and the determination of financial success indicators related to the implementation of projects. In the course of the study, important conclusions were drawn regarding the advantages and limitations of the methods considered, and the direct impact of financial management on the quality and effectiveness of project initiatives was confirmed. Recommendations aimed at optimizing financial project management are proposed, which are useful for practical application in financial project management, and can also become the basis for further research in this area.

**Keywords:** budgeting, risk neutralization, project efficiency assessment, cost management, risk management, financial analysis.

Финансовое управление проектами — важное направление исследований в современной экономике в свете сложных экономических событий и изменений, происходящих на мировых рынках, что обусловлено несколькими ключевыми моментами.

Во-первых, в условиях глобализации и развития информационных технологий компании стали активно взаимодействовать на международном уровне, задействуя при этом сложные проектные структуры. Это создало ситуацию, когда финансовое управление проектами стало столь же важным, как и управление самими проектами.

Во-вторых, в последние годы наблюдается рост конкуренции как на мировом, так и на региональном уровне. Компании вынуждены

постоянно совершенствоваться и внедрять новые технологии для того, чтобы выжить на рынке. Однако все это требует значительных финансовых вложений, эффективное управление которыми становится одной из ключевых задач, неотъемлемой частью проектной деятельности. Поэтому умение эффективно управлять финансами в рамках проектов становится существенным фактором успеха компаний.

В-третьих, сложившаяся экономическая ситуация и изменения в мировой политике приводят к возрастанию неопределенности и повышенному риску для бизнеса. Компании сталкиваются с более сложными финансовыми вызовами и необходимостью предвидения и управления различными факторами, которые

могут повлиять на успех проектов. Финансовое управление проектами становится инструментом для прогнозирования и нейтрализации рисков, а также обеспечения устойчивости и долгосрочной прибыльности компаний.

Таким образом, финансовое управление проектами представляет собой ответ на актуальные вызовы современной экономики.

Стоит отметить, что в современной научной литературе существует большое количество публикаций, посвященных финансовому управлению проектами. Из современных авторов можно выделить А. Бейсенбаеву, А. Абдимолдаеву и Т. Болатжанулы [2], которые рассматривали вопросы практического построения системы бюджетирования для инновационных проектов. В учебных пособиях И.Я. Лукасевич [6], Т.В. Погодиной [9] исследованы основные аспекты финансового управления проектами, такие как планирование финансовых ресурсов, контроль за расходами, оценка рисков, анализ экономической эффективности и т.д. В работах Р.М. Байгулова, Л.К. Шаймардановой, Г.Г. Гриценко [1], В.Д. Гупало-Хведзевич [4], З.Ф. Шайхутдиновой и В.В. Валиевой [11] большое внимание уделяется вопросам оценки и управления финансовыми рисками при реализации проекта.

В трудах таких авторов, как Н.Н. Горбунов [3], Н.В. Мандрик и А.А. Васюткина [7], дается обзор основных подходов и методов финансового управления проектами, таких как методы

оценки инвестиционной привлекательности проекта (NPV, IRR и др.). Также этими же авторами представлены исследования, касающиеся особенностей финансового управления проектами в различных отраслях и на разных этапах жизненного цикла проекта.

В целом рассматриваемая тема имеет достаточно развитую базу научных исследований и предоставляет множество материалов для изучения и практического применения. Однако всегда существует потребность в новых углубленных исследованиях и новых подходах к теме.

В данной статье предпринята попытка привлечь внимание читателей к значимости финансового управления проектами, осветить различные подходы и методы, представленные в современной научной литературе по данной проблеме. Также по результатам анализа будут предложены практические рекомендации, связанные с усовершенствованием финансового управления проектом, с целью повышения его эффективности и рентабельности.

Методология исследования базируется на общенаучных методах, таких как анализ, синтез, обобщение, группировка, классификация.

Обозначим результаты исследования. Основные подходы, применяемые при финансовом управлении проектами, представлены на рис. 1.

Все эти подходы финансового управления проектами помогают обеспечить эффективное управление финансами проекта, максимизировать его доходность и достичь поставленных



Рис. 1. Основные подходы при финансовом управлении проектами  
(составлено автором по материалам [2; 3; 6; 7; 9])

финансовых целей. Рассмотрим их более подробно.

**Бюджетирование** — это сложная система организации и контроля деятельности различных подразделений компании, включающая в себя несколько ключевых аспектов, таких как согласование действий, учет затрат и оценка результатов. Бюджетирование основано на использовании системы бюджетов, которые представляют собой операционные финансовые планы, отражающие расходы и поступления средств от различных видов хозяйственной деятельности и выступающие в качестве числового выражения плановых показателей и показателей развития предприятия, уточняя и конкретизируя цели компании в цифровом виде. Система бюджетов также помогает определить, какую прибыль компания может получить в различных вариантах деятельности [2, с. 8; 9, с. 36].

Основные преимущества бюджетирования при финансовом управлении проектами:

- бюджет позволяет управлять расходами и доходами проекта, а также выявлять отклонения от плана и своевременно принимать меры для их устранения;
- бюджет позволяет определять необходимые ресурсы для реализации проекта и планировать их использование;
- бюджет позволяет проводить анализ и оптимизацию расходов проекта, что способствует росту его финансовой эффективности;
- бюджетирование позволяет прогнозировать финансовые результаты проекта и принимать меры для достижения поставленных целей;
- бюджет является важным инструментом коммуникации между участниками проекта, так как содержит информацию о расходах и доходах проекта [2, с. 8].

Таким образом, бюджетирование является важным финансовым методом управления проектами, который позволяет эффективно планировать, контролировать и прогнозировать финансовые аспекты проекта.

**Управление затратами проекта** — это процесс планирования, контроля и оптимизации затрат на выполнение проекта. Этот процесс направлен на достижение финансовых целей проекта, таких как соблюдение бюджета, управление рисками, максимизация прибыли

проекта. В рамках данного подхода наибольшее распространение получили следующие методы.

*Метод PERT* («методика оценки и анализа программ») — является инструментом, который актуален для контроля временного планирования и оценки рисков проекта. Он позволяет идентифицировать ключевые события и задачи, определять вероятность завершения проекта в срок. Определяющим фактором при использовании метода PERT является расчет стоимости затрат на основе оценки рисков проекта, что позволяет проанализировать затраты на проект и выявить возможные перерасходы или резервы бюджета [10, с. 32–33].

Метод PERT основан на сетевом графике, где активности — это различные этапы или задачи, которые необходимо выполнить для завершения проекта, на графике они представлены стрелками, а события — узлами. Для каждой активности в методе PERT определяются три временные оценки: наилучшая (самое быстрое время выполнения), наихудшая (самое длительное время выполнения) и наиболее вероятная (среднее время выполнения данной активности, основанное на прошлом опыте или экспертных оценках).

*Метод CPM* (Critical Path Method) — аналогичен методу PERT, но он не позволяет определить вероятность выполнения проекта в срок. Кроме того, во внимание принимается только оптимистическое или наиболее вероятное время выполнения задачи [10, с. 28–29].

*Метод EVM* (Earned Value Management) — основывается на сравнении фактических затрат и результатов выполненной работы с планами проекта, позволяет оценить эффективность использования ресурсов и контролировать бюджет проекта [10, с. 47–50].

Все методы — PERT, CRM и EVM — являются важными инструментами финансового управления проектами и управления затратами. PERT фокусируется на временном планировании и управлении рисками, CRM — на управлении отношениями с клиентами, а EVM — на контроле затрат и оценке эффективности проектов. Все методы могут быть применены в различных отраслях и сферах деятельности в зависимости от специфики проекта. PERT и EVM основаны на математических расчетах, а CRM — на анализе и управлении клиентскими данными.

Кроме того, в рамках метода управления затратами проекта возможно применение еще двух методов: *метод ABC-анализа* (анализ по ABC-признакам) классифицирует затраты в проекте по степени их влияния на общую стоимость проекта, тем самым позволяя сосредоточить усилия на оптимизации наиболее значимых затрат; *метод непрерывного улучшения* предполагает систематический анализ и оптимизацию затрат, нацеленную на постоянное снижение издержек и повышение эффективности проекта.

Все перечисленные методы могут быть применены в финансовом управлении затратами проекта с целью оптимизации бюджета, контроля выполнения плана и эффективного использования ресурсов.

**Управление финансовыми рисками** — это финансовый подход к управлению проектами, который предусматривает ряд этапов, представленных на рис. 2.

Существуют различные финансовые модели оценки рисков, назовем основные из них:

- *модель анализа платежеспособности*, применяемая для оценки способности проекта справляться с финансовыми обязательствами в определенные сроки. Она включает оценку показателей ликвидности, платежной дисциплины и финансовой устойчивости [11, с. 510–511];
- *модель Value at Risk (VaR)*, используемая для оценки максимальных потерь, которые

могут возникнуть в результате инвестиций в проект. Модель основывается на статистическом анализе и предоставляет оценку вероятности возникновения различных уровней убытков [12];

- *метод построения карты рисков*, предназначенный для идентификации и анализа рисков, связанных с проектом, и позволяющий систематизировать и классифицировать риски, определить их важность и вероятность появления, разработать стратегии для управления рисками [1, с. 80–81; 8, с. 68–69];

- *метод Беркуса* (или Berkus method), используемый для оценки стартап-проектов и оценки их потенциала успешности. Основан на оценке нескольких ключевых факторов, таких как команда проекта, потенциал рынка, технологическая основа и др. [7, с. 8]. Данный метод помогает инвесторам принимать решения о финансировании стартапов.

Основываясь на результатах оценки финансовых рисков, для реализации проекта выбирается одна из стратегий, целью которой является механизм нейтрализации, представляющий собой систему методов минимизации негативных последствий финансовых рисков (рис. 3).

Рассмотрим представленные на рис. 3 методы более подробно.

1. *Избежание или уклонение от риска* — создание внутренних мер для полного исключения определенного вида финансового риска.

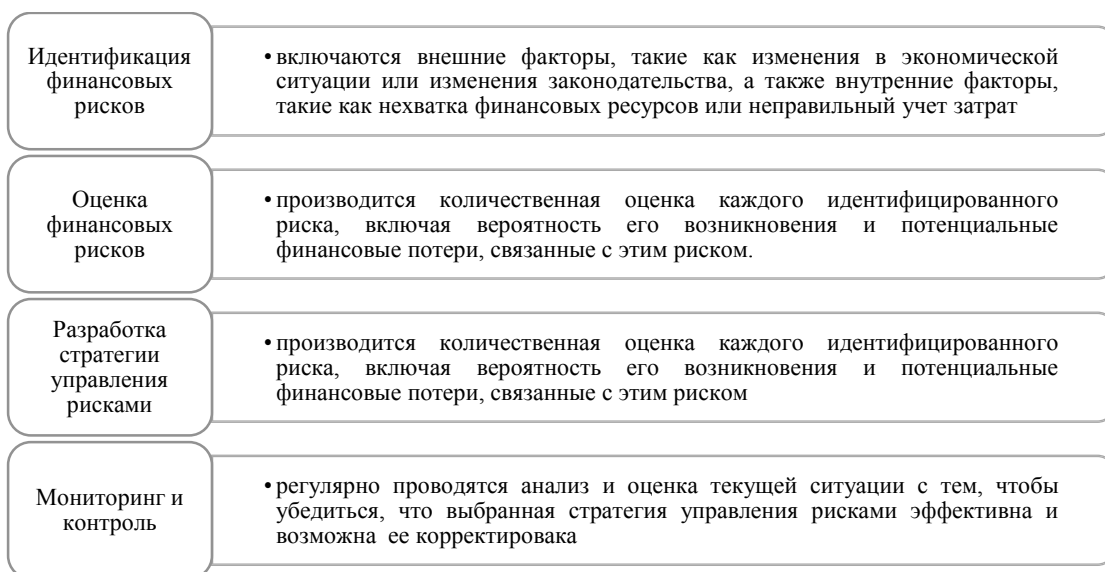
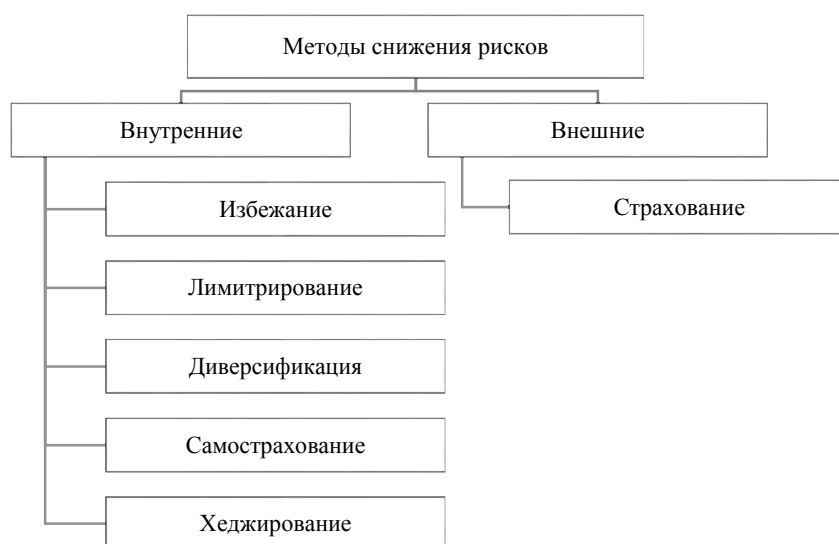


Рис. 2. Основные этапы и факторы управления финансовыми рисками (разработано автором)



**Рис. 3.** Основные методы снижения финансовых рисков компании  
(составлено по материалам [4, с. 47; 5, с. 115; 6])

Этот подход позволяет предотвратить потери, связанные с рисками, однако не дает возможности получить прибыль от рискованной деятельности. Но в некоторых случаях уклонение от финансового риска может быть просто невозможным. Поэтому обычно этот метод применяется только при очень серьезных и значительных рисках [4, с. 45–46].

2. *Лимитирование рисков* — это метод, который подразумевает установление ограничений на размер потенциального убытка или размер инвестиции с тем, чтобы ограничить риски до определенного уровня [5, с. 117]. Например, установление максимального процента убытков на инвестиции или установление верхнего порога для доли рискованных активов в портфеле. Использование процедуры лимитирования в компании целесообразно в случаях, представленных на рис. 4 на с. 40.

Использование процедуры лимитирования рисков во всех вышеперечисленных случаях позволяет управлять финансовыми и операционными рисками, предотвратить возможные убытки и обеспечить успешную реализацию проектов.

3. *Диверсификация рисков* — это метод, который позволяет распределить инвестиции между различными компаниями и отраслями, что минимизирует вероятность потерь и увеличивает вероятность получения прибыли

в целом [6, с. 304]. Например, если инвестор вложит все средства только в акции одной компании или только в акции одной отрасли, то в случае неблагоприятных событий, таких как финансовые проблемы компании или рецессия в отрасли, он может потерять значительную часть или все свои инвестиции. Однако если инвестор разнообразит свой портфель, вложив доли в акции разных компаний и/или в различные отрасли экономики, то потери от неблагоприятных событий в одной компании или отрасли могут быть компенсированы прибылью от других компаний или отраслей, что позволяет сохранить стабильность и устойчивость портфеля [8, с. 79].

Следует отметить, что в случае вложения инвестором средств в деятельность, где его влияние ограничено, существует вероятность увеличения данного риска [8, с. 81].

4. *Самострахование* — метод предполагает создание резерва или фонда, чтобы компенсировать потенциальные потери. Например, предприятие может создать резервный фонд на случай возникновения стихийных бедствий или других непредвиденных обстоятельств [9, с. 202].

5. *Хеджирование рисков* — это метод минимизации финансовых потерь, связанных с воздействием рисков на проект. Суть метода заключается в том, чтобы использовать опре-

Когда проект связан с большими финансовыми затратами

- лимитирование рисков позволяет оценить вероятные финансовые потери, а также определить возможные способы их снижения или предотвращения. Например, можно разработать и внедрить финансовые стратегии, такие как диверсификация инвестиций, управление портфелем или страхование рисков

Когда проект связан с высокой степенью неопределенности

- лимитирование рисков помогает установить верхний предел расходов на проект и предотвратить их превышение. Например, можно установить предельные значения для каждой категории расходов и контролировать их выполнение на протяжении проекта. Об этом следует сообщить участникам проекта и соблюдать установленные лимиты

Когда проект связан с комплексными техническими или организационными рисками

- метод лимитирования рисков может включать анализ возможных технических или организационных проблем, разработку планов реагирования на такие проблемы, управление изменениями и регулярный мониторинг выполнения проекта. Например, можно провести аудит проекта для выявления потенциальных проблем, использовать ресурсное планирование для оптимизации процессов и управления рисками, а также поддерживать связь с заинтересованными сторонами для обеспечения эффективного управления проектом

Когда ограничены ресурсы

- лимитирование рисков позволяет определить наиболее критические области проекта и распределять ресурсы таким образом, чтобы минимизировать потери. Это позволит избежать нехватки ресурсов и определить стратегии максимальной оптимизации их использования

Когда проект связан с сильной конкуренцией

- метод лимитирования рисков может включать анализ конкурентов, их стратегий и возможных действий, разработку альтернативных сценариев реализации проекта, а также управление репутационными рисками. Например, можно провести маркетинговое исследование или использовать технику прогнозирования для того, чтобы предсказать изменения в конкурентной среде и принять меры для минимизации потенциальных угроз

**Рис. 4.** Основные факторы применения лимитирования рисков в финансовом управлении проектами (разработано автором)

деленные финансовые инструменты, такие как опционы, фьючерсы и деривативы, для того, чтобы защитить инвестиции от неблагоприятного изменения финансовых рынков или других внешних факторов [8, с. 79]. Одним из примеров хеджирования является покупка фьючерсного контракта на сырье для защиты от возможного повышения его цены в будущем.

6. **Страхование** — это метод, при котором компания заключает договор со страховой компанией, при этом потенциальные финансовые риски перекладываются на страховщика [8, с. 83].

Следует отметить, что самострахование и страхование связаны с финансовой защитой от потерь или рисков. Однако самострахование предполагает накопление собственных средств

для покрытия убытков, в то время как страхование включает в себя оплату премии за получение страхового покрытия.

Таким образом, управление финансовыми рисками представляет собой процесс прогнозирования возможности наступления потенциально рискованного события, что дает возможность вовремя принять меры по предотвращению или снижению степени негативных финансовых последствий для компании при помощи особых приемов и методов. Для этого необходимо использовать комбинированный подход, целью которого является интегрирование процесса управления в оперативную и стратегическую деятельность компании. При применении комбинированного метода необходимо учитывать следующие его преимущества:



- *гибкость*: комбинированный метод должен быть гибким и адаптивным к изменениям внешней среды и рыночных условий, чтобы быстро реагировать на появление новых рисков, находить соответствующие механизмы и стратегии их нейтрализации;

- *оптимизация*: комбинированный метод позволяет оптимизировать распределение ресурсов между различными методами нейтрализации рисков, достигать максимального уровня защиты и минимальной стоимости;

- *обучение и обновление*: комбинированный метод предполагает постоянное обучение и обновление знаний о финансовых рисках и методах их нейтрализации. Это помогает быть в курсе последних тенденций и научных открытий в этой области и применять их для улучшения эффективности метода.

Используя комбинированный метод, управляющий проектом сможет достичь оптимального управления финансовыми рисками, снизить вероятность потерь и увеличить шансы на успешную реализацию проекта.

**Финансовый анализ** — это анализ финансовых показателей проекта для оценки его финансовой эффективности и рентабельности. Подход предполагает оценку стоимости проектов разными методами, среди которых особо выделяется *метод дисконтирования денежных потоков* (DCF), цель которого состоит в определении текущей стоимости будущих денежных потоков путем учета временной стоимости денег (ставки дисконта) и возможных рисков [7, с. 6–7].

DCF определяется по следующей формуле [7, с. 6]:

$$DCF = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (1)$$

где  $CF$  — денежный поток;  $r$  — процентная ставка (ставка дисконтирования);  $n$  — количество временных периодов, связанных с появлением денежных потоков.

Деньги, «поступающие» в компанию и «уходящие» из нее, формируют так называемый денежный поток. При расчете DCF всегда важен выбор ставки дисконтирования, с которой также связано множество нюансов.

Далее рассмотрим показатели, которые рассчитываются при применении метода дисконтирования денежных потоков [3, с. 26–27].

*Чистая приведенная стоимость* (NPV) — показатель исходит из концепции временной стоимости денег, которая учитывает, что деньги, полученные в будущем, имеют меньшую стоимость, чем деньги, полученные сегодня. Чистая приведенная стоимость рассчитывается путем вычитания суммы инвестиций из суммы дисконтированных денежных поступлений, получаемых от проекта на протяжении его срока.

Если NPV положителен, то проект считается экономически выгодным, поскольку он принесет в будущем доход. Если NPV отрицателен, то проект не является экономически выгодным, его реализация может привести к убыткам.

NPV позволяет также сравнивать различные инвестиционные проекты, выбирая тот, у которого наибольшая чистая приведенная стоимость. Это делает метод NPV одним из наиболее полезных инструментов для принятия решений в области инвестиций и финансов.

*Индекс рентабельности* — PI (Profitability Index). Рассчитывается как отношение NPV к затратам на проект. PI позволяет оценить, насколько каждая инвестируемая единица денег приносит доходы. Чем больше значение PI, тем более эффективен проект.

*Внутренняя норма доходности* — IRR (Internal Rate of Return). IRR представляет собой ту ставку дисконта, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю. Если IRR превышает уровень доходности, который инвестор ожидает получить из данного проекта или инвестиции, то проект можно считать эффективным.

Метод дисконтирования денежных потоков позволяет учесть временную стоимость денег и риски, он является одним из важных инструментов финансового анализа. Несмотря на это, у него также есть некоторые недостатки. Основные из них следующие:

- метод DCF требует точной информации о прогнозных значениях денежных потоков и ставок дисконтирования. Ошибки или неправильные данные могут привести к неправильным результатам;

- метод основан на ставке дисконтирования, которую на практике нередко бывает достаточно сложно определить;

- метод требует прогнозирования будущих денежных потоков на основе предыдущих данных;

- метод не учитывает риски или неопределенность в проекте. Он предполагает, что прогнозируемые денежные потоки будут реализованы точно. Однако в реальности проекты могут столкнуться с различными рисками, которые могут повлиять на конечные результаты;

- DCF использует статичную модель, тем самым не учитывает долгосрочные изменения в экономике или на финансовом рынке, которые могут повлиять на проект в будущем;

- DCF основан на оценке денежных потоков, но не учитывает бесценные аспекты, такие как репутация компании или ожидаемые эффекты синергии. Эти факторы могут иметь значительное влияние на стоимость проекта, но не учитываются в методе DCF.

Необходимо принимать во внимание эти недостатки и использовать метод DCF с осторожностью, дополняя его другими методами оценки с тем, чтобы получить более полную картину об эффективности проекта.

### Заключение

Финансовое управление имеет значительное влияние на результативность проектов. Неправильное управление финансовыми ресурсами может привести к потере времени, денег и неэффективности проекта в целом. Следовательно, рекомендуется следующее:

- определить четкие и реалистичные финансовые цели проекта;

- провести тщательную оценку затрат и ожидаемых выгод с тем, чтобы убедиться, что проект будет приносить прибыль;

- установить систему управления расходами и доходами для того, чтобы отслеживать и контролировать все финансовые операции в рамках проекта, необходимо использовать современные инструменты и программное обеспечение для автоматизации этих процессов;

- постоянно контролировать расходы и доходы проекта для того, чтобы быть уверенными в достоверности финансовой отчетности и эффективном использовании вложенных средств;

- нанимать профессионалов в области финансового управления для разработки и реализации финансовой стратегии проекта, так как они помогут снизить риски и максимизировать прибыль проекта;

- обеспечить обучение и развитие сотрудников в области финансового управления; чем более квалифицированы сотрудники, тем более эффективными будут финансовые результаты проекта;

- регулярно обновлять финансовую стратегию проекта в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды; учитывать факторы, которые могут влиять на финансовую составляющую проекта, принимать меры для нейтрализации отрицательных факторов.

Имея эффективное финансовое управление проектами, станет возможным улучшить их результативность, минимизировать риски и максимизировать доходы компании.

### Литература

1. Байгулов Р.М., Шаймарданова Л. К., Гриценко Г.Г. Карта рисков — эффективный инструмент управления финансовыми рисками компании // Вестник МГЭИ. — 2022. — № 3. — С. 78–82.
2. Бейсенбаева А., Абдимолдаева А., Болатжанулы Т. Бюджетирование проектов как определение плана затрат // International independent scientific journal. — 2021. — № 27 (2). — С. 7–9.
3. Горбунов Н.Н. Анализ методов оценки эффективности инвестиционных проектов в современных условиях управления финансами компании // European Journal of Natural History. — 2022. — № 5. — С. 23–29.
4. Гупало-Хведзевич В.Д. Управление финансовыми рисками и методы их нейтрализации на предприятии // Вестник науки и творчества. — 2016. — № 5 (5). — С. 144–148.
5. Иванов А.В. Методы управления финансовыми рисками на предприятии // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: материалы международной научно-практической конференции / сост. Н.В. Мячин. — СПб: СПбУ МВД России, 2022. — С. 115–119.





6. *Лукаевич И.Я.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов: в 2 ч. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — Ч. 1: Основные понятия, методы и концепции. — 377 с.
7. *Мандрик Н.В., Васюткина А.А.* Методические подходы к оценке стоимости инновационных проектов // Социальная политика и социология. — 2020. — Т. 19. — № 1 (134). — С. 5–12.
8. *Пименов Н.А.* Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 326 с.
9. *Погодина Т.В.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 351 с.
10. *Фридлянов М.А.* Развитие промышленных предприятий на основе управления инновационными проектами: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2018. — 159 с.
11. *Шайхутдинова З.Ф., Валиева В.В.* Управление финансовыми рисками при реализации проектов // Мавлютовские чтения: Всероссийская молодежная научная конференция [Уфа, 25–27 октября 2022 г.]: материалы конференции: в 6 т. / Мин-во образования и науки РФ, Федеральное гос. бюджет. учреждение высш. проф. образования «Уфимский гос. авиационный технический ун-т». — Уфа: Уфимский гос. авиационный технический ун-т, 2022. — С. 509–513.
12. *Kenton W.* Understanding Value at Risk (VaR) and How It's Computed [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.investopedia.com/terms/v/var.asp> (дата обращения : 06.07.2023).

## ИТОГИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РАМКАХ ВФА: КАК ОФОРМИТЬ И ЧТО ПРЕДПРИНЯТЬ?

В новости от 10 ноября мы начали рассказывать об изменениях в Стандарты ВФА, которые должны применяться уже с 2024 года. Сегодня подробно остановимся на изменениях, которые коснулись Стандарта «Права и обязанности должностных лиц (работников) при осуществлении внутреннего финансового аудита» (Приказ Минфина России от 4 октября 2023 г. № 158н (зарег. в Минюсте 02.11.2023)).

Одна из внесенных поправок обусловлена уточнением перечня прав должностных лиц / работников субъекта ВФА (уполномоченного должностного лица, членов аудиторской группы) при осуществлении ВФА. Речь идет о праве консультирования субъектов бюджетных процедур по вопросам, связанным с совершенствованием организации внутреннего финансового контроля, повышением качества финансового менеджмента, в том числе с повышением результативности и экономности использования бюджетных средств.

В связи с наличием такого права потребовалась регламентация порядка оформления итогов его реализации. Поэтому Стандарт дополнен пунктом 3(3), согласно которому итоги консультирования в письменной форме представляются субъектом внутреннего финансового аудита субъектам бюджетных процедур, являющимся руководителями структурных подразделений ГАБС / АБС. При этом субъекты бюджетных процедур, являющиеся руководителями структурных подразделений ГАБС / АБС, вправе самостоятельно принимать решения о необходимости, содержании и сроках реализации мер по минимизации / устранению бюджетных рисков по итогам консультирования.

Согласно внесенным корректировкам руководитель аудиторской группы больше не обязан направлять субъектам

бюджетных процедур проект заключения и/или заключение. Еще одна поправка носит технический характер — обязанность руководителя аудиторской группы по подготовке материалов, необходимых для рассмотрения письменных возражений и предложений, полученных от субъектов бюджетных процедур, являющихся руководителями структурных подразделений главного администратора (администратора) бюджетных средств, не ставится в зависимость от результатов проведенного мероприятия.

Кроме того, скорректирован перечень прав и обязанностей субъектов бюджетных процедур. Так, в частности, уточнено, что субъекты бюджетных процедур вправе получать любую информацию о результатах проведения аудиторского мероприятия, а не только проект заключения и/или заключение. При этом письменные возражения и предложения субъекты бюджетных процедур вправе предоставлять по итогам рассмотрения промежуточных и/или предварительных результатов аудиторского мероприятия, включая проект заключения и/или заключения (при получении). Одновременно обновленной редакцией п. 10 теперь прямо предусмотрено, что лично присутствовать при выполнении бюджетных процедур, а также при формировании по результатам их выполнения документов могут не только члены аудиторской группы, но и уполномоченное лицо субъекта ВФА в том случае, если оно самостоятельно проводит аудиторское мероприятие методом наблюдения и/или инспектирования.

<https://www.garant.ru/news/1657734/>  
13 ноября 2023 г.