

## ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

**О. А. ПУЗАНКЕВИЧ**

---

### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОПЕРЕВОЗЧИКОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

---

В данной статье впервые охарактеризованы важнейшие методы финансового менеджмента международных автоперевозчиков, охватывающие ключевые элементы кругооборота их финансовых ресурсов. В частности, представлены способы обоснования и оценки поступления валютной выручки, а также основных затрат, обеспечивающих реализацию транспортных услуг. Сформулированы главные требования к определению результативности принимаемых финансовых решений в процессе функционирования международных автоперевозчиков.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы; финансовый потенциал; потоки денежных средств.

УДК 334

**Введение.** Для выполнения важной миссии перевозки грузов на мировом пространстве соответствующие транспортные организации должны обладать финансовым потенциалом, что способствует реализации поставленных задач. В современных условиях хозяйствования от рационального использования финансового потенциала во многом зависят материальные возможности конкретного международного перевозчика, соответственно и конечные результаты его деятельности. Имеется в виду создание устойчивой финансовой базы, которая с учетом экономической целесообразности позволит расходовать финансовые ресурсы на своевременное и качественное выполнение их функций.

Нестабильность мировой экономики, усиливающаяся конкуренция хозяйствующих субъектов обостряют проблему формирования и использования финансовых ресурсов и в сфере международного автотранспорта. Ее решение становится одной из важнейших предпосылок бесперебойного функционирования международного автотранспорта. В такой ситуации целесообразно сосредоточить внимание на сознательном управлении финансовыми потоками. Мировая практика свидетельствует, что успех функционирования отдельных организаций в значительной мере зависит от внедрения комплексной системы управления финансовой деятельностью, так называемым финансовым менеджментом.

---

*Ольга Антоновна ПУЗАНКЕВИЧ (ollana@tut.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

**Основная часть.** Финансовый менеджмент является неотъемлемой частью общей системы управления организацией и в основном сосредоточивает внимание на движении финансовых ресурсов. По существу финансовый менеджмент выступает в виде сознательного процесса, нацеленного на оптимизацию принимаемых финансовых решений по мобилизации, направлению и использованию финансовых ресурсов с учетом достижения экономического и социального эффекта. Его конечная цель и конкретные задачи заключаются в оптимизации:

объема финансового потенциала, источников его формирования с учетом затрат на их приобретение, а также своевременности поступлений;

направлений финансовых ресурсов, уровня отдельных затрат исходя из их экономической целесообразности;

входных и выходных финансовых потоков и их сбалансированности в коротком периоде;

размеров положительных конечных результатов от текущей деятельности; инвестиционного портфеля и источников его финансирования.

Решение этих проблем предполагает создание определенных внешних и внутренних условий. В наиболее общем виде они представлены ниже.

#### **Основные условия рационального функционирования финансового менеджмента международных автоперевозчиков**

<i>Внешние условия</i>	<i>Внутренние условия</i>
Интеграционное развитие	Квалифицированный кадровый потенциал
Создание рыночной инфраструктуры, обеспечивающей возможности осуществления международных автоперевозок (законодательство, регулирующее таможенный режим, международные нормы передвижения грузов, финансовые и кредитные учреждения и т. п.)	Наличие достоверной информации о конъюнктуре рынка, условиях расчетов, клиентской базе, размерах налогов и сборов, изменениях курсов иностранных валют и т. п.

Перечисленные условия для организации финансового менеджмента международных автоперевозчиков отражают преимущественные позиции, которые необходимо учитывать при построении комплексной системы управления финансовой деятельностью этих организаций. В действительности процесс финансового менеджмента предполагает на каждом этапе функционирования оценку реальной ситуации, которая возникает в данном периоде.

В классическом понятии процесс управления текущей деятельностью любого хозяйственного субъекта включает следующие этапы:

1) прогнозирование и планирование основных показателей финансовой деятельности;

2) организация выполнения запланированных параметров;

3) контроль за результатами принятых решений.

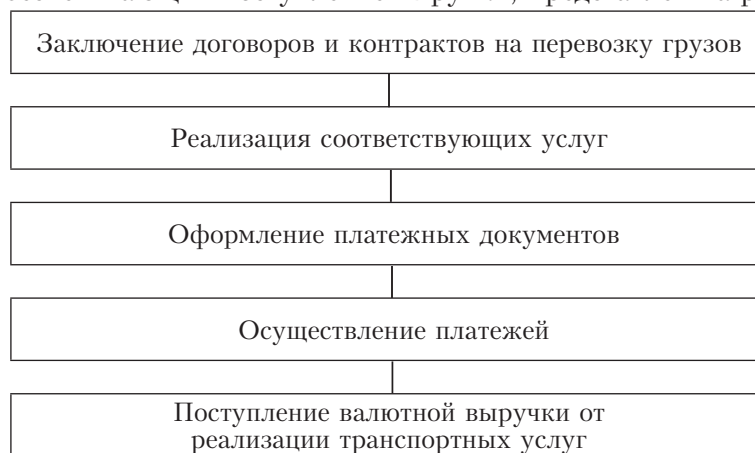
Перечисленные этапы процесса финансового менеджмента должны учитывать особенности хозяйствования международных автоперевозчиков, а также специфику кругооборота их финансовых ресурсов [1, 67].

Сознательный процесс первого этапа управления финансами международных автоперевозчиков в значительной степени отражает специфику их функционирования. Кроме учета оснащенности автопарка международные перевозчики должны располагать информацией о наличии потребности по-

тенциальных клиентов на перевозку грузов. Она устанавливается на основе специальных разрешений, получаемых у ассоциации БАМАП, а также дополнительно заключенных контрактов на перевозку грузов. Предполагаемый объем поступлений валютной выручки определяется как сумма финансовых ресурсов всех планируемых транзитных перевозок за год в разрезе кварталов. Расчет размера потенциальной выручки зависит от расстояния, назначения и объема перевозки, а также установленной цены фрахта и курса иностранных валют.

Как известно, выручка от реализации автомобильных перевозок за пределы страны определяется в иностранной валюте, которая поступает международным партнерам за выполненные транспортные услуги. Специфика данного процесса существенно усложняет предварительное определение размеров и сроков поступлений финансовых ресурсов, однако трудности не должны быть препятствием к действиям менеджера. Эту проблему целесообразно решать на основе определения краткосрочных финансовых прогнозов, которые разрабатываются посредством изучения имеющейся информации о наличии разрешений на перевозку грузов в данном периоде, заключенных контрактов и предполагаемого изменения курсов валют. В международной практике управление данным участком начинается с составления проспекта-карты, в которой учтены источники предполагаемых поступлений в разрезе отдельных клиентов и прогнозы кредитных учреждений о курсах иностранных валют. Документ характеризуется детализацией кратковременных поступлений и учитывает изменения ситуации, происходящие в процессе реализации принятых решений. В этой связи проспект-карта отражает не только планируемые поступления по основным направлениям перевозок, но и фактическое их выполнение за каждую декаду квартала. Это позволяет выявлять отклонения фактически состоявшихся входных потоков от планируемых и соответственно принимать активные меры к своевременному, непрерывному поступлению финансовых ресурсов.

Исходя из того что основным источником финансовой базы международных перевозчиков является выручка от реализации транспортных услуг, она должна стать главным объектом управления со стороны финансового менеджера. Как известно, объем поступающих финансовых ресурсов зависит от множества факторов, влияющих на размер и своевременность пополнения этих средств. Процесс, обеспечивающий поступление выручки, представлен на рисунке.



Последовательность действий, обеспечивающих аккумуляцию финансовых ресурсов в виде выручки от реализации транспортных услуг

На стадии, предшествующей оказанию транспортных услуг, осуществляется заключение договоров, в которых определяются сроки и объем перевозки конкретных видов грузов, цены за оказанные услуги в иностранной валюте, формы расчетов и другие условия своевременного выполнения договорных решений. Выполнение этих задач находится под постоянным контролем работников, ответственных за состояние транспортных средств, выполнение таможенных формальностей и международных правил перевозки грузов.

Немаловажное значение имеет рациональная организация оформления платежных документов на оплату за выполнение транспортных услуг. Для ускорения этой процедуры следует автоматизировать данный процесс, соблюдая при этом принятые условия оплаты. Как правило, значительное расстояние между потенциальным плательщиком и организацией, выполняющей эти услуги, удлинит процесс поступления выручки. Ее объем зависит также от действующего курса иностранных валют. В настоящее время 10 % поступающей валютной выручки подлежит обязательной продаже государству. Оставшейся частью поступивших финансовых ресурсов распоряжается транспортная организация в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

Одной из форм контроля за своевременностью выполнения финансовых обязательств плательщиков является налаженный учет поступления валютной выручки. Опыт многих зарубежных стран подсказывает, что и этот процесс целесообразно механизировать, т. е. наряду с фактическими поступлениями производить оценку выполнения краткосрочных заданий по определенным платежам конкретных плательщиков [2, 129]. В случае несвоевременного поступления выручки необходимо выяснить причины ее задержки, затем принять эффективные меры по устранению этих нарушений. Особенно важными являются случаи образования кассовых разрывов между входными и выходными финансовыми потоками. Возникшая нехватка финансовых ресурсов для покрытия обязательных расходов отрицательно сказывается на выполнении основных функций данной организации. В этой связи необходимо принять срочные меры, содействующие непрерывности процесса реализации транспортных услуг:

- поиск дополнительных возможностей расширения транспортных услуг;
- привлечение кредитных ресурсов для временного покрытия кассовых разрывов;
- передвижение на следующий период или сокращение уровня затрат на отдельные мероприятия.

Практика хозяйствования белорусских международных автоперевозчиков подтверждает, что на непредвиденные изменения прогнозируемого объема валютной выручки, кроме количества и направлений этих услуг, определенное влияние оказывает изменение курсов иностранных валют. В этой связи особое внимание должно уделяться учету колебаний курсов иностранных валют и их воздействию на реальный объем финансовых возможностей международных автоперевозчиков.

Эффективность деятельности этих компаний во многом зависит не только от формирования устойчивого финансового потенциала, но и в значительной мере от оптимизации его использования, т. е. от уровня затрат, целесообразности расходования финансовых ресурсов. Как уже отмечалось, затраты на создание и реализацию международных автомобильных перевозок имеют особенности, которые отражаются на их виде, размере, а также способах обоснования.

По своему содержанию текущие затраты международных автоперевозчиков включают материальные, трудовые и прочие расходы. Элементы этих затрат отражают отраслевую и индивидуальную специфику. Кроме того, разной является их структура, т. е. пропорции между размерами отдельных составных частей. К материальным затратам в основном относятся расходы на топливо и запасные части, к трудовым — заработная плата управленческого персонала, водителей и других технических работников. Прочие расходы включают обязательные платежи (налоги и сборы), оплату услуг другим организациям (кредит, лизинг, страховые взносы, техобслуживание, судебные издержки и т. д.).

Множественность и разнообразие расходов международных автоперевозчиков в значительной мере усложняет процесс управления ими. Имеется в виду принятие рациональных решений, содействующих обоснованию их размеров, а также результативности использования расходуемых ресурсов, обеспечивающих непрерывное функционирование данных организаций. Как правило, главное внимание менеджера сосредоточено на оптимизации ключевых расходов, которые требуют значительных вложений финансовых ресурсов и одновременно являются обязательными элементами, обеспечивающими процесс перевозки грузов. В частности, это касается расходов на топливо, запасные части, амортизацию основных средств, заработную плату и командировочные. Расходы на топливо поглощают значительную часть финансовых ресурсов, доля которых в общем объеме текущих затрат колеблется в пределах от 28 до 35 % [3, 45]. Обоснование оптимальной потребности организации в данных ресурсах в значительной степени зависит от предполагаемого количества перевозок, расстояния грузоперевозки и установленных норм расходования топлива, поэтому менеджер при определении оптимальной величины затрат на топливо должен учитывать:

- разработанную на основе заключенных контрактов карту международных перевозок, определяющую намечаемое количество перевозок и местоназначение;
- выбор наиболее выгодных условий его приобретения (цены, качества, сезонности).

На основе этих показателей и утвержденных норм рассчитываются затраты на все виды топлива поквартально. Учет наличия и расходования топлива, а также мониторинг его использования целесообразно осуществлять постоянно, по каждой реализованной транзитной операции [3, 57].

Первостепенную роль в организации рациональной системы управления всегда играют исполнители ее основных функций, т. е. человеческий капитал. Его квалификация, ответственность за эффективное выполнение текущих и стратегических задач становятся ключевой силой, воздействующей на достижение высоких результатов, поэтому подход к определению величины трудовых затрат имеет особую значимость. На этом участке управленческие действия финансового менеджера заключаются:

- в конкретизации круга задач, которые призван своевременно решать каждый участник производственного процесса;

- определении ответственности за выполнение своих обязанностей и их результатов;

- исчислении размера финансового вознаграждения в зависимости от степени и качества выполнения обозначенных функций.

Соответствующие методы расчета заработной платы базируются на установлении твердой величины оклада и дополнительного премирования за достижение положительных конечных результатов деятельности.

Специфика функционирования международных автоперевозчиков вызывает необходимость покрытия командировочных расходов при нахождении водителя за границей. Объем этих затрат почти в 1,5 раза превышает фонд оплаты труда и во многом зависит от количества и расстояния осуществляемых рейсов. Размер выплат на эти цели нормируется в иностранной валюте в зависимости от страны пребывания. Использование выделенных командировочных расходов постоянно контролируется для установления их законности с учетом фактического времени нахождения в пути.

Многообразие прочих расходов вызывает необходимость применения различных приемов к их обоснованию. В этом процессе первостепенное внимание необходимо уделять своевременному и точному определению обязательных платежей, поскольку за нарушение этих правил могут последовать штрафные санкции. Решению данной проблемы во многом способны помочь законодательные акты, касающиеся налогообложения, порядка отчислений в целевые фонды, процедуры прохождения технического осмотра, правил кредитования, обязательного и добровольного страхования и др. Для усиления контроля за погашением этих платежей целесообразно обосновать календарь выплат, который содержит точные даты и суммы финансовых ресурсов, направляемых в конкретные инстанции.

**Заключение.** Наиболее важным моментом в управлении финансовой деятельностью является достижение позитивных финансовых результатов, т. е. прибыли и должного уровня рентабельности. Именно эти показатели являются мерилем эффективности финансово-хозяйственной деятельности всех организаций. Кроме того, прибыль становится одним из источников финансирования инвестиционных проектов развития, а также может использоваться на поощрение членов трудового коллектива. Как известно, конечные позитивные финансовые результаты формируются только в том случае, если поступление финансовых ресурсов опережает производимые затраты. В этой связи к главным задачам финансового менеджмента международных автоперевозчиков следует отнести:

- постоянный рост финансовых ресурсов за реализацию транспортных услуг;
- оптимизацию производственных и управленческих затрат, содействующих улучшению количественных и качественных параметров транспортной деятельности международных автоперевозчиков;
- ускорение кругооборота финансовых ресурсов, способствующего расширению производственных возможностей соответствующих организаций;
- сбалансированность в текущем и долгосрочном периодах входных и выходных финансовых потоков для минимизации кассовых разрывов и снижения уровня риска.

Положительное решение этих задач предполагает научную обоснованность принимаемых решений, достижение которых становится возможным лишь при разработке краткосрочных финансовых планов и прогнозов, определяющих объем валютной выручки от реализации услуг и другие поступления финансовых ресурсов. Не менее важным является обоснование уровня и целесообразности использования аккумулируемых ресурсов, обеспечивающих достижение экономического эффекта. Финансовые планы целесообразно базировать на показателях составляемого бизнес-плана и объективной оценке многих вариантов моделирования логистических процессов доставки грузов заказчиком. Для их успешного выполнения обязательными элементами финансового менеджмента становятся постоянный контроль за конечными ре-



зультатами их достижения, а также усиленная мотивация исполнителей при выборе и реализации оптимальных вариантов принимаемых решений.

### Литература

1. Пузанкевич, О. А. Кругооборот финансовых ресурсов международных автоперевозчиков Республики Беларусь / О. А. Пузанкевич // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2014. — № 5. — С. 66–69.

*Puzankevich, O. A. Krugooborot finansovyih resursov mezhdunarodnyih avtoperevozhchikov Respubliki Belarus [Circulation financial resources of international road carriers of the Republic of Belarus] / O. A. Puzankevich // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekon. un-ta. — 2014. — N 5. — P. 66–69.*

2. Романов, В. П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков / В. П. Романов, М. В. Бадрина. — М. : Финансы и статистика, 2017. — 288 с.

*Romanov, V. P. Informatsionnyie tehnologii modelirovaniya finansovyih ryinkov [Information technology modeling of financial markets] / V. P. Romanov, M. V. Badrina. — M. : Finansy i statistika, 2017. — 288 p.*

3. Материалы общего собрания членов ассоциации БАМАП, Минск, 17 мая 2018 г. — Минск : Веды, 2018. — 72 с.

---

**VOLHA PUZANKEVICH**

---

***FINANCIAL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL  
ROAD CARRIERS OF THE REPUBLIC OF BELARUS***

---

**Author affiliation.** *Volha PUZANKEVICH (ollana@tut.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** For the first time, the most important methods of financial management of international road carriers are characterized, that encompass the key elements of the circulation of their financial resources. In particular, the ways of substantiation and subsequent assessment of foreign currency earnings are presented, as well as the main costs for the implementation of transport services. The main requirements for determining the effectiveness of financial decisions in the operation of international road carriers are formulated.

**Keywords:** financial resources; financial potential; cash flow.

UDC 334

---

*Статья поступила  
в редакцию 21.06. 2018 г.*