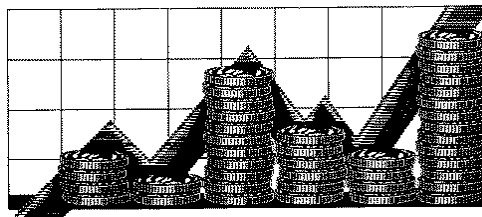


## ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ



**О. А. ПУЗАНКЕВИЧ**

### ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассматриваются приоритетные направления развития финансового менеджмента в реализации задач инвестиционной экономики. Уделяется внимание основным положениям организации финансового менеджмента, его целям и задачам, а также последовательности реализации процесса управления финансами предприятий.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент; финансовое обеспечение; этапы финансового управления; финансовые ресурсы; финансовые возможности.

**УДК** 336.77

Современное состояние белорусской экономики, сопровождающееся высокой конкуренцией на рынках товаров, труда и капитала, а также эволюцией ощутимых преимуществ в области инноваций, требует от отечественных предприятий непрерывного и системного функционирования. Ключевая роль в достижении положительной динамики качественных изменений белорусских предприятий отводится инновационному развитию. В соответствии с Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. эволюция отечественных предприятий рассматривается как наиболее рациональная стратегия выживания на сложном динамичном рынке, предполагающая объединение усилий и ресурсов государственного и частного секторов экономики [1].

В настоящее время сложились определенные тенденции развития предприятий в Республике Беларусь, которые пока не дают повода для оптимизма, поскольку в целом эти параметры существенно ниже, чем в странах Европы и США.

Так, например, темпы роста в промышленности, грузоперевозках, банковской и страховой деятельности снизились с 9–10 % в 2017–2018 гг. до уровня менее 1 % в первом квартале 2019 г. Сельское хозяйство в первом квартале текущего года оказалось в состоянии рецессии (отрицательные темпы третий квартал подряд). Сферы образования, науки, спорта, индустрии развлечений и отдыха продолжают находиться в состоянии рецессии уже не первый год [2].

Национальный статистический комитет Республики Беларусь в открытом доступе ежеквартально представляет данные о реальной валовой добавлен-

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

ной стоимости (ВДС) по ряду видов экономической деятельности (отраслей). Показатель ВДС практически идентичен показателю ВВП, поскольку ВДС — это ВВП за минусом чистых налогов на продукты, а доля последних не слишком высокая. Из открытых источников можно рассчитать динамику реальной ВДС по отраслям за период с первого квартала 2015 г. по первый квартал 2019 г. На рис. 1 этот период для всей экономики Беларуси выделен штриховой линией. После рецессии в 2015–2016 гг. темпы роста реального квартального ВВП (год к году) выросли в 2018 г. до 5,3 %. Однако затем наметился падающий тренд, и темпы роста снизились до 1,3 %.

В 2004–2011 гг. (за исключением 2008–2009 гг., когда сказывалось негативное влияние мирового экономического кризиса) средние темпы роста экономики Беларуси составляли 10 %. В период со второй половины 2011 г. по первый квартал 2019 г. темпы роста составляли 1 %.

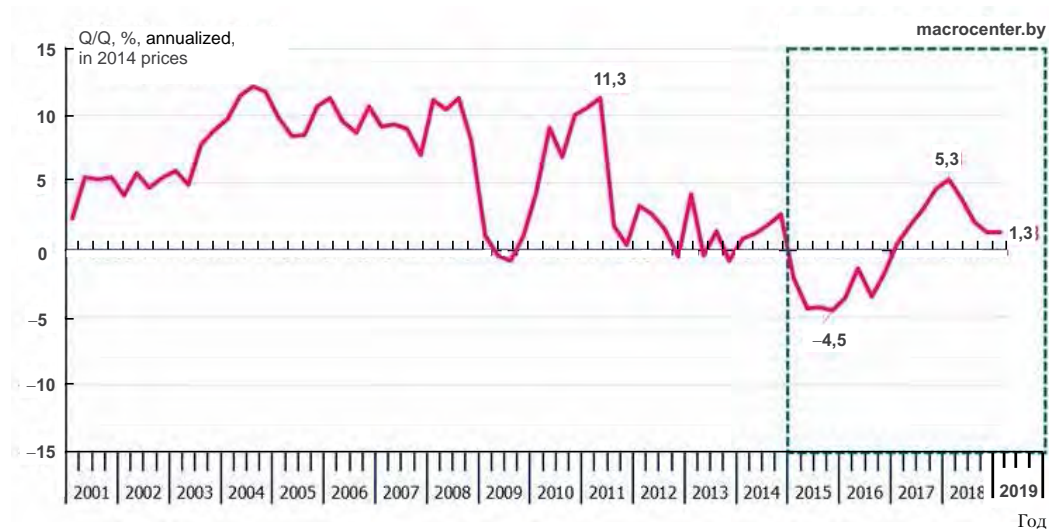


Рис. 1. Квартальный ВВП Беларуси, %

*Примечание:* Q/Q — к соответствующему кварталу предыдущего года; annualized — в годовом выражении. Значения уровней реального ВВП (в средне-годовых ценах 2014 г.) представлены Белстатом [1]. Темпы роста реального ВВП рассчитаны аналитиками Macrocenter [3].

Единственная отрасль, темпы роста которой в экономике Беларуси высокие, — это ИТ-сектор. В последние полтора года средние темпы роста реальной ВДС (год к году) здесь составили 10 %. Более 90 % своей продукции ИТ-сектор поставляет на экспорт. Устойчивый внешний спрос обеспечивает динамичное развитие этой отрасли как в других странах, так и в Беларуси.

Вместе с тем, как свидетельствуют те же данные Белстата, предприятия реального сектора Республики Беларусь завершили первый квартал 2019 г. с улучшением финансовых результатов по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. (рис. 2).

Необходимо отметить, что рост доходов прибыльных и снижение расходов убыточных предприятий во многом состоялись за счет базы сравнения 2018 г. Дело в том, что в течение 2017 г. предприятия в своей деятельности применяли нормы Указа № 298 от 21 августа 2017 г. «О списании курсовых разниц». Данный документ позволял предприятиям, накопившим чистые отрицательные курсовые разницы, списывать их на расходы по финансовой деятельности и внереализационные расходы в срок до 31 декабря 2018 г. [4].

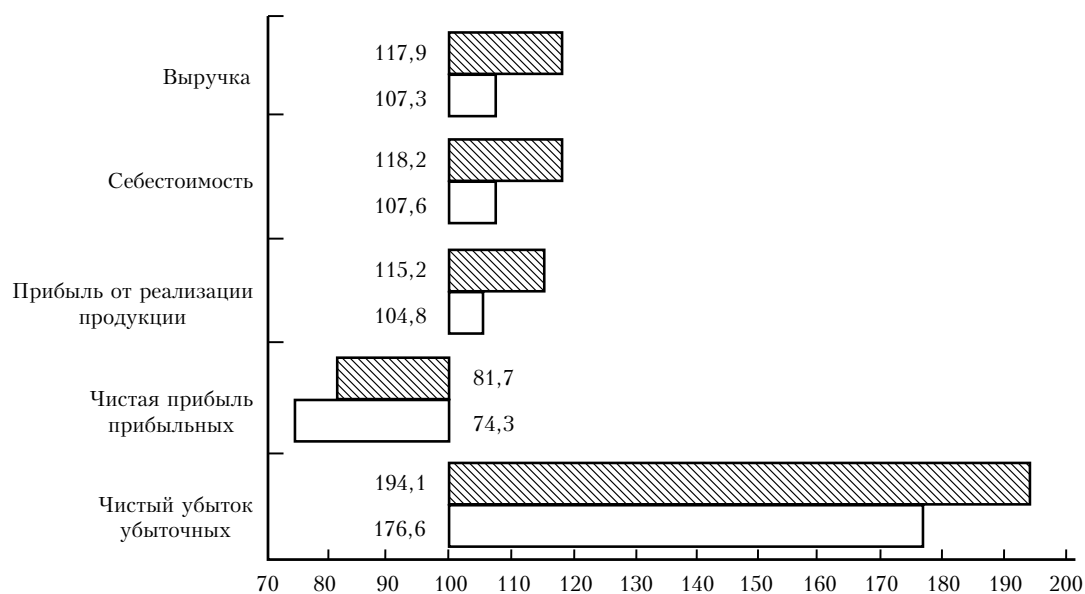


Рис. 2. Финансовые результаты работы организаций Беларуси в январе – марте 2018 г., % к аналогичному периоду 2017 г.:

▨ – номинальный рост; □ – реальный рост

Пик списания негативных курсовых разниц отмечался в январе и декабре 2018 г. В связи с этим общий финансовый результат в первом квартале 2019 г. существенно улучшился, так как предприятия избавились от «балласта» прошлых лет.

Отрицательные явления в деятельности субъектов хозяйствования, произошедшие в период мирового кризиса, преодолеваются на новом этапе инновационного развития, предполагающего качественный скачок в ускорении темпов роста экономических и социальных процессов в Республике Беларусь.

Решение этой задачи требует концептуальных прорывов в понимании механизмов обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятий, что невозможно сделать без использования современной системы финансового менеджмента. В условиях необходимости трансформаций на первый план выходят решения, определяющие эффективные методы и способы управления финансами коммерческих организаций в инновационной экономике.

Традиционное содержание финансового менеджмента, науки о привлечении и размещении капитала, не отвечает требованиям инновационного развития экономики, поскольку не учитывает многих аспектов деятельности организации, что затрудняет обоснование целостной инновационной стратегии ее развития. Большое значение имеет то, что в современной экономике трансформируются способы, методы управления финансами, которые должны быть ориентированы на обоснование эффективных управленческих решений.

Трансформация финансового менеджмента представляет собой не только переосмысление классических постулатов, но и применение нового типа управления, который формирует базу для инноваций и при этом сам основан на инновационных методах обоснования и реализации управленческих решений.

Использование современных управленческих методов содействует стабилизации производственного процесса предприятий, оптимизации объема и структуры его ресурсов, снижению степени риска, увеличению результативности деятельности хозяйствующих субъектов. Достижение позитивных результатов их управленческих действий становится возможным при комплексном подходе к изучению важнейших участков конкретной структурной

единицы. Выбор оптимальных направлений функционирования предприятия становится возможным:

при обосновании альтернативных вариантов, моделирующих изменение структуральных и организационных параметров текущей, финансовой и инвестиционной деятельности предприятий;

сравнении конечных результатов разработанных моделей и выборе наиболее приемлемой, исходя из предполагаемой финансовой выгоды. При этом необходимо учитывать конкретные условия хозяйствования и возможности достижения намеченной цели функционирования субъекта [5, с. 34];

использовании форсайта как инструмента финансового менеджмента, нацеленного на поиск и реализацию стратегических инновационных возможностей с учетом оценки прогнозных финансовых показателей и расчета стоимости бизнеса;

применении бенчмаркинга, посредством которого в деятельность организации внедряются инновации, связанные с использованием опыта других компаний.

В инновационной экономике происходят объективные изменения в характере и структуре финансовых явлений, что в определенной степени усложняет управление отдельными предприятиями. В данной ситуации требуется рациональная синхронизация формирования и использования технических, институциональных и организационных структур, а также модернизация методов и форм обоснования и реализации намечаемых решений. Так, в управлении финансовой деятельностью вместо изучения и оценки разрозненных показателей целесообразно объединение взаимосвязанных элементов нового воспроизводственного уклада. Это позволяет лучше понять не только природу финансовых показателей, но и раскрыть их сущностные и организационные взаимосвязи, впоследствии определить влияние основных факторов на объем, структуру, динамику взаимосвязанных элементов финансовой деятельности и их эффективность.

Посредством аккумуляции финансовых ресурсов и их целесообразного расходования достигается миссия реализации главной цели хозяйствования. Эффективность данного процесса во многом зависит от выбора оптимальных форм, инструментов и методов обоснования всех параметров финансовой деятельности предприятий. Только в данном случае достигается обеспеченность финансовыми ресурсами и позитивными результатами хозяйственного оборота предприятия.

Это предполагает выполнение ряда задач, которые должны реализоваться в процессе трансформации финансового менеджмента:

поиск источников финансирования и их аккумуляция, заключающаяся в своевременном поступлении средств для покрытия предстоящих расходов;

оценка хозяйственных операций с учетом их целесообразности и достижения финансовой выгоды;

сохранение должного уровня ликвидности и своевременного выполнения финансовых обязательств;

осуществление постоянного контроля при реализации принимаемых управленческих действий, обеспечивающих устойчивое финансовое положение субъекта хозяйствования.

Эффективное выполнение этих и других задач финансового менеджмента достигается при соблюдении комплексности системы управления финансовыми ресурсами. Это находит отражение в последовательности этапов управления движением финансовых ресурсов, а также учете логической зависимости всех хозяйственных и финансовых показателей. Поскольку финансовые ресурсы опосредствуют воспроизводство конкретной продукции, то невозможно

добиться позитивных результатов хозяйствования, если не учитывать на каждом участке деятельности соответствующие взаимосвязи [6, с. 204].

Реализация финансового менеджмента, направленного на инновационное развитие организации, предполагает использование перечисленных выше мероприятий и действий, в рамках которых происходит кардинальное обновление технологий, инфраструктуры, политики, отношений в бизнесе, и улучшающих инноваций, реализуемых посредством стратегического менеджмента.

Стратегический финансовый менеджмент заключается в выборе и научном обосновании финансового обеспечения стратегии развития предприятия на определенную перспективу. Его основными этапами являются:

научное определение размеров и основных направлений финансовых ресурсов для реализации стратегии развития. При этом учитываются состояние внешних и внутренних параметров хозяйствования, оценка тенденций их динамики, а также возможные перспективы изменений;

прогнозирование величины и структуры объема финансовых ресурсов для реализации стратегических целей и задач;

механизм и способы поэтапного движения финансовых потоков по годам жизнедеятельности принятой финансовой стратегии;

диагностика эффективности выполнения долгосрочной стратегии развития предприятия.

Инновационная экономика характеризуется расширением знаний в области методологии финансового менеджмента за счет усовершенствования методов научного обоснования финансовых заданий, аналитических способов оценки риска инвестиционного портфеля, экономико-математических моделей и нового инструментария финансового рынка.

Таким образом, трансформация финансового менеджмента в инновационной экономике — это методология ценностно-ориентированного менеджмента. Она направлена на обоснование эффективных решений, нацеленных, с одной стороны, на внедрение инноваций, создание эффективной системы управления финансами, с другой — на достижение стратегии «лидерства» в производстве новой продукции с высокими потребительскими свойствами.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016—2020 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 30 нояб. 2017 г., № 428. — Режим доступа: <http://www.gknt.gov.by/deyatelnost/innovatsionnaya-politika/gpir/>. — Дата доступа: 16.01.2020.

2. Основные социально-экономические показатели по Республике Беларусь, областям и городу Минску в январе — марте 2019 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_bulletin/index\\_13500/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_13500/). — Дата доступа: 12.11.2019.

3. Обзор реального сектора Беларуси. Январь — март 2019 [Электронный ресурс] // Центр макроэкономических исследований. — Режим доступа: <https://macrocenter.by/category/analytics/economic-review-of-belarus/>. — Дата доступа: 11.11.2019.

4. О списании курсовых разниц [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 21 авг. 2017 г., № 298. — Режим доступа: <http://pravo.by/>. — Дата доступа: 11.11.2019.

5. Финансовый менеджмент : учеб. / Г. Б. Поляк [и др.] ; под ред. Г. Б. Поляка ; Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2015. — 455 с.

Finansovyy menedzhment [Financial management] : ucheb. / G. B. Polyak [i dr.] ; pod red. G. B. Polyaka ; Fin. un-t pri Pravitel'stve Ros. Federatsii. — 4-e izd., pererab. i dop. — M. : Yurayt, 2015. — 455 p.

6. Пузанкевич О. А. Финансовый менеджмент и его роль в управлении деятельностью предприятия / О. А. Пузанкевич // Менеджмент и маркетинг: опыт и

проблемы : сб. науч. тр. ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск : А. Н. Вараксин, 2018. — С. 203—208.

*Puzankevich O. A. Finansovyy menedzhment i ego rol' v upravlenii deyatel'nost'yu predpriyatiya [Financial management and its role in the management of the enterprise] / O. A. Puzankevich // Menedzhment i marketing: opyt i problemy: sb. nauch. tr. ; pod obshch. red. I. L. Akulicha. — Minsk : A. N. Varaksin, 2018. — P. 203—208.*

---

**VOLHA PUZANKEVICH**

---

***TRANSFORMATION OF FINANCIAL  
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS***

---

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

**Abstract.** The article discusses the priority directions of financial management development in the implementation of the tasks of the investment economy. Attention is paid to the main provisions of the organization of financial management, its goals and objectives, as well as to the sequence of phased implementation of the financial management of enterprises.

**Keywords:** financial management; financial provision; stages of financial management; financial resources; financial opportunities.

UDC 336.77

---

*Статья поступила  
в редакцию 29. 01. 2020 г.*

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ  
представляет**

**Уласевич, Ю. М.**

**Финансы.** Практикум : учеб. пособие / Ю. М. Уласевич, Т. Е. Бондарь. — Минск : БГЭУ, 2020. — 323 с.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с учебной программой по дисциплине «Финансы». Содержит основные определения, вопросы для контроля знаний, задачи (кроссворды), практические задания и тесты. Разработано с учетом положений действующих нормативных правовых актов по вопросам управления финансами организаций.

Адресуется студентам высших учебных заведений, аспирантам, преподавателям, специалистам и руководителям организаций.