

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОДИН ИЗ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Игорь Сергеевич Лошицкий^а

EDN: CFUODC

а Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Проблема формирования оптимальной системы управления денежными потоками с целью минимизации рисков в настоящее время особенно остро стоит перед российскими предприятиями. Современные субъекты хозяйствования функционируют в условиях жесткой кризисной ситуации. Требуется переход на новую систему финансово-экономических ценностей, формирование новых комплексных и системных моделей развития. Важно подчеркнуть, что с наиболее серьезными проблемами в кризисный период столкнулись те компании, в которых система менеджмента и управления не была налажена. Крупные организации, отличающиеся наличием четко сформированных моделей управления, достаточно легко приспособились к кризисной ситуации, смогли адаптироваться к новым экономическим реалиям. Однако система управления в целом и финансовый менеджмент как ключевой элемент управления в частности сегодня требуют более перспективных подходов к их развитию и совершенствованию. Для формирования таких подходов в дальнейшем важно провести анализ существующих концепций, выявить их положительные аспекты и обозначить ключевые недостатки. При этом более качественные и прогрессивные подходы должны быть основаны на понимании современной ситуации и применении передовых цифровых технологий для обеспечения качества, единства, точности и результативности процесса финансового менеджмента. Автор делает специальный акцент на том, что решение проблемы нормативно-правового обеспечения финансового менеджмента будет способствовать обновлению концептуальной базы и созданию единой методологии, актуальной для современных российских предприятий.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, финансы, финансовая стратегия, антикризисное управление, нормативно-правовое обеспечение

Дата поступления статьи в редакцию: 29 ноября 2024 года.

FINANCIAL MANAGEMENT AS ONE OF THE PROMISING ELEMENTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Igor S. Loshitsky^a

RESEARCH ARTICLE

a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The relevance of the research topic is determined by the fact that the formation of an optimal cash flow management system with the aim of minimizing risks is currently a particularly pressing issue for Russian enterprises. Modern economic entities operate in times of serious crisis. Along with a change to an innovative system of financial and economic values, new comprehensive and methodical models of development must be created. It is important to note that the companies with the unorganized management and control systems experienced the most severe issues during the crisis. Large organizations with well-defined management models were able to adapt to the new economic realities and the crisis situation rather easily. However, the development and improvement of the management system as a whole, and financial management as a crucial component of administration in particular, now call for more forward-looking approaches. To create such strategies, it is critical to examine current ideas, point out their advantages, and draw attention to their main drawbacks. At the same time, higher-quality and more progressive approaches should be based on an understanding of the current situation, as well as the use of advanced digital technologies to ensure the quality, consistency, accuracy, and effectiveness of the financial management processes. The author emphasizes that addressing the problem of legal and regulatory support for financial management will help to modernize the conceptual framework and develop a cohesive methodology that is applicable to contemporary Russian businesses.

Keywords: financial management, finance, financial strategy, crisis management, regulatory framework

Received: November 29, 2024.

Введение

Финансы и умение управлять ими является основой развития как государства, так и любого субъекта хозяйствования. Финансовый менеджмент, как часть экономической науки, тесно связан с антикризисным управлением, бухгалтерским учетом, налоговым учетом, анализом хозяйственной деятельности, маркетингом и др. Финансы представляют собой специфическую форму экономических отношений, которые связаны с формированием, распределением и использованием фондов денежных средств. Деньги являются ядром современных рыночных отношений и играют важную роль в рыночной экономике, поскольку выступают в качестве важнейшего стоимостного эквивалента, но при этом термин «финансы» не ограничивается только категорией «деньги».

Управление денежными потоками или финансовыми ресурсами в настоящее время является ключевой и приоритетной задачей любого субъекта хозяйствования. Специфичность финансов проявляется в их способности трансформироваться в любой момент времени в средства труда, предметы труда и т.д. Рациональность, эффективность и целесообразность подобной трансформации определяют не только экономическое благополучие предприятия, но и всех контрагентов (третьих лиц), деятельность которых тем или иным образом связана с данным субъектом хозяйствования. Именно важность и значимость финансовых ресурсов для развития предприятия определила необходимость выделения такой категории управления, как финансовый менеджмент.

Финансовый менеджмент представляет собой управление финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью предприятия, которая направлена на реализацию стратегических целей и тактических задач субъекта хозяйствования. Обобщая взгляды известных ученых, можно утверждать, что финансовый менеджмент как научная дисциплина представляет собой систему теоретических знаний, концепций, моделей, которые были разработаны на основе прикладных методов, приемов и инструментов, используемых в процессе принятия управленческих решений [Афоничкин, 2022; Лукасевич, 2022; Лобанова, 2021; Незамайкин, Юрзинова, 2022; Погодина, 2022; Румянцева, 2022; Rao, 2023. Р. 23–34].

Финансовый менеджмент как система управления представляет собой совокупность методов и приемов управления финансовыми потоками предприятия в целях их эффективного распределения. Как вид предпринимательской деятельности, он связан с тем, что не все субъекты наделены возможностью организации такого менеджмента. В

этих условиях начали появляться независимые от предприятия компании, которые за определенную плату оказывают помощь компаниям при его осуществлении и дальнейшей организации.

В основу функционирования и развития финансового менеджмента, независимо от ключевых аспектов его применения, заложен ряд основных концепций, которые более подробно будут рассмотрены далее.

Концепции финансового менеджмента

Как было отмечено выше, основополагающей концепцией финансового менеджмента является концепция денежных потоков. Именно эта концепция объясняет природу денежных потоков и специфику их формирования в организации. Суть концепции состоит в том, что определенный денежный поток может быть ассоциирован с какой-л. финансовой операцией. Под таким денежным потоком, как правило, понимается множество поступлений и выплат, распределенных во времени.

Необходимо подчеркнуть, что оценка денежного потока в рамках этой концепции предполагает:

- его идентификацию, определение положительного значения и вида;
- выявление факторов, которые оказывают влияние на величину денежного потока;
- выбор коэффициента дисконтирования;
- оценку риска, который связан с осуществлением денежного потока.

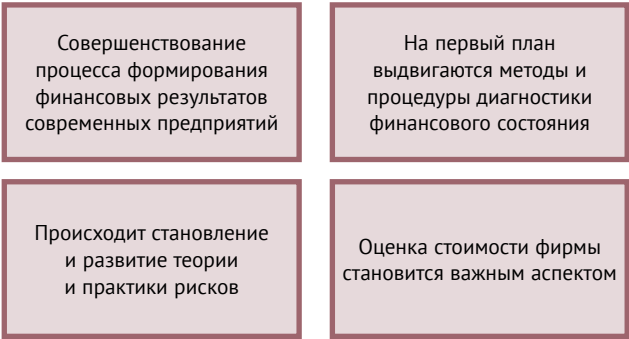
Дальнейшая суть концепции заключается в следующих аспектах:

- 1) управление субъектом хозяйствования постоянно связано с принятием различных решений, для реализации которых могут быть использованы финансовые ресурсы;
- 2) в процессе формирования объема необходимых ресурсов организация рассматривает их наличие, а также альтернативные варианты привлечения;
- 3) для того чтобы выбрать оптимальный вариант привлечения ресурсов, необходимо спрогнозировать объем денежных потоков.

Для прогнозирования Дж.Б. Уильямсом была предложена концепция дисконтированных денежных потоков, которая позволила принимать обоснованные решения финансового характера. Практическое применение этой концепции впервые было осуществлено М.Дж. Гордоном для целей дисконтирования денежных потоков крупной финансовой корпорации. Концепция дисконтирования денежных потоков, с присущим ей многообразием формул, применяется до настоящего времени в процессе финансовой деятельности организации, а также при формировании и дальнейшей реализации инвестиционных проектов.

Рисунок 1. Перспективные направления развития финансового менеджмента

Figure 1. Promising areas of financial management development



Источник: Разработано автором
Source: Developed by the author

Концепция временной стоимости денег также является достаточно популярной концепцией финансового менеджмента, которая активно используется в практической деятельности современных субъектов хозяйствования. Данная концепция и концепция денежного потока тесным образом взаимосвязаны между собой.

Концепция временной стоимости денег была основана И. Фишером в 1930 году, а затем, в 1958 году, более обстоятельно рассмотрен механизм ее реализации. Она основана на принципе временной

стоимости денег, который является одним из ключевых постулатов финансового менеджмента. В соответствии с этим принципом денежные средства, которыми обладает предприятие, отличаются различной стоимостью в разные периоды времени. При этом время получения денежных сумм (как в повседневной жизни, так и в бизнесе) распределяется достаточно неравномерно.

То есть для принятия решений о целесообразности тех или иных денежных потоков необходимо определять современную стоимость денег (текущую, стоимость будущих сумм и т.д.), для оценки которых используют комплексные, сложные формулы, также составляющие основу принятия решений в рамках инвестиционной деятельности современных субъектов хозяйствования.

Помимо традиционных концепций финансового менеджмента, которые составляют его суть и основу, в последние годы появились более инновационные концепции на фоне следующих перспективных направлений развития финансового менеджмента (рисунок 1).

Как можно увидеть из рисунка 1, в современной практике финансового менеджмента возрастает роль более прогрессивных концептуальных подходов, что связано с новыми особенностями развития бизнес-процессов, усилением роли финансового анализа и диагностики финансового состояния деятельности субъекта хозяйствования.

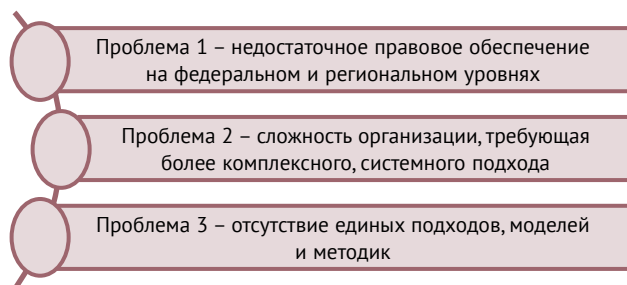
Таблица. Оценка концепций финансового менеджмента

Table. Evaluation of financial management concepts

Наименование концепции финансового менеджмента	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Оценка возможных перспектив применения
Концепция денежных потоков	Учет традиционных аспектов финансового менеджмента. Возможность использования прогнозов и методов прогнозирования	Отсутствие оценки текущих факторов воздействия на организацию и денежные потоки в целом	Концепция продолжает применяться в практике финансового менеджмента современных субъектов
Концепция временной стоимости денег	Учет традиционных аспектов. Использование двух элементов (операций) по денежным потокам	Более обстоятельный учет факторов внешней среды, в том числе инфляционного фактора	Требуется более современный подход к применению концепции
Концепция взаимосвязи риска и доходности	Учет факторов риска как одного из перспективных направлений финансового менеджмента	Невозможность использования для отдельных (малых) субъектов бизнеса	Возможно применение концепции в крупных компаниях для улучшения условий деятельности в кризисный период
Портфельная теория и модели ценообразования активов	Актуальна для применения в современных субъектах	Нет возможности использовать в отдельных сегментах и небольших компаниях	Значительные перспективы использования компаниями в современных условиях
Теории структуры капитала и дивидендной политики	Представляет широкие аналитические возможности	Не может быть использована в отдельных компаниях и сегментах бизнеса	Активно используется современными фирмами в процессе организации финансового менеджмента
Теория агентских соглашений	Отличается определенной специфичностью, что позволяет ее использовать в тех компаниях, в которых есть возможность применения агентских отношений		
Теория оценки эффективности деятельности	Наличие значительных перспектив дальнейшего применения, в том числе в кризисных условиях	Отсутствие единых моделей и подходов к применению	Актуальна для применения современными организациями в сложных кризисных условиях

Рисунок 2. Проблемные аспекты финансового менеджмента в современных условиях

Figure 2. Problematic aspects of contemporary financial management



Источник: Разработано автором
Source: Developed by the author

Именно в условиях указанных изменений наряду с традиционными концепциями финансового менеджмента развивается концепция оценки эффективности деятельности субъекта хозяйствования. Суть концепции заключается в том, что ключевая цель любой организации состоит в увеличении эффективности использования ресурсов, которые могут проявляться в показателях их рентабельности (а также совокупности иных показателей). На фоне концепции оценки эффективности деятельности в финансовом менеджменте появился ряд новых прогрессивных направлений:

1) в первую очередь это методики оценки эффективности деятельности, среди которых нет единой и универсальной и которые могут быть различными для каждой компании и страны в целом;

2) модели оценки вероятности банкротства, которые возникли в условиях кризиса, когда многие фирмы оказались на грани банкротства (или ликвидации); наиболее известными моделями, которые продолжают использоваться до настоящего времени, являются модели Алтмана и Чессера;

3) методики коэффициентного анализа, которые предполагают оценку финансового состояния предприятия с помощью набора показателей, коэффициентов (коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности и т.д.).

С учетом обзора существующих концепций финансового менеджмента выполним оценку их положительных и негативных аспектов, а также дальнейшей возможности их применения (**таблица**). Как видно из таблицы 1, в настоящее время наряду с традиционными в компаниях актуально применять и современные концепции финансового менеджмента. Каждая из существующих концеп-

ций, безусловно, отличается определенными положительными характеристиками, а также имеет ряд негативных аспектов, в большинстве случаев связанных с нецелесообразностью применения в небольших организациях или компаниях.

Но наряду с традиционными концепциями в сложных социально-экономических условиях компании должны использовать более современные, прогрессивные концептуальные подходы. Например, концепция оценки эффективности деятельности должна стать основой финансового менеджмента и финансового анализа, поскольку она:

- базируется на данных и показателях финансовой отчетности (оперативной, текущей, годовой);

- позволяет проводить комплексный анализ на основе небольшого массива данных (бухгалтерский баланс, форма № 2);

- дает возможность проводить комплекс взаимосвязанных процедур, которые позволяют судить об эффективности деятельности компании с учетом небольшого количества информации.

Основной целью финансового менеджмента является максимизация прибыли и эффективное использование финансовых ресурсов предприятия. Рассмотрим специфику применения концепции оценки эффективности деятельности на основе анализа ряда статистических показателей, отражающих прибыльность, результативность и рентабельность субъектов хозяйствования на федеральном уровне, а также на уровне регионов и муниципальных образований. Помимо этого, существуют другие проблемные аспекты современного финансового менеджмента (**рисунок 2**).

На наш взгляд, проблемы финансового менеджмента, определяющие его организацию в практической деятельности субъектов хозяйствования, в настоящее время довольно значительные.

Нормативно-правовые аспекты финансового менеджмента

Одной из наиболее существенных проблем является недостаточность нормативно-правовой базы. Ранее в стране действовали указания по проведению финансового анализа с уточнением методик расчета, однако на данный момент даже этот документ считается утратившим силу. Каких-либо документов, определяющих специфику применения тех или иных концепций финансового менеджмента, также не предусмотрено. Каждая организация самостоятельно выбирает концепцию применительно к определенной ситуации.

Вместе с тем дальнейшая значимость применения финансового менеджмента, по нашему мнению, должна определяться объективным законодательным обеспечением (см. **рисунок 3**). Нормативно-пра-

вовая документация в сфере финансового менеджмента, которая может быть разработана в ближайшей перспективе, должна включать понятийный аппарат, уточнение концепций с учетом реалий развития субъектов хозяйствования, а также уточнение определенных практических ситуаций, в которых та или иная концепция может применяться.

Например, по отношению к концепции денежно-го потока может быть указана актуальность ее применения для различных финансовых операций или для отдельных инвестиционных проектов и т.д.

Как представляется, законодательное обеспечение крайне важно для дальнейшего развития финансового менеджмента, в связи с тем, что существующий понятийный аппарат, инструментарий, методология в большинстве случаев заимствованы из зарубежной практики или же оперируют устаревшими понятиями (в том числе нормативами), которые не могут применяться в современных социально-экономических условиях.

Также обратим внимание на необходимость уточнения терминологии, что особенно актуально в отношении финансовых коэффициентов и нормативов. Например, ранее в рамках концепции эффективности действовали показатели платежеспособности. Их расчет основывался на конкретизации пятого раздела бухгалтерского баланса (краткосрочная задолженность). После того как строки баланса были минимизированы и задолженность начали показывать одной строкой, показатели платежеспособности существенным образом изменились.

Подобные действия следует провести в отношении финансовых коэффициентов, которые применяются в настоящее время. Кроме того, на законодательном уровне могут быть даны рекомендации в части применения различных компьютерных программ, средства которых используются для финансового анализа:

- уточнение программных модулей;
- конкретизация применения программ в зависимости от специфики субъекта хозяйствования.

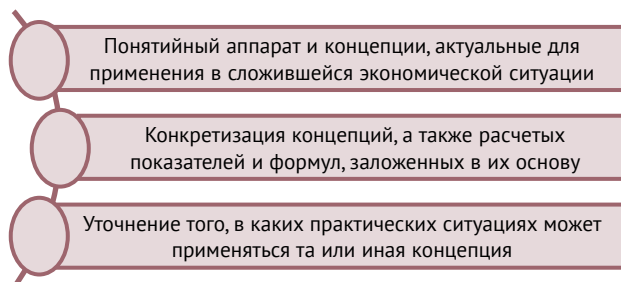
Пути решения проблем и задач

Таким образом, решение проблемы нормативно-правового обеспечения финансового менеджмента будет способствовать обновлению концептуальной базы и созданию единой методологии, актуальной для современных российских предприятий.

В качестве второй из обозначенных ранее проблем нужно выделить проблему единства методологии (формул, расчетов), которая также может быть решена посредством формирования нормативно-правовой базы. В настоящее время модели

Рисунок 3. Альтернативные варианты улучшения нормативно-правовой базы в сфере финансового менеджмента

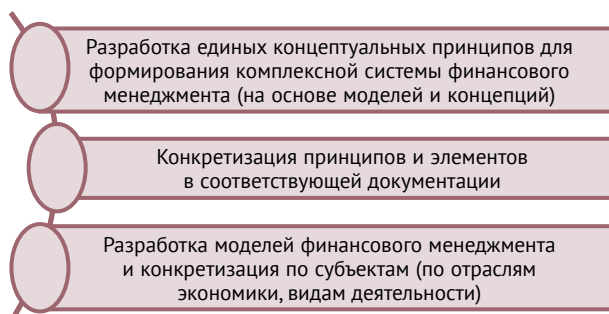
Figure 3. Alternatives for improving the regulatory framework in financial management



Источник: Разработано автором
Source: Developed by the author

Рисунок 4. Рекомендуемые действия по совершенствованию финансового менеджмента

Figure 4. Proposed actions for improving financial management



Источник: Разработано автором
Source: Developed by the author

и концепции финансового менеджмента подкреплены множеством расчетных формул, которые составляют основу учебных пособий и научных трудов. Однако искать материал в пособиях для менеджеров зачастую не всегда удобно и актуально.

Первые две проблемы определяют последнюю, непосредственно связанную с отсутствием единства методологии. Для современного финансового менеджмента характерна следующая ситуация: есть множество концепций, показателей и коэффициентов, однако нет четкого понимания того, как и в каких ситуациях их следует применять. Например, есть концепция денежного потока, однако она может не иметь смысла для каждого конкретного предприятия. Это касается также других концепций и моделей. В этой связи считаем целесообразным рекомендовать следующие действия (см. **рисунок 4**).

На наш взгляд, для решения проблемных аспектов, которые в настоящее время определяют процесс

Ритм экономики

развития финансового менеджмента, могут быть полезны следующие мероприятия теоретико-правового и практико-аналитического характера.

В первую очередь считаем целесообразным обратить внимание на решение проблемы, связанной с отсутствием нормативно-правовой базы. Именно это направление должно стать основополагающим для дальнейшего развития финансового менеджмента. Как было отмечено выше, представляется целесообразной разработка единого документа / документов, которые будут отражать все аспекты проведения финансового менеджмента в целом, а также для организаций из отдельных отраслей. Разработка правовой базы обеспечит единство подходов к реализации процесса финансового менеджмента.

При этом параллельно с созданием нормативной документации следует рассмотреть возможность обеспечения единства теоретических концепций, приведения их в соответствие с условиями функционирования отечественных организаций. Это обстоятельство крайне важно, поскольку единая теоретическая база может стать основой для качественно разработанной нормативной документации.

Заключение

Подводя итоги, целесообразно сделать вывод о том, что ситуация, связанная с развитием финансового менеджмента, может быть охарактеризована следующим образом: многообразие методик, теоретических концепций и моделей в условиях недостаточной практической базы для их применения. С одной стороны, такая ситуация объясняется тем, что многие менеджеры не имеют знаний и опыта, необходимых для проведения финансового анализа, не понимают его значимости для развития системы управления в целом. С другой стороны, наблюдается отсутствие единого подхода к процессу организации финансового менеджмента.

В условиях наличия множества методик и моделей менеджеры не могут правильно ориентироваться, подбирать модель или методику, актуальную для предприятия в каждой конкретной ситуации. В связи с этим требуется формирование и внедрение более качественных и прогрессивных подходов, основанных на понимании современной ситуации и применении передовых цифровых технологий для обеспечения качества, единства, точности и результативности процесса финансового менеджмента в целом.

Литература

- Афоничкин А.И. Финансовый менеджмент: В 2-х частях. Методология: учебник и практикум для вузов / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022..
- Лобанова Е.Н. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие. М.: Юрайт, 2021.
- Лукашевич И.Я. Финансовый менеджмент: В 2-х частях. М.: Юрайт, 2022
- Незаймакин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент: учеб-

- ник для бакалавров. М.: Юрайт, 2022.
- Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022.
- Румянцев Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022.
- Rao A. The Role of Natural Resources in the Management of Environmental Sustainability: Machine Learning Approach. *Resources Policy*. 2023. No. 82. P. 23–34. In English

References

- Afonichkin A.I. Financial management. In 2 parts. Methodology: textbook and practical training for universities / 2nd ed., revised and expanded. Moscow: Yurayt, 2022. In Russian
- Lobanova E.N. Corporate financial management: teaching and practical aid. Moscow: Yurayt, 2021. In Russian
- Lukasevich I.Ya. Financial management. In 2 parts. Moscow: Yurayt, 2022. In Russian
- Nezamaikin V.N., Yurzinova I.L. Financial management: textbook for bachelors. Moscow: Yurayt, 2022. In Russian
- Pogodina T.V. Financial management: textbook and workshop for universities. Moscow: Yurayt, 2022. In Russian
- Rumyantseva E.E. Financial management: textbook and practical training for universities. Moscow: Yurayt, 2022. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Игорь Сергеевич Лошицкий, аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82/1). E-mail: igor_loshitsky@bk.ru

Для цитирования: Лошицкий И.С. Финансовый менеджмент как один из перспективных элементов экономического развития. *Государственная служба*. 2025. № 4. С. 57–62.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Igor S. Loshitsky, postgraduate student

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82/1, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: igor_loshitsky@bk.ru

For citation: Loshitsky I.S. Financial management as one of the promising elements of economic development. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 4. P. 57–62.