

*Столярова К.А.,  
студент*

*3 курс, направление подготовки «Менеджмент»  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте РФ, Россия, г. Калуга*

*Широкова В.А.,  
студент*

*3 курс, направление подготовки «Менеджмент»  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте РФ, Россия, г. Калуга*

*Научный руководитель: Л.В. Анохина*

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ФИРМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ**

*Аннотация:* В статье рассматривается значимость управления финансовыми ресурсами, которая, в свою очередь, объясняется его фундаментальной ролью в ресурсном обеспечении функционирования организации. Объектом данного исследования является управление финансовыми ресурсами организации, а предметом – зарубежный опыт управления финансовыми ресурсами организации с точки зрения возможности заимствования отдельных его аспектов. Целью исследования является определение положительных сторон зарубежного опыта управления финансовыми ресурсами организации.

*Ключевые слова:* финансы, управление финансовыми ресурсами, финансовая система, ресурсы, коммерческая деятельность

***Annotation:** The article discusses the importance of financial resource management, which, in turn, is explained by its fundamental role in the resource provision of the functioning of the organization. The object of this study is the management of the financial resources of the organization, and the subject is the foreign experience of managing the financial resources of the organization in terms of the possibility of borrowing its individual aspects. The purpose of the study is to determine the positive aspects of foreign experience in managing the financial resources of the organization.*

***Keywords:** finance, financial resource management, financial system, resources, commercial activities*

Управление финансовыми ресурсами организации представляет собой одну из важнейших задач любой коммерческой организации вне зависимости от целей ее деятельности и организационно – правовой формы. Важность и значимость данной задачи объясняется основополагающим значением финансов в деятельности организации – ведь это единственный ресурс, способный трансформироваться в любые другие виды ресурсов. Финансовые ресурсы представляют собой совокупность всех денежных средств, которые могут распоряжаться административные органы организации в целях формирования активов, обеспечивающих осуществление определенной деятельности. Фактически, финансовые ресурсы организации представляют собой необходимую основу функционирования любой организации, поскольку функциональная их часть представляет собой обеспечительный механизм. Финансовые ресурсы могут быть предназначены для обеспечения финансовых обязательств перед различными субъектами финансовых отношений; осуществление оплаты издержек деятельности организации, в которые входит оплата труда персонала, закупки различного рода, реконструкция и модернизация основных фондов и т.д.), а также решения многих других задач.

В узком смысле под финансами организации понимается совокупность денежных фондов предприятия, которыми оно располагает и может

распоряжаться по своему усмотрению. В широком же смысле в понятие финансов организации включается не только наличие финансовых ресурсов, но и комплекс отношений, возникающих в связи с их формированием, аккумуляцией, использованием и иными процессами. Следует отметить, что широкое понимание финансов, охватывающее не только денежные средства, но и совокупность отношений, возникающих по поводу них, характерно для экономических теорий англо – саксонских стран. В то время как в странах восточной и центральной Европы понятие финансов используется по большей части в узком смысле, охватывая лишь прямой смысл, оставляя без внимания функциональный и процессный [3].

Управление финансами может осуществляться как внутри финансовой системы организации, так и за ее пределами – в зависимости от поставленных целей и задач. При этом отличия в процессах внутреннего и внешнего управления финансовыми ресурсами состоят в различном круге субъектов финансовых отношений и степени их зависимости от управленческого воздействия. Следует также отметить, что управление ресурсами включают в себя все (краткосрочные, долгосрочные, однократные, регулярные и т.д.) организованные действия, направленные на достижение определенной цели предприятия, связанной с организацией ее внутренних и внешних финансовых отношений. Так как управление финансовыми ресурсами представляет собой сложный и многоаспектный процесс, на этапах планирования и реализации которого принципиально важными являются аспекты постоянного и непрерывного совершенствования его методов и форм, анализ зарубежного опыта управления финансовыми ресурсами позволяет осуществлять процесс совершенствования с учетом сложившихся практик такого управления в условиях новых вызовов и угроз [1].

С учетом достаточно короткого периода формирования и развития российской практики управления финансовыми ресурсами организации особо актуальными становятся вопросы адаптации зарубежного опыта координации

процессов формирования и распределения финансов организации в отечественную практику реализации управления ими.

В настоящее время основными факторами управления финансами организации в РФ являются организационно – правовая форма предприятия и характер его деятельности, что обусловлено неравными условиями хозяйствования для организаций различного вила и формы. Российская правовая база, определяющая условия хозяйствования, также как и российский предпринимательский сектор, формировалась очень непродолжительное время, что объясняет ее существенные недостатки. Например, в вопросах управления процессами формирования правовой среды для хозяйствования не учитывается дифференциация уровня развития регионов (при том, когда большая часть полномочий по созданию инфраструктуры для развития бизнеса отнесена на уровень субъектов РФ), множественность и противоречивость нормативных актов, регулирующих хозяйственную деятельность и т.д. Также стоит отметить крайне глубокие различия между условиями хозяйствования крупных субъектов бизнеса и малыми и средними предприятиями, что обуславливает искусственно созданную неравномерность развития предпринимательского сектора. Основными целями управления финансовыми ресурсами организации в РФ являются выживание предприятия в условиях конкурентной борьбы и максимизация прибыли, что также объясняется сложными правовыми условиями хозяйствования и нестабильностью экономического развития.

Методы управления финансами представляют собой достаточно широкий круг инструментов, направленных на достижение поставленных целей и задач предприятия: прогнозирование, планирование, самофинансирование, кредитование, страхование и т.д.

В настоящее время в российской практике управления финансовыми ресурсами организации на первый план вышли два метода управления финансами, помимо тех, которые являются неотъемлемой частью процесса такого управления (планирование и прогнозирование) – это бюджетное

субсидирование и управление финансовыми показателями. Бюджетное субсидирование используется в РФ как субъектами малого и среднего предпринимательства, так и крупными предприятиями. На конец 2020 года совокупная доля участия бюджетных средств в частном секторе РФ составляла 23% от их общего объема, при этом 78% от этих средств составляли денежные средства, переданные частному сектору на безвозвратной основе в виде различных субсидий [4]. Управление финансовыми показателями российских организаций реализуется посредством разработки на этапе планирования их значений в виде расчета вероятностей наступления рисков и сопоставления их с вероятностями получения планируемых показателей (например, показателями бухгалтерского баланса, показателей функционирования предприятия на начало и на конец отчетного года и т.д.).

Зарубежный опыт управления финансовыми ресурсами организации значительно отличается от российского, несмотря на практически идентичный набор используемых методов такого управления. Для начала следует отметить, что экономика развитых государств зачастую отличается большей стабильностью и прогнозируемостью развития на долгосрочный период, нежели отечественная экономика, поэтому не все аспекты зарубежной практики управления финансовыми ресурсами организации могут быть адаптированы в условиях российской действительности. Нормативно – правовая база хозяйствования в зарубежных странах (США, Франция, Германия, Великобритания) формировалась и развивалась с учетом создания примерно равных условий хозяйствования вне зависимости от организационно – правовой формы и характера деятельности организации. Например, налоговая система США и Великобритании построена на обеспечении равных условий накопления капитала крупными и средними предприятиями, что обуславливает меньшую, нежели в России, дифференциацию методов управления финансовыми ресурсами различных организаций [5].

Цели управления финансовыми ресурсами зарубежных организаций связаны с максимизацией рыночной стоимости организации и ростом объемов производства и реализации, что является одним из важнейших отличий зарубежной практики от российской. Цели управления финансами российских организаций тесно связаны с обеспечением выживаемости фирмы в условиях экономической нестабильности и конкурентной борьбы, в то время как цели зарубежных фирм плотно связаны с формированием рыночного имиджа предприятия, что позволяет повышать их рыночную стоимость и объемы сбыта.

Глобально различаются методы планирования и прогнозирования в вопросах управления финансами российских и зарубежных предприятий. Несмотря на то, что и российские, и зарубежные предприятия используют по большей части метод планирования значений финансовых показателей предприятия (например, значений показателей бухгалтерского баланса, показателей функционирования предприятия на начало и на конец отчетного года), подходы к управлению ими существенно отличаются. Несмотря на то, что экономические системы большинства развитых стран характеризуются большей устойчивостью и стабильностью, именно в практике управления финансовыми ресурсами зарубежных предприятий превалирует краткосрочное планирование, в то время как российские организации по большей части практикуют долгосрочное планирование с сопутствующей разработкой мер оперативного управления. Учитывая нестабильность экономического развития РФ и зависимость ее национальной экономики от мировых цен на природные ресурсы, российским предприятиям следует активно заимствовать опыт краткосрочного планирования (на срок до 1 года) зарубежных компаний. Поскольку он позволяет на этапе разработки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами расходовать меньший объем средств, нежели при реализации мер оперативного реагирования в процессе реализации долгосрочной стратегии в случае отклонения фактических значений финансовых

показателей от планируемых (которые в большинстве случаев, учитывая нестабильность экономического развития, конечно, наступают).

Также следует отметить зарубежную практику оценки рисков на этапе планирования стратегии управления финансовыми ресурсами организации. Крупная американская компания Amazon при планировании значений финансовых показателей использует не менее пяти методов оценки рисков, рассчитывая вероятности наступления каждого из них и сопоставляя с изменениями значений финансовых показателей в каждом из случаев. Российскими предприятиями также используются различные методы оценки рисков, но даже крупнейшие компании – например, ПАО «Газпром», используются не более трех в отношении каждого идентифицируемого риска, а практика оценки наступления неидентифицируемых рисков практически полностью отсутствует [8].

В отличие от российского частного сектора, за рубежом достаточно слабо используется бюджетное субсидирование в качестве метода управления финансовыми ресурсами организации. В то время когда на конец 2020 года совокупная доля участия бюджетных средств в частном секторе РФ составляла 23% от их общего объема, в США она составляла 7%, во Франции – 8,3%, а в Германии – 5,4% [7]. Бюджетное субсидирование в России используется в качестве некоего механизма страхования рисков, поскольку большая часть занятых в частном секторе бюджетных средств была передана ему на безвозвратной основе. Несмотря на все положительные стороны данного метода, он, во-первых, создает искусственную зависимость частного сектора от государственных вливаний (это противоречит основам рыночной экономики), а во – вторых, чреват рисками манипулирования характером развития предпринимательства со стороны государства (что также противоречит принципам свободного рынка).

Зарубежными компаниями в качестве метода страхования рисков активно используется их страхование. Например, одна из крупнейших компаний

Великобритании Linde AG при реализации стратегии управления финансовыми ресурсами использует механизм дифференцированного страхования рисков для каждого отдельно взятого сценария развития процесса его реализации. Крупнейшие автомобильные немецкие автомобильные концерны Volkswagen AG и BMW AG на этапе разработки стратегии управления финансовыми ресурсами делают основной акцент на планировании мер оперативной смены тактики и стратегии его реализации, поскольку они демонстрируют большую эффективность в условиях динамично изменяющейся социально – экономической ситуации, попытки прогнозирования которой на практике показывают меньшую эффективность [5]. Адаптация зарубежного опыта страхования рисков в отечественную практику управления финансовыми ресурсами организаций позволит российским компаниям снизить долю участия бюджетных средств в совокупном капитале частного сектора и усовершенствовать процессы финансового планирования.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на существенную разницу в условиях хозяйствования в России и за рубежом, которая обуславливает сложившуюся практику управления финансовыми ресурсами организации, составляющую значительный аспект развития предпринимательства, отдельные методы могут быть заимствованы российскими компаниями из опыта зарубежных организаций в целях общего совершенствования процессов финансового управления. К ряду таких методов относятся: краткосрочное финансовое планирование, которое постепенно должно вытеснить долгосрочное планирование с сопутствующей разработкой методов оперативного реагирования, которое отвлекает большие объемы средств; страхование рисков, которое позволит снизить долю участия бюджетных средств в совокупном капитале частного сектора и комплексная оценка всей совокупности рисков, необходимая для их предупреждения и разработки тактик реагирования.

### **Использованные источники:**

1. Акимова О.А. Зарубежный и российский опыт управления финансовыми ресурсами предприятия//Аллея науки. – 2020. - №7. – С.32-38.
2. Анохина Л.В., Горбатов А.В., Иконникова и др. Государственное управление и качество регионального развития: опыт Калужской области. Под общ. Ред. С.Е. Лариной, Калуга, 2019.
3. Жисулов А.Д. К вопросу о понятии финансов и их признаках//Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2021. - №5. – С.12-17.
4. Келейникова, С. В. Управление финансовыми ресурсами предприятия// Молодой ученый. — 2020. — № 14 (304). — С. 252-253.
5. Крякин О.А. Методы управления финансами предприятия// Студенческий журнал. – 2021. - №4. – С.23-27.
6. Мальцев Д. А. Понятие финансов и определение их роли в достижении целей предприятий в различных организационно-правовых формах // Молодой ученый. — 2018. — № 23 (209). — С. 321-323.
7. Мотыгуллина Д.Р. Управление финансовыми ресурсами предприятия//Наука, образование и культура. – 2019. - №6. – С.45-49.
8. Шаломова О.В. Управление финансовыми ресурсами коммерческих организаций: методы и методики//Вестник экономических наук. – 2020. - №8. – С.56-59.