

УДК 336.77

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*канд. экон. наук, доц. О.А. ПУЗАНКЕВИЧ  
(Белорусский государственный экономический университет, Минск)*

*Рассматриваются методологические подходы к построению рациональной системы управления финансовым потенциалом предприятия, способствующие повышению результативности его функционирования. На основе критического обзора литературных источников сформулированы общие принципы управления финансовым потенциалом, отражающие определенные требования к организации данного процесса. Должное внимание уделено рассмотрению совокупности управленческих действий, которые представлены в логической последовательности и характеризуют ключевые направления их реализации. В кратком виде описаны основные этапы управления финансовым потенциалом, раскрыто их содержание, показана значимость при организации управленческих функций на каждом участке финансовой деятельности предприятия.*

**Введение.** Комплексное управление финансовым потенциалом предприятия является одним из важных факторов, обеспечивающих его результативность. От мощности финансового потенциала в значительной степени зависит непрерывность и эффективность воспроизводственного процесса. Решение этой проблемы усложняется характером данной синтетической категории и ее многофункциональными задачами. В современных условиях общественного развития возрастает актуальность решения этих вопросов, что во многом содействовало расширению исследования соответствующей тематики. В последние годы в экономической литературе появился ряд публикаций, посвященных отдельным аспектам управления финансовым потенциалом предприятий.

Критический обзор статей, авторефератов диссертаций позволяет сделать вывод, что в большинстве из них рассматривается в основном оценка финансового состояния предприятий. Что касается теоретических аспектов формирования комплексной системы управления финансовым потенциалом, а также методики обоснования, реализации основных его параметров, то они не нашли должного отражения.

Так, в статье И.Ю. Мерзлова «Управление финансовым потенциалом предприятия» основное внимание уделено концептуальным подходам к определению стратегии управления и оценки показателей финансового состояния хозяйственных субъектов [1]. Авторы П.В. Егоров и Ю.А. Сердюк статью «Модель оценки структурной динамики финансового потенциала промышленного предприятия» посвятили мониторингу финансовых потоков [2]. В работе «Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий» П.А. Фомин и М.К. Старовойтов предлагают методику определения уровня финансового потенциала и его оценки на основе использования множества коэффициентов: ликвидности, рентабельности, финансовой независимости предприятия, кредитоспособности заемщика и ряда частных коэффициентов коммерческой репутации предприятий. Комплексную оценку финансового потенциала авторы рекомендуют проводить экспертным путем на основании значимости каждой составляющей, предполагая, что это позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия и на этой основе разработать комплексный план его развития. Для доказательства практической ценности данной методики использованы материалы предприятия пищевой отрасли (молочной), на базе которых определена общая оценка финансового состояния анализируемого субъекта [3].

Анализ авторефератов диссертаций российских соискателей, посвященных проблемам финансового потенциала, показал, что и в этих исследованиях недостаточно полно раскрываются методологические основы комплексной системы управления финансовым потенциалом. Отсутствует характеристика механизма функционирования финансового потенциала, способы оптимизации его объема, структуры источников его формирования и использования.

Так, Ермакова Л.Е. в диссертации «Механизм диагностики управления потенциалом интегрированной экономической системы в условиях нестабильности» рассматривает в основном содержание экономического потенциала корпорации, в том числе и его важной части – финансового потенциала. В ходе исследования обосновываются важнейшие измерители оценки финансового потенциала, к которым относятся показатели ликвидности, рентабельности и финансовой независимости. По нашему мнению, эти показатели характеризуют в основном финансовое состояние предприятия и не в полной мере отражают силу влияния финансового потенциала на результативность хозяйственного оборота [4].

Критический анализ этих и других опубликованных работ по вопросам управления финансовым потенциалом позволяет сделать вывод о недостаточной разработке методологических основ для решения этой важной проблемы. На наш взгляд, такое положение вызвано рядом объективных и субъективных причин: во-первых, неоднозначным остается определение самого объекта управления, каким в современных условиях общественного развития становится финансовый потенциал предприятия. Между тем его

приоритетное влияние на непрерывность функционирования предприятия и конкурентоспособность зависит не только от объема, но и от мощности и силы воздействия финансового потенциала на хозяйственный процесс. Поэтому нельзя согласиться с распространенным в литературе определением данной категории как совокупности финансовых ресурсов или финансовых отношений. Ограничение сущности финансового потенциала только одним из этих элементов нарушает целостность данной категории. В этом случае управление соответствующим объектом не позволяет согласовать взаимосвязанные элементы финансового потенциала, соответственно и определять прогрессивный инструментарий прогнозирования, сознательного маневрирования и оценки его основных параметров для достижения главной цели; во-вторых, сложность многогранной категории финансового потенциала, его непрерывный динамизм и существенная зависимость от множества внешних и внутренних факторов значительно затрудняет определение концептуальных подходов к построению рациональной системы управления финансовым потенциалом, способствующей повышению результативности его функционирования.

Проведенное исследование сущностных и формальных характеристик финансового потенциала подтверждает, что позитивное проявление его силы способно реализоваться лишь при эффективной системе управления его взаимоувязанных элементов.

**Основная часть.** Глобализационные и интеграционные процессы предполагают обновление парадигмы управления всей финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Эти требования относятся и к финансовому потенциалу, синтетический характер и чрезвычайный динамизм которого подвержен влиянию многих факторов, поэтому считаем, что организация его управления должна базироваться на обязательных принципах, отражающих общие экономические положения данного процесса, а также специфику управляемого объекта.

На основе теоретических и практических обобщений систематизированы и сформулированы основные принципы организации управления финансовым потенциалом хозяйственных субъектов. В наиболее общем виде они представлены на рисунке.



Принципы организации управления финансовым потенциалом предприятия

Источник: собственная разработка.

Перечисленные выше принципы управления финансовым потенциалом взаимоувязаны между собой и дополняют друг друга. Они характеризуют как общие требования к организации данного процесса, так и особенности финансового потенциала. Первостепенную роль в организации финансового потенциала играет принцип целостности, который позволяет обеспечить комплексность и согласованность управленческих действий составных этой сложной категории на всех этапах его функционирования. Тем самым усиливается воздействие на всю хозяйственную деятельность предприятия. Одновременно обеспечивается синхронность финансовых потоков и повышение эффективности опосредствующих их финансовых отношений. Более достоверными становятся обоснование и рационализация пропорций между хозяйственными и финансовыми параметрами деятельности предприятия, соответственно и оценка влияния основных факторов на конечные результаты его функционирования.

Принцип целостности дополняется *непрерывностью управления* финансовым потенциалом, который предполагает постоянную реализацию управленческих действий от начала создания хозяйственного субъекта до его ликвидации. Поскольку финансовый потенциал находится в постоянном движении, отличается сменой форм финансовых ресурсов и отношений, то для обоснования способов реализации и оценки результативности принимаемых решений требуется учет конкретной ситуации, использование различных методов для достижения позитивных итогов хозяйствования. Непрерывность управления финансовым потенциалом предприятия должна достигаться не только в разные периоды времени, но и в пространстве, т.е. на всех этапах управления соответствующим объектом.

Не менее важным является соблюдение *принципа эластичности*, суть которого заключается в возможности приспособления всех принимаемых и реализуемых решений к реальным условиям хозяйствования. Имеется в виду обязательный учет экономической, политической, внешней ситуации, а также внутренних условий хозяйствования. В действительности это становится возможным на основе обобщения обширной информации о состоянии и намечаемых изменениях в экономике и финансовой политике государства, хорошей ориентации в конъюнктуре товарного и финансового рынков. Одновременно необходимо учитывать состояние материальных, трудовых и собственных финансовых ресурсов, а также кредитоспособность предприятия и платежеспособность его партнеров по бизнесу. Не менее важным является овладение менеджерами прогрессивными навыками планирования, маневрирования финансовыми ресурсами и быстрая их реакция на финансовые затруднения. Совокупность выполнения этих требований позволяет реализовать принцип эластичности управления.

Для принятия наиболее оправданных управленческих решений необходима их должная обоснованность. Неслучайно достижению главной цели хозяйствования содействует соблюдение *принципа научной обоснованности*. Таким образом, повышаются шансы прогнозирования реальных сценариев функционирования предприятия, достигается достоверность планируемых задач и впоследствии их выполнение. Научная обоснованность отдельных показателей, таких как объем, структура и использование финансового потенциала предприятия, позволяет обеспечить целостность и эффективность процесса управления. Посредством использования разнообразных финансовых инструментов, конкретных методов расчетов должно происходить определение отдельных параметров финансового потенциала, рациональных пропорций между ними и тем самым достижение экономического эффекта намечаемых мероприятий.

Для принятия и реализации конкретных решений, прежде всего, обосновываются их главная цель и задачи. При этом должны учитываться причинные взаимосвязи основных параметров кругооборота финансовых ресурсов и эффективность организации финансовых отношений. В качестве важных ориентиров их оптимизации целесообразно применять мировые стандарты, нормы, нормативы, сложившиеся в прошлом периоде тенденции, которые подтверждают экономическую целесообразность формирования и использования финансового потенциала.

Более полное и качественное выражение научной обоснованности управленческих решений происходит при соблюдении *принципа результативности*. Именно он нацеливает управленческие действия на достижение положительных финансовых результатов всех планируемых и реализуемых задач в сфере финансово-хозяйственной деятельности. Таким образом, сила и активное влияние финансового потенциала предприятия, способствующая удовлетворению потребностей хозяйственного субъекта в финансовых ресурсах и своевременному выполнению финансовых обязательств, обеспечивает непрерывность и эффективность его функционирования. В этой связи принцип результативности следует считать одним из особенно важных характеристик управления финансовым потенциалом, поскольку он тесно связан с достижением главной цели данного процесса. Соблюдение этого принципа необходимо учитывать при организации управленческих функций на каждом участке финансовой деятельности и при использовании составных частей финансового потенциала. Впоследствии его конкретное выражение измеряется разными показателями в зависимости от решения поставленных задач. Для всесторонней оценки эффективности управления финансовым потенциалом целесообразно применять такие многофункциональные параметры, как степень финансовой устойчивости, конкурентоспособность и положительный рейтинг определённой сферы.

Реальность управленческих действий достигается лишь в том случае, если перечисленные выше принципы учитывают специфику хозяйственного и финансового оборота управляемого субъекта и адаптированы к условиям его функционирования в конкретной экономической и политической ситуации.

*Поэтому при обосновании концептуальных подходов к построению комплексной системы управления финансовым потенциалом предприятия кроме общих принципов управления учитывают:*

- *сущностные и организационные характеристики данной синтетической категории;*
- *специфику финансовой и хозяйственной деятельности управляемого субъекта;*
- *основы построения классической модели управления финансовой деятельностью предприятия.*

Как известно, классическая модель управления финансами субъекта характеризует главные приоритеты, этапы данного процесса, а также последовательность и содержание управленческих действий. Предложенная концептуальная схема построения целостной системы управления определяет последовательность

управленческих действий, раскрывает содержание этапов управления и задачи, направленные на решение ключевых финансовых заданий. Модель управления финансовым потенциалом представлена в таблице.

**Модель управления финансовым потенциалом предприятий**

Элементы	Содержание	Ключевые направления
1. Главная цель	Активное воздействие финансового потенциала на результативность хозяйствования	1. Оптимизация объема и структуры источников формирования финансового потенциала. 2. Рационализация направлений использования финансовых ресурсов. 3. Повышение эффективности организации финансовых отношений. 4. Активизация финансового инструментария формирования и использования финансового потенциала.
2. Этапы управления 2.1. Планирование и прогнозирование финансового потенциала	Обоснование объема и структуры финансового потенциала	Составление: - баланса активов и пассивов на год; - баланса доходов и расходов; - оперативных планов и прогнозов движения финансовых ресурсов; - стратегии финансирования инвестиционных программ
2.2. Реализация планируемых задач	Создание организационной структуры управления финансовым потенциалом и реализация намеченных заданий	- функционирование финансовых служб, ответственных за выполнение намеченных задач; - уточнение оперативных планов движения финансовых ресурсов; - регулирование финансовыми ресурсами и опосредствующими их финансовыми отношениями
2.3. Контроль за результативностью принятых финансовых решений	Текущий контроль  Последующий	- мониторинг за поступлением выручки от реализации продукции, за рациональным использованием финансовых ресурсов и эффективностью финансовых отношений, за синхронностью входных и выходных финансовых потоков; - анализ состояния и использования финансового потенциала и его влияния на результативность функционирования предприятия; - финансовая диагностика, осуществляемая посредством комплексной оценки воздействия финансового потенциала на конкурентоспособность предприятий

*Источник:* собственная разработка.

Как видно из таблицы, в теоретической модели управления финансовым потенциалом установлена логическая последовательность управленческих действий. Первостепенным шагом, т.е. началом данного процесса является обоснование главной цели, которая всегда должна соответствовать выполнению ключевой цели функционирования соответствующего субъекта в конкретном периоде. Единство этих целей вызвано тем, что состояние и сила воздействия финансового потенциала на хозяйственный оборот остается одним из важных обязательных условий его непрерывного функционирования. В предлагаемой модели управления определена конечная цель формирования и использования финансового потенциала, которая должна учитывать внешние и внутренние условия хозяйствования (конкретную экономическую и политическую ситуацию, наличие необходимых финансовых ресурсов, масштабы действий и мощность финансового потенциала). Поэтому и главная цель управления финансовым потенциалом может дифференцироваться в разных отрезках времени. В сложной финансовой ситуации основной целью управления становится его воздействие на ликвидацию финансовых трудностей, стабилизацию финансового состояния и удержание своих позиций на рынке. При больших перспективах хозяйствования ключевой целью управления финансовым потенциалом становится активизация его воздействия на увеличение денежных поступлений, повышение рентабельности хозяйствования и возрастание рыночной стоимости предприятия. Для достижения ключевой цели управления финансовым потенциалом следует четко сформулировать конкретные задачи, которые будут решаться на отдельных участках данного процесса. Как правило, эти задачи целесообразно определять при принятии и реализации конкретных финансовых решений на всех этапах управления.

В мировой практике каждый этап управления финансовой деятельностью субъекта представляет собой определенную стадию сознательных действий работников. Они направлены на обоснованность финансовых решений, содействующих выполнению намеченных задач. Реализацию конкретных задач на соответствующей стадии управления финансовым потенциалом можно сравнить с производством любого продукта, свойства которого и качество достигается в течение всего технологического цикла. Так, комплексность, результативность процесса управления этой синтетической категории способны реализо-

ваться посредством должного осмысливания и проведения обоснованных управленческих действий в логической последовательности на всех этапах управления.

*Согласно классической модели управление финансовой деятельностью предприятия, в том числе его финансовым потенциалом, осуществляется на этапах:* планирования и прогнозирования основных параметров объекта; организации процесса реализации намечаемых задач; контроля за результативностью принятых решений.

Поскольку реальность и эффективность каждого решения любого предприятия во многом зависят от его обоснованности, то первостепенным этапом управления финансовым потенциалом становится планирование его основных параметров. Рыночная экономика не отрицает потребность в планировании, а наоборот, повышает его значимость, поскольку в условиях усиливающейся конкуренции предприниматель должен заранее просчитать целесообразность каждой транзакции. Для этого необходимо определить свои затраты, предполагаемые доходы, степень риска и соответственно установить размеры предполагаемой прибыли или убытков. Следующим этапом комплексной системы финансового потенциала становится рациональная организация реализации соответствующих заданий. На этом этапе управления финансовым потенциалом производится корректировка финансовых заданий с учетом изменений условий хозяйствования, принимаются меры к их выполнению, осуществляется маневрирование ресурсами и совершенствование финансовых отношений для достижения позитивных результатов деятельности. Впоследствии оценивается степень воздействия финансового потенциала на результативность хозяйственно-финансовой деятельности на основе контроля. Он охватывает все участки финансовой деятельности предприятия. Оценка экономических результатов позволяет выявить причины негативных явлений, что способствует исправлению недостатков и улучшению финансового потенциала предприятия.

Таким образом, рациональная организация управления финансовым потенциалом предприятия будет способствовать более эффективному распределению, ускорению кругооборота финансовых ресурсов. Это расширит финансовые возможности низовых звеньев хозяйства, соответственно повысится устойчивость материальной базы финансового потенциала предприятия, организации его экономических отношений с другими участниками воспроизводства.

**Заключение.** Многостороннее воздействие на основные параметры финансового потенциала предприятия оказывает не только его отраслевая принадлежность, организационная структура, но и последовательность, а также содержание управленческих действий. В связи с этим разработка комплексной системы управления финансовым потенциалом конкретного предприятия требует адаптации к особенностям функционирования субъекта хозяйствования, подчинения решению главной цели его деятельности и успешному выполнению текущих задач определенного периода времени.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мерзлов, И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия / И.Ю. Мерзлов [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://www.science-bsea.narod.ru>.
2. Егоров, П.В. Модель оценки структурной динамики финансового потенциала промышленного предприятия / П.В. Егоров, Ю.В. Сердюк // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр.; редкол.: В.К. Мамутов [та інш.]; гол. ред. Я.Г. Берсуцький. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – С. 42 – 52.
3. Фомин, П.А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml).
4. Ермакова, Л.Е. Механизм диагностики управления потенциалом интегрированной экономической системы в условиях нестабильности: дис. ... канд. экон. наук / Л.Е. Ермакова. – Тольятти, 2008. – 146 с.

Поступила 15.02.2013

#### METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

*O. PUZANKEVICH*

*Methodological approaches to the creation of a rational control system of financial potential of an the enterprise promoting the increase of productivity of its functioning are considered. On the basis of the critical review of references, the author formulated the general principles of financial potential management, reflecting certain requirements to the organization of this process. Proper attention is paid to consideration of the set of administrative actions which are presented in a logical sequence and characterize the key directions of their realization. In a short look the main stages of financial potential management are described, their content and importance at the organization of administrative functions on each stage of financial activity of the enterprise are disclosed.*