

УДК336.6

DOI: 10.26456/2219-1453/2025.3.189–197

Управление финансовыми ресурсами организации на современном этапе развития экономики России

Т.С. Петросян, Н.Е. Царёва

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Ключевым аспектом успешного развития организации является рациональное и эффективное управление финансовыми ресурсами, что является важнейшей задачей финансового менеджмента любой коммерческой организации. Процесс управления финансовыми ресурсами определяется сложностями с обеспечением эффективности деятельности организации и поддержанием равновесия с внешней средой в условиях современной экономической ситуации. Цель статьи заключается в рассмотрении теоретических аспектов управления финансовыми ресурсами организации для поиска путей его совершенствования. Элементы научной новизны состоят в систематизации основных аспектов проблемы управления финансовыми ресурсами организации.

Ключевые слова: *финансовые ресурсы организации, управление, финансовый менеджмент, собственные, заемные средства.*

В условиях рыночной экономики участники рынка конкурируют за ограниченные ресурсы. Рыночная экономика представляет собой экономическую систему, где основные решения (производство, распределение и потребление товаров и услуг) принимаются на основе свободного взаимодействия участников рынка – производителей и потребителей. Чтобы отдельно взятая организация смогла достичь стабильного и эффективного функционирования на рынке, она должна грамотно и рационально управлять имеющимися финансовыми ресурсами.

Актуальность темы статьи заключается в том, что успех деятельности любого хозяйствующего субъекта напрямую зависит от того, насколько эффективно происходит управление финансовыми ресурсами в условиях рынка и экономики страны в целом. При этом важное значение имеют не только объём финансовых ресурсов, а также их состав и структура, то есть из каких источников формируются финансовые ресурсы фирмы.

От рационального и эффективного использования финансовых ресурсов на всех уровнях экономики во многом зависит ускорение темпов экономического роста и развития, оздоровление финансов отраслей, территорий и всего государства в целом, что в свою очередь составляют одну из первоочередных задач в области правильной организации системы управления финансами.

Рассмотрению понятия и сущности финансовых ресурсов организации исследователями уделялось пристальное внимание. Несмотря на это, среди экономистов нет единой трактовки понятия «финансовые ресурсы фирмы» [5].

В.М. Родионова определяет финансовые ресурсы фирмы как денежные поступления и доходы, которые находятся в распоряжении у хозяйствующего субъекта и служат для исполнения своих финансовых обязательств, финансирования расходов для внедрения расширенного производства и экономической мотивации сотрудников [9, с. 52].

С позиции И.Т. Балабанова, финансовые ресурсы предприятия – это денежные ресурсы и средства, находящиеся в распоряжении фирмы.

В.Г. Белолипецкий характеризует финансовые ресурсы как денежные средства, поступающие в виде доходов и прочих внешних поступлений, служат для покрытия текущих финансовых обязательств предприятия, а также для финансирования расходов и затрат для осуществления расширенного производственного процесса.

Е.Ф. Сысоева затрагивает другую сторону данной экономической категории и определяет её как материальные инструменты для осуществления финансовых отношений, обеспечивающие процессы обмена и распределения, которые возникают в ходе осуществления вышеуказанных отношений при первичном распределении, а также перераспределении через бюджеты на различных уровнях [6].

Рассмотрев вышеуказанные определения, дадим авторскую трактовку данного понятия: финансовые ресурсы организации (предприятия) представляют собой совокупность собственных денежных доходов в наличной и безналичной форме и поступлений извне (привлечённых и заёмных), аккумулируемых организацией и предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с развитием производства (табл. 1).

Таблица 1

Виды финансовых ресурсов предприятия

Собственные	Заёмные	Привлечённые
а) прибыль организации; б) амортизационные отчисления; в) уставный капитал	а) долгосрочные и краткосрочные банковские и коммерческие кредиты; б) лизинг; в) факторинг	а) средства государственной поддержки; б) выпуск и реализация акций компании; в) инвестиции

Источник: составлено автором по данным [4, с. 46; 7].

Исходя из представленного определения, финансовые ресурсы организации могут быть направлены на следующие основополагающие цели:

- развитие производственно-торгового процесса;
- содержание объектов непроизводственной сферы;

- потребление;
- резерв.

В ходе осуществления деятельности организации происходит неоднократный оборот имеющихся в его распоряжении финансовых ресурсов. Денежные средства проходят стадию привлечения, аккумуляирования и вложение в различные активы с целью обеспечения и наращивания осуществляемой деятельности.

Стоит различать заёмные финансовые ресурсы и привлечённые ресурсы. Разница состоит в том, что возвращение заёмного капитала происходит за счёт всех активов организации (при этом кредиторы не контролируют процесс использования кредитных средств), а возврат привлечённого капитала происходит за счёт реализации конкретной бизнес-идеи, под которую они были привлечены. Ключевым источником формирования финансовых ресурсов организации является выручка, полученная от продажи продукции, выполнения работ и оказания услуг. Именно из выручки выделяются налоги, амортизационные отчисления. Прибыль также формируется за счет выручки с учетом произведенных расходов.

Любой хозяйствующий субъект занимается стратегическим и тактическим планированием своей деятельности. В данных планах первостепенную роль играет состав финансовых ресурсов предприятия. На предприятии необходимо рассмотреть капитал в его денежной форме, структура которого представлена в табл. 2.

Таблица 2

Структура капитала в денежной форме

Основные фонды	Оборотные производственные фонды	Нематериальные активы	Фонды обращения
Многokrатно участвуют в производственном процессе, не изменяя при этом свою натурально-вещественную форму, постепенный износ, частями по мере износа переносят свою стоимость на готовый продукт.	Используются в одном производственном цикле, в ходе которого меняют свою натуральную форму, и в полном объеме переносят свою стоимость на готовую продукцию.	Представляют собой объекты интеллектуальной собственности: произведения науки или иных сфер культуры; различного рода изобретения; товарные знаки.	Средства, которые получают в результате производства, и то, что приводит к доходу: готовая продукция - которая прошла все стадии производства и хранится на складе; товары на складе для перепродажи.

Источник: составлено автором по данным: [1, 2].

Для того чтобы раскрыть экономическую сущность основных фондов, следует определить критерии, которые позволяют отличить их

от других средств производства. Рассматривая экономическую сущность основных фондов, А. Смит подразделял капитал на два вида – основной и оборотный. Критериями классификации капитала ученый отмечал отношение к имуществу предприятия, а также способ, путём которого капитал наращивается. Капитал является основным, если отвечает следующим требованиям: не меняет своей натурально-вещественной формы; принадлежит одному собственнику; используется для улучшения земли, покупки машин, оборудования, инструментов, которые приносят доход. Таким образом, основные фонды (средства) – это активы, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, постепенно изнашиваясь, переносят свою стоимость по частям на вновь создаваемую продукцию. Оборотные фонды организации включают активы, которые полностью потребляются в одном производственном цикле и целиком переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию.

Управление финансовыми ресурсами представляет собой целенаправленный процесс, связанный с созданием, контролем и мониторингом всех финансовых ресурсов, которые необходимы для достижения целей предприятия.

Основной целью управления финансовыми ресурсами является определение эффективных и рациональных путей формирования и оптимизации состава и структуры финансовых ресурсов, а также источников их формирования.

Шаги к управлению финансовыми ресурсами организации предопределяют перечень решения следующих задач:

- определение видов привлекаемых финансовых ресурсов;
- выбор наиболее прибыльных и наименее рискованных направлений инвестиционной деятельности;
- выбор определенных критериев, которые будут характеризовать рациональность и эффективность распределения и использования каждого вида привлекаемых ресурсов;
- обеспечение рационального и оптимального состава и структуры финансовых ресурсов организации.

Управление финансовыми ресурсами организации представляет собой также комплекс инструментов, механизмов, рычагов и методов воздействия на определенные виды финансов организации с целью обеспечения экономического и финансового результата.

Ключевой целью управления финансовыми ресурсами организации является определение эффективных и рациональных путей формирования и оптимизации состава и структуры финансовых ресурсов, а также источников их формирования.

В табл. 3 представлены основные методы управления финансовыми ресурсами.

Таблица 3

Методы управления финансовыми ресурсами

Планирование финансовых показателей	Прогнозирование	Управление и контроль
Основная задача планирования - создание финансового плана организации. После утверждения плана и стратегии остаётся воздействовать на хозяйственную деятельность организации.	Задача прогнозирования - определить разные варианты развития событий, принимая в расчет стратегию предприятия, а также возможные экономические изменения в мире, на рынке, у конкурентов.	Управление включает распределение ресурсов, подключение финансовых резервов и разработку других мер для эффективного и стабильного развития организации.

Источник: составлено автором по данным: [3, 8].

Для обеспечения эффективности и рациональности управления финансовыми ресурсами следует руководствоваться базовыми принципами управления, сформулированными еще в прошлом веке французским исследователем А. Файолем: ориентация на стратегические цели развития организации; принцип гибкости, т.е. быстрое реагирование на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде; альтернативности, т.е. использование многовариантности в оценке ситуации; необходимости оптимизации основных финансовых показателей, обусловленной получением возможных противоположных эффектов от принятия решений; принцип экономической эффективности, состоящий в соизмерении осуществленных затрат с получаемыми доходами и максимизацией полезного эффекта. Основными этапами управления финансовыми ресурсами организации являются:

- 1) анализ состава, структуры и источников формирования финансовых ресурсов фирмы;
- 2) планирование и прогнозирование динамики финансовых ресурсов организации с целью оптимизации источников их формирования.

Для оценки факторов, которые влияют на рациональность и эффективность финансовых ресурсов организации, можно использовать трёхфакторную модель Дюпона и модель эффекта финансового рычага. Преимущественным фактором для целей анализа является оценка изменения структуры капитала. Соответственно, трёхфакторную модель Дюпона (1) можем охарактеризовать как базу для анализа изменения рентабельности собственного капитала организации, в том числе за счет изменения структуры ее капитала.

Математически трёхфакторная модель Дюпона выглядит следующим образом:

$$P_{ск.} = (ЧП/ВР) * (Вр/А_{ср.}) * (А_{ср.}/Ск) * 100\%, \quad (1)$$

где $P_{ск.}$ – рентабельность собственного капитала фирмы, %;

ЧП – чистая прибыль организации, тыс. руб.;

ВР – выручка от продажи, тыс. руб.

$A_{ср.}$ – средняя сумма активов организации, тыс. руб.;

Ск – собственный капитал;

Вр – выручка от продажи, тыс. руб.

Анализ на основе данной модели позволят сделать вывод, что рентабельность собственного капитала, как один из возможных и важнейших критериев эффективности управления финансовыми ресурсами организации, зависит от трех ключевых факторов – рентабельности продаж, оборачиваемости активов и структуры авансированного капитала. Данные факторы с разных сторон характеризуют финансово-хозяйственную деятельность организации, однако важнейший из них представляет соотношение используемых средств – собственных и заемных (привлеченных).

Задача финансового менеджера заключается в определении оптимального объема заёмных средств, которых, с одной стороны, будет достаточно для реализации необходимых проектов, с другой стороны, их привлечение будет приемлемо с точки зрения соотношения уровня рентабельности деятельности и стоимости заемных средств и позволит поддерживать кредитоспособность и платежеспособность организации в условиях допустимого уровня риска.

Для целей анализа используется показатель эффекта финансового рычага, важной составляющей которого выступает соотношение заемных и собственных средств (плечо финансового рычага). Эффект финансового рычага (левериджа) показывает увеличение (снижение) рентабельности собственного капитала при привлечении заёмных средств. Привлечение заёмных средств может привести как к развитию организации и улучшению финансово-экономических показателей, так и к нарушению финансовой независимости, снижению рентабельности собственного капитала. Менеджмент организации в обязательном порядке должен оценивать эффект финансового рычага для оценки целесообразности привлечения заемных средств при наличии достигнутого уровня рентабельности и сложившейся стоимости заемных средств на финансовом рынке.

Кредитная организация в ходе анализа кредитоспособности организации также в обязательном порядке оценивает структуру капитала, что позволит определить, сможет ли организация принять на себя еще большую долговую нагрузку по сравнению с текущей ситуацией, и оценить риски невозврата средств.

Финансовый рычаг (леверидж) представлен следующей формулой:

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{НП}) * (\text{ЭР} - \text{СРСРП}) * (\text{ЗС} / \text{СС}), \quad (2)$$

где ЭФР – эффект финансового рычага;

НП – ставка налога на прибыль, %;

ЭР – экономическая рентабельность, %;

ЗС – заемные средства, тыс. руб.;

СС – собственные средства, тыс. руб.;

СРСП – средняя расчетная процентная ставка, %.

Основопологающим условием, при котором целесообразно привлекать заемные средства является превышение ставки экономической рентабельности организации над средней процентной ставкой по заемным средствам.

Таким образом, финансовые ресурсы являются для организации основой производственного развития, повышения благосостояния акционеров, а также источником социального развития организации и повышения качества жизни работников организации. Проблемы с финансовыми ресурсами организации обусловлены различными причинами, как внутренними, так и внешними, и в первую очередь, они связаны с изменениями, которые происходят в кредитно-банковской системе страны и определяют стоимость заемных средств, а также периодическим углублением инфляционных и кризисных процессов. Система управления финансовыми ресурсами организации должна соответствовать стратегическим целям развития организации, обеспечивая баланс между необходимостью развития и поддержания своей финансовой устойчивостью с учетом допустимого уровня финансового риска.

Список литературы

1. Приказ Минфина России от 17.09.2020 N 204н (ред. от 30.05.2022) "Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 "Основные средства" и ФСБУ 26/2020 "Капитальные вложения"[Электронный источник] / URL: [http://https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csourc=online&utm_cmedium=button\(дата обращения 29.11.24\)](http://https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csourc=online&utm_cmedium=button(дата обращения 29.11.24))
2. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами : научное издание. - М. : Омега-Л, 2011. - 768 с.
3. Мамедов О.А. Современная экономика. Многоуровневое учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. д.э.н. О. Мамедова. – Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 2018. 545 с.
4. Мешков А.В., Бондарева И.А., Моисеенко А.В. Управление финансовыми ресурсами предприятия //Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты АДИ ГОУВПО «ДонНТУ».-2021. – С.40–48.
5. Омелянович Л.А., Павлова М.В. Финансовые ресурсы предприятия: современное категориальное измерение//Торговля и рынок. 2019. № 1 (49). С. 126–134.

6. Сысоева Е.Ф. Финансовые ресурсы и капитал организации: воспроизводственный подход//Финансовый менеджмент. 2007. № 21(261). С. 6–11.
7. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М: Издательский Дом, 2019. 236 с.
8. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Финансовый_менеджмент (дата обращения 29.11.24).
9. Финансы / В.М. Родионова, Ю.Я. Вавилов, Л.И. Гончаренко и др.; под ред. В.М. Родионовой. М.: Финансы и статистика, 2002. 348с.

Об авторах:

ПЕТРОСЯН Тигран Самвелович – аспирант 1 курса направления подготовки 5.2.4. Финансы кафедры финансов Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 2), e-mail: tigran_petrosyan2000@mail.ru

ЦАРЁВА Наталья Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Tsareva.NE@tversu.ru, ORCID: 0000-0001-8756-4404, SPIN-код: 7279-9889.

Management of financial resources of the organization at the current stage of development of the Russian economy

T.S. Petrosyan, N.E. Tsareva

FGBOUVO “Tver State University”, Tver

A key aspect of the company's successful development is the rational and effective management of financial resources. Financial resource management is one of the most important tasks of financial management in any commercial organization. The purpose of the article is to analyze financial resource management systems and develop recommendations aimed at improving various financial resource management systems of firms in order to ensure economic stability. The article presents ways and recommendations for improving the efficiency of using the financial resources of the company. The scientific novelty lies in the development of an optimal model of the structure of financial resources of the company, which allows us to take into account the behavioral features of decision-making by economic agents and management personnel of the company. The development of the model is based on the study of the classification of types, structures, and types of financial resources of an organization. The practical significance of the article lies in the fact that financial management of an enterprise is one of the most important tasks of any business. This is due to the special role of finance,

which is a unique resource that can transform into any other type of resource - buildings, technologies, raw materials, personnel. The effectiveness and rationality of the transformation largely determine the economic well-being of the enterprise, as well as all subjects interested in its development.

Keywords: *financial resources, firm resource management, financial management, market.*

About the authors:

PETROSJAN Tigran Samvelovich – 2nd year master's student of the field of study 38.04.08 Finance and Credit of the Finance Department of the Institute of Economics and Management, FGBOUVO “Tver State University”, Tver (170021, Tver, Griboedova 2nd str., 22), e-mail: tigran_petrosyan2000@mail.ru

CARJOVA Natal'ja Evgen'evna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, (170000, Tver, 33 Zhelyabova St.), e-mail: Tsareva.NE@tversu.ru, ORCID: 0000-0001-8756-4404, SPIN-код: 7279-9889.

Статья поступила в редакцию 12.10.2025 г.

Статья подписана в печать 15.10.2025 г.