

## STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL INSTABILITY

*This article discusses the basic definitions and principles of using financial management in the management of an organization. The features of the choice of financial management strategy and the main functions of this system in the conditions of global instability are shown. The main goal of financial management is to ensure the maximization of the welfare of the owners of the enterprise in the current and future periods, which is expressed in ensuring the growth of the market value of the organization.*

*Keywords: financial management; financial constraints; management system; strategy; financial resources.*

**О. А. Пузанкевич**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

*В данной статье рассмотрены основные определения и принципы использования финансового менеджмента в управлении организации. Показаны особенности выбора стратегии финансового управления и основные функции данной системы в условиях глобальной нестабильности. Главной целью финансового менеджмента является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде, что выражается в обеспечении роста рыночной стоимости организации.*

*Ключевые слова: финансовый менеджмент; финансовые ограничения; система управления; стратегия; финансовые ресурсы.*

В современной экономике, сопровождающейся широкомасштабными санкциями, повышается роль и влияние финансов на результативность деятельности всех субъектов хозяйствования. В результате сегодняшние санкции имеют глобальный экономический эффект, намного превосходящий всё, что наблюдалось раньше.

Мировая экономическая активность испытывает широкое и более резкое, чем ожидалось, замедление, при этом инфляция находится выше уровней, наблюдавшихся в течение нескольких десятилетий. По прогнозу, рост мировой экономики замедлится с 6,0 % в 2021 г. до 3,2 % в 2022-м и 2,7 % в 2023 г. Это самый слабый рост с 2001 г., за исключением мирового финансового кризиса и острой фазы пандемии COVID-19 [1, 2].

Говоря об экономической ситуации на фоне всеобщей нестабильности, а также усиливающихся финансовых и экономических ограничений, становится очевидным, что требуется как можно быстрее адаптировать и трансформировать стратегию управления и на микроуровне. Масштабы этого эффекта требуют пересмотра роли стратегического финансового менеджмента как мощного инструмента укрепления финансового состояния организации.

В такой ситуации появляется объективная необходимость предвидения будущего развития организации соответственно обоснования путей, способствующих удержанию своих позиций на рынке. Этому способствует грамотное стратегическое управление хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия. Таким образом, появляется объективная необходимость стратегического менеджмента, который представляет собой обоснованную систему долгосрочных целей и задач предприятия и характеризуется прогнозированием основных параметров его развития для достижения положительных результатов функционирования.

## Последние прогнозы роста в докладе «Перспективы развития мировой экономики»

(Реальный ВВП, годовое процентное изменение)	ПРОГНОЗЫ		
	2021	2022	2023
<b>Мировой объем производства</b>	<b>6,0</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>
<b>Страны с развитой экономикой</b>	<b>5,2</b>	<b>2,4</b>	<b>1,1</b>
<b>США</b>	5,7	1,6	1,0
<b>Зона евро</b>	5,2	3,1	0,5
Германия	2,6	1,5	-0,3
Франция	6,8	2,5	0,7
Италия	6,6	3,2	-0,2
Испания	5,1	4,3	1,2
<b>Япония</b>	1,7	1,7	1,6
Соединенное Королевство	7,4	3,6	0,3
Канада	4,5	3,3	1,5
<b>Другие страны с развитой экономикой</b>	5,3	2,8	2,3
<b>Страны с форм. рынком и развивающиеся страны</b>	<b>6,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>
<b>Страны с форм. рынком и развивающиеся страны Азии</b>	<b>7,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>
Китай	8,1	3,2	4,4
Индия	8,7	6,8	6,1
АСЕАН-5	3,4	5,3	4,9
<b>Страны с форм. рынком и развивающиеся страны Европы</b>	6,8	0,0	0,6
Россия	4,7	-3,4	-2,3
<b>Латинская Америка и Карибский бассейн</b>	6,9	3,5	1,7
Бразилия	4,6	2,8	1,0
Мексика	4,8	2,1	1,2
<b>Ближний Восток и Центральная Азия</b>	4,5	5,0	3,6
Саудовская Аравия	3,2	7,6	3,7
<b>Страны Африки к югу от Сахары</b>	4,7	3,6	3,7
Нигерия	3,6	3,2	3,0
Южная Африка	4,9	2,1	1,1
<b>Для справки:</b>			
<b>Страны с форм. рынком и страны со средним доходом</b>	<b>6,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>Развивающиеся страны с низким доходом</b>	<b>4,1</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>

Источник: МВФ, «Перспективы развития мировой экономики», октябрь 2022 года.

Примечание. По Индии данные и прогнозы представлены за финансовые годы с началом 2021/2022 ФГ в апреле 2021 года. В ПРМЭ за октябрь 2022 года экономический рост в Индии прогнозируется по календарным годам на уровне 6,9 процента в 2022 году и 5,4 процента в 2023 году.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВАЛЮТНЫЙ ФОНД

IMF.org

**Стратегический менеджмент включает в себя следующие этапы:**

- 1) исследование внешней среды и идентификация производственных, реализационных и финансовых возможностей;
- 2) разработка корпоративной стратегии развития;

- 3) реализация намеченных стратегических задач;
- 4) оценка эффективности выполнения инвестиционных проектов.

Общая корпоративная стратегия обосновывает не только конкретные мероприятия для развития своей деятельности, но и стратегию всех составных элементов, которые призваны участвовать в данном процессе (технический, кадровый и финансовый потенциал). Особую значимость в этом процессе играет финансовый потенциал, без которого невозможно приобрести и реализовать все элементы, необходимые для функционирования предприятия, соответственно и корпоративной стратегии. Как известно, наличие финансовых ресурсов является обязательным условием для создания, содержания, обоснования и должного функционирования всех перечисленных выше элементов. Но сегодняшние реалии кардинально меняют условия формирования и распределения финансовых ресурсов. Это проявляется в ограничении финансирования, урезании банками лимитов выдачи ресурсов, отказе от рефинансирования долгов и ужесточении ковенантов. В этой связи на финансового менеджера возлагается ответственность за пересогласование графиков погашения кредитов, условий по залогом и прочие действия.

Таким образом, основной целью финансового менеджмента является финансовое обеспечение всех мероприятий, намечаемых корпоративной стратегией. Тем самым успешную реализацию стратегических задач в условиях глобальной нестабильности возможно достичь при:

- планировании входных и выходных финансовых потоков и их синхронизации по каждому году финансовой стратегии;
- определении степени риска и возможностях его сокращения;
- обосновании источников формирования финансового потенциала;
- обеспечении результативности реализуемых инвестиционных проектов и в целом финансовой безопасности предприятия.

Одной из особенностей современного финансового менеджмента является постоянный учет изменений во внешней среде. Так, стремительно меняющаяся внешняя среда, нестабильность в международных отношениях, перебои в логистике, прерывание налаженных цепочек предполагают использование стратегического финансового менеджмента, основывающегося на изменении финансовых параметров под воздействием отдельных внутренних и внешних факторов.

Основным продуктом финансового менеджмента является финансовая стратегия развития, которая обосновывает финансовое обеспечение всех мероприятий, намеченных корпоративной стратегией. Она выступает в качестве программы долгосрочного или среднесрочного функционирования организации. Ее значимость подтверждается тем, что кризис и нестабильность не только заставляют более жестко вести бизнес, но и дают возможность завоевать новые стратегические преимущества.

В обычных условиях деятельность компании ее стратегия зависит от четырех факторов: законодательства, конкуренции, покупательского поведения и способности организации развиваться. Но во времена кризисов картина резко изменяется и куда важнее оказываются другие факторы; если компаниям удастся воспользоваться выпавшим шансом, они занимают гораздо более выгодные, чем прежде, позиции на рынке. Понимая значение этих факторов для бизнеса и их вероятное изменение в период потрясений, финансовый менеджер должен заранее подготовиться к тому, чтобы в смутные времена не упустить недоступные раньше стратегические возможности. Важно понимать, что кризис и нестабильность – это не только шок, неопределенность и новые угрозы, это еще и уникальные условия для радикальных

и масштабных преобразований. Дальновидные финансовые менеджеры отказываются от стереотипов и стараются не упустить возможности, которые вряд ли заинтересовали бы их в нормальной ситуации.

Таким образом, финансовая стратегия является обязательным условием управления, поскольку прогнозирует все финансовые потоки на перспективу, которые содействуют расширению финансовых возможностей. **Для решения стратегических задач необходимо обосновать следующие параметры:**

- кругооборот финансовых ресурсов, содействующий достижению финансовой выгоды;
- совокупность экономических отношений между участниками воспроизводственного процесса при мобилизации и расходовании финансовых ресурсов;
- научный инструментарий по прогнозированию всех поступлений и расходований денежных средств.

**Процесс разработки финансовой стратегии весьма сложный и включает множество этапов.** На первом этапе, прежде всего, необходимо проанализировать внешние и внутренние условия, влияющие на определение исходной базы разработки стратегии. Анализ факторов осуществляется методом SWOT, PEST, SNW.

Метод SWOT позволяет оценить стратегическую финансовую позицию, т. е. сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для финансового развития предприятия, которые появляются на микроуровне. К сильным сторонам относят те, которые способны обеспечивать увеличение рыночной стоимости предприятия. Слабые стороны выражаются в определенных препятствиях на пути увеличения финансового потенциала. В стратегическом финансовом анализе для более четкого учета влияния факторов проводится анализ PEST, который оценивает четыре группы макроэкономических факторов, таких как:

P – политико-правовая среда, которая воздействует на развитие стратегических задач (финансовый рынок, поддержка отдельных отраслей, привлечение иностранных инвестиций и т. д.);

E – экономическая среда (динамика роста ВВП, уровень инфляции, изменение валютных курсов и т. д.);

S – социально-культурная среда (образование, здравоохранение, отношение населения к рыночным реформам и т. д.);

T – техническая среда (технология, производство, управление).

В современных реалиях используется и анализ SNW для выяснения позиций предприятия на рынке, где

S – сильная позиция;

N – нейтральная;

W – слабая.

Эти три вида стратегического финансового анализа осуществляются с целью определения комплексной оценки финансовой позиции предприятия. Именно она позволяет выявить взаимосвязи между отдельными факторами внешней и внутренней среды.

На втором этапе обосновываются стратегические задачи инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Они подчиняются главной цели корпоративной стратегии, т. е. максимизации рыночной стоимости организации.

Следующим этапом становится разработка результативной схемы финансирования корпоративных задач. Основное внимание уделяется обоснованию прогнозируемого

размера финансовых ресурсов и их использования на каждый год функционирования стратегии.

На следующей стадии осуществляется реализация стратегии, т. е. мобилизация ресурсов, их направление на планируемые мероприятия. При этом осуществляется оценка эффективности инвестиционных проектов и намечаемых финансовых потоков для достижения стратегических мероприятий.

Выполнение финансовой стратегии в каждом периоде контролируется и корректируется в зависимости от изменения внешних и внутренних условий хозяйствования. С этой целью используется мониторинг, анализ выполнения прогнозируемых заданий. В том случае, когда изменяются условия хозяйствования или происходит невыполнение стратегических задач, то в последующем периоде целесообразно уточнять ранее утвержденные параметры финансовой стратегии. Форма и объекты финансовой стратегии во многом зависят от масштабов компании, ее отраслевой принадлежности, конкретных видов деятельности и позиций на рынке.

Определение финансовой стратегии, а также успешное выполнение ее главной цели и задач, становится одним из важнейших факторов обеспечения непрерывного развития организации в условиях глобальной нестабильности.

Поскольку финансовая стратегия предприятия включает многие процессы, происходящие в результате ее функционирования, а также должна учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на ее содержание, то подходы к ее выполнению отличаются особой сложностью. В этой связи требуется создание особого механизма, который способен эффективно решать выполнение стратегических задач в условиях глобальной нестабильности. Такой **механизм должен отличаться следующими свойствами.**

Во-первых, он должен быть эластичным, т. е. реагировать на происходящие изменения конъюнктуры финансового рынка и изменения в национальной экономике.

Во-вторых, характеризоваться научной обоснованностью принимаемых решений и высоким профессионализмом сотрудников, уточняющих прогнозные показатели, базирующиеся на подтверждающих их расчетах.

В-третьих, подкрепляться выбором прогрессивных финансовых инструментов, содействующих успешному выполнению стратегических задач, адаптированных к специфике деятельности данного предприятия и учета состояния экономической и политической ситуации на мировом пространстве.

**Соответствующий механизм представляет собой совокупность управленческих действий, включающих:**

– оценку реализации задач предыдущего периода для выявления слабых и сильных сторон достижения поставленных задач;

– определение результативности в снижении уровня риска и получения положительных финансовых результатов. В процессе данного исследования необходимо выявить объективные и субъективные причины их невыполнения. В случае установления негативных отклонений от заданных параметров целесообразно принять меры к их устранению в следующем периоде функционирования финансовой стратегии [3, с. 388].

В этой связи необходимо активизировать конкретные действия для обоснования решений, направленных на реализацию этапов стратегической деятельности. Прежде чем принять и реализовать соответствующие решения, требуется обосновать их выбор с учетом финансовой выгоды. С этой целью определяется степень риска, связанная с выполнением скорректированных на данный период стратегических задач. Данные вопросы в основном

решаются в процессе прогнозирования конкретных мероприятий. В настоящее время существуют различные приемы, базирующиеся на прогрессивных методах и инструментах, позволяющих осуществлять многовариантные расчеты. Среди них имеются и такие, которые при изменении одного или нескольких параметров способны обеспечить достижение ранее намеченных стратегических задач. При этом необходимо руководствоваться следующими критериями:

- ускорение оборота капитала и снижение его цены посредством повышения доли собственных средств и приобретения выгодных заемных ресурсов;
- сокращение издержек производства и обращения и улучшение их структуры;
- принятие мер к уменьшению степени риска с помощью проведения предупредительных мероприятий (страхование, хеджирование, резервирование денежных средств и т. д.);
- достижение положительных финансовых результатов от всех операций, предусмотренных стратегией финансового развития.

Активный механизм выполнения стратегических задач наделен шагающим признаком, поскольку все его инструменты постоянно находятся в движении и характеризуют кругооборот финансовых ресурсов на протяжении действия финансовой стратегии. Такое растяжение процесса реализации финансовой стратегии позволяет добиться преемственности всех этапов и тем самым выполнения решающей цели финансовой стратегии.

Завершающим этапом реализации этой цели является диагностика всех параметров финансовой стратегии, т. е. входных и выходных финансовых потоков, а также достижение намечаемого экономического или социального эффекта. Одним из важнейших факторов, положительно сказывающихся на выполнении финансовой стратегии, является мотивация членов управленческого персонала, который несет ответственность за выполнение финансовой стратегии. Мировой опыт реализации финансовой стратегии крупных компаний подтверждает, что в случае премирования работников, участвующих в реализации стратегических задач в каждом периоде выполнения достигаются более высокие конечные результаты.

Финансовые кризисы потрясают и парализуют не только страны, но и компании и часто толкают их на дно. Однако настоящие профессионалы воспринимают нестабильность иначе – как смену декораций для их бизнеса – и стараются использовать момент с максимальной выгодой. Сохраняя спокойствие в хаосе и сумятице, постоянно отслеживая важные изменения законодательного, финансового и политического характера, самые талантливые финансовые менеджеры находят в неблагоприятных обстоятельствах новые источники роста.

### Источники

1. Глобальный экономический рост замедляется на фоне мрачных и более неопределенных перспектив [Электронный ресурс] : бюл. Междунар. валют. фонда / Международный валютный фонд. – Режим доступа: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2022/07/26/blog-weo-update-july-2022>. – Дата доступа: 20.11.2022.

Global economic growth slows amid a gloomy and more uncertain outlook [Electronic resource] : bul. International currency Fund / International Monetary Fund. – Mode of access: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2022/07/26/blog-weo-update-july-2022>. – Date of access: 20.11.2022.

2. Перспективы развития мировой экономики [Электронный ресурс] : бюл. Междунар. валют. фонда / Международный валютный фонд. – Режим доступа: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>. – Дата доступа: 20.11.2022.

Prospects for the development of the world economy [Electronic resource] : bul. International currency Fund / International Monetary Fund. – Mode of access: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>. – Date of access: 11.20.2022.

3. Пузанкевич, О. А. Современные направления развития финансов и финансового рынка / О. А. Пузанкевич // Науч. тр. Бел. гос. экономич. ун-та / Бел. гос. эконномич. ун-т ; редкол.: А. В. Егоров [и др.] – Минск : БГЭУ, 2022. – Вып. 15. – С. 387–393.

Puzankevich, O. A. Modern trends in the development of finance and the financial market / O. A. Puzankevich // Scientific works of the Belarusian State Economic University / Belarus. state economy un-t ; editorial board: A. V. Egorov [and others]. – Minsk : BSEU, 2022. – Iss. 15. – P. 387–393.

4. Финансовая индустрия в условиях глобальной нестабильности: Россия и международная практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Broshyura-\\_rus\\_na\\_sai\\_t.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Broshyura-_rus_na_sai_t.pdf). – Дата доступа: 18.11.2022.

Financial industry in the context of global instability: Russia and international practice [Electronic resource]. – Mode of access: [https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Broshyura-\\_rus\\_na\\_sai\\_t.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Broshyura-_rus_na_sai_t.pdf). – Дата доступа: 18.11.2022.

*Статья поступила в редакцию 11.12.2022 г.*

УДК 004.8

**Z. Punchik**  
**A. Zenevich**  
BSEU (Minsk)

## ETHICALLY BASED USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A NECESSARY COMPETENCE OF IT SPECIALISTS

*Artificial intelligence technologies are already actively used in various sectors of the economy. An important step in building confidence in artificial intelligence technologies is the use of ethical rules in their development and application at all stages of the life cycle of artificial intelligence systems. The article examines the formation of internationally recognized principles of ethically oriented artificial intelligence, considers examples of international positive experience in training decision makers in the field of artificial intelligence systems, and identifies problems of its application.*

*It is concluded that it is necessary to study the ethical principles of artificial intelligence in the professional training of IT specialists.*

**Keywords:** artificial intelligence; ethics of artificial intelligence; ethical principles of artificial intelligence; artificial intelligence standards; code of ethics for artificial intelligence; recommendations on the ethics of artificial intelligence.