

Совершенствование системы финансового управления

Наталья Корсак

Московский государственный университет экономики статистики информатики, Рижский филиал, Rigas.filiale@gmail.com

Аннотация

В настоящей работе исследуются положения улучшения системы управления. В ходе улучшения используется подходы финансового управления на основе стоимости. Актуальность управления заключается в повышении эффективности организации.

Ключевые слова: стратегия, оценка, мышление, развитие

1 Содержание системы финансового управления

Целью настоящего исследования является разработка нового подхода финансового управления. В основе подхода заложены принципы построения стратегически ориентированной организации. Для создания такой требуется освоить положения стоимостной теории. Освоение теории проводится в рамках самообучающейся организации.

Стоимостная инициатива предусматривает повышение квалификации сотрудников с усилением их мотивированности и укреплением морального духа [1]. Такая инициатива рассматривается в контексте стоимостного управления, в рамках которого следует выделить работы Бирмана и Шмидта, Джонса, Грязновой, Скотта, Коупленда, Коллера и Мурина, Егерера, Долгоффа, Ивашковской [2-9]. Содержание стоимостных подходов раскрываются в четвертой главе. Стоимостное управление является стратегической задачей, которая сводится к повышению стоимости для акционеров за счет выявления ее скрытых рычагов [9, 10].

Решение стратегической задачи в рамках системы финансового управления строится на систематической основе и требует реализации следующих функций:

1. Содействие *процессу перемен*. Настоящая функция представляет собой средство управления переменами. На ее основе образуется структура восприятия будущего и инструмент определения новых возможностей

2. *Побуждение менеджеров к формулировке «правильных» вопросов*. Ее использование заставляет формулировать и искать ответы на вопросы, которые определяют успехи и неудачи. В результате обеспечивается правильная реакция на неожиданные события

3. *Мотивация и контроль*. Такие функции предназначены для создания долгосрочной стоимости для акционеров. Это позволяет строить отношения с заинтересованными участниками бизнеса и развивать

способности компании, направленные на удовлетворение клиентских потребностей.

4. Противостояние *бухгалтерским традициям*. Наличие функции не позволяет менеджерам предприятия не заикливаться на издержках и ежемесячных бюджетах

2 Формирование стратегии в задачах финансового управления

В ходе работы над настоящим исследованием у его автора сформировалось мнение, что руководство ведущих (в финансовом контексте) предприятий хотели бы изменить финансовую службу и превратить ее в делового партнера.

Однако на практике многие руководители не могут внятно описать новую роль финансовой службы. Дело в том, что поддержка решений, на которую опирается концепция делового партнерства, - совершенно не проработана. Это связано с тем, что термин «поддержка решений» может охватывать все – от оценки стратегических инвестиций [11] до планирования бизнеса [12], управления результативностью [13] с помощью сбалансированной системы показателей [14] и простого анализа исторических данных о затратах [15].

Неудивительно, что идентификация лучших методов и ориентиров, необходимых для опоры на передовой опыт, в этой важной области превращается в труднейшую задачу.

В каждой отрасли существуют свои представления о том, что означает термин «передовая практика». Индивидуальная специфика, множество различий приводят людей, связанных с финансами, к элементарной путанице. Неслучайно ситуацию в области поддержки делового партнерства сравнивают с «системным спагетти» [16].

Разрешение возникшей проблемы заключается в создании самообучающейся организации [17], которая ориентируется на эффективные программы обучения. В настоящее время проходит обучение в таких областях, как создание акционерной стоимости и управление, ориентированное на стоимость.

Традиционные процессы, подобные бюджетированию, заменяются новыми процессами, например финансовой диагностики организации с ее привязкой к ключевым показателям эффективности.

В ходе обучения персонала и повышения их квалификации возникают ситуации, когда внешняя среда и мода навязывают руководству предприятия задуматься об изменении финансовой службы. Всплеск интересов таких руководителей обусловлен жизненным циклом организации, на которую большое влияние оказывают мнения бизнес-консультантов.

Разработчики системы финансового управления, интересы которых связаны с изменением финансовой службы, должны разбираться в этой проблеме. Поэтому в следующем разделе дается краткая характеристика бизнес-консультантов в области финансов.

3 Проблема финансового консалтинга

В настоящем исследовании выделены две особенности, которые очень часто являются причинами смены стратегического курса развития организации, в том числе и финансовой службы. Причем смена производится под влиянием внешних консультантов.

Первая особенность заключается в предоставлении финансовых услуг и обучения с учетом жизненного цикла организации. Выделим две наиболее популярные трактовки, в которые вовлекаются все больше и больше прогрессивных компаний [9]. Как следует из концепции Адизеса [18], траектории развития компании проходят через десять критических точек, и на каждой стадии имеются свои наборы инструментов разрешения кризисных ситуаций. Более глубока идея Грейнера о том, что жизненный цикл организации зависит от возраста, размера, темпов роста [19, 20].

Развитие организации проходит через пять эволюционных стадий, которые сменяются из-за возникновения специфических кризисов, которые приводят к революционным преобразованиям.

Обеспечение готовности к кризису, возникновение которого предполагается в одной из контрольных точек, требует от руководства предприятия проведение организационной перестройки, в том числе и финансовой службы.

Такие сигналы влияют на изменение как корпоративного, так и финансового управления как системы. Успеть дать все необходимые указания и проконтролировать их исполнение становится невозможным. Прежние финансовые механизмы перестают работать, приобретая неформальный статус.

Описанные симптомы характеризуют вторую особенность, которая обуславливает смену стратегического курса предприятия. Такая особенность называется «дилеммой профессионализма».

Руководство предприятия вынуждено либо наращивать личные знания, либо привлекать внешних профессионалов. В первом случае требуется инвестировать личное время, а во втором случае - разделить полномочия. Данная ситуация является дилеммой, в которой нет рационального однозначного критерия выбора. В таких условиях велик соблазн пойти на полумеры: нанять профессионального менеджера, но оставить за собой право корректировать его действия на любой стадии реализации решений.

Профессиональному менеджеру, занимающемуся финансами, потребуются не только глубокие управленческие знания, но и умение преодолевать предпринимательское сопротивление и конфликт между основателями бизнеса и наемными профессионалами, чтобы выстроить более эффективную систему управления. Будут необходимы и коммуникационные навыки, чтобы сохранить на предприятии воспроизводство предпринимательской энергии и преодолеть возникшие конфликты.

Таким образом, поиск выхода из дилеммы профессионализма связан с возникновением проблемы корпоративного управления в задачах финансового управления, несмотря на факт отсутствия корпорации как формы ведения бизнеса в каждом конкретном случае.

Суть данной проблемы заключается в том, что при проектировании системы финансового управления нужно научиться контролировать деятельность наемных профессионалов и внешних консультантов, которым приходится передавать часть своих функций и полномочий. Выстраивание новых отношений в ходе разработки действенных финансовых механизмов требует формирования нового мышления.

Новое мышление в сложившихся условиях требует знания теории финансового управления, практики построения систем управления и принципов построения самообучающейся организации.

Перечисленные моменты направлены на создание системы нового типа финансового управления, имеющего название «стратегически ориентированной системы» [9]. Стратегически ориентированная следует пяти принципам [10]:

1. Перевод стратегии на операционный уровень: система позволяет сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом.

2. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника: все сотрудники фирмы обязаны понимать стратегию и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в ее реализацию. Предприятия могут и должны обучить своих сотрудников сложнейшим понятиям бизнеса.

3. Создание стратегического соответствия организации: все стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Успешная реализация стратегии —

это концентрации внимания, объединения усилий высшего руководства и менеджмента.

4. Стратегия как непрерывный процесс: объединение тактического и стратегического осуществляется посредством установления связи между стратегией и процессом составления бюджета, введения практики проведения стратегических совещаний менеджеров для периодического обсуждения стратегии.

5. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров: успешная реализация стратегии требует кардинальных изменений во всех составляющих организации, слаженной работы всей команды на координации этих изменений, постоянного внимания и сосредоточения усилий на воплощение инициатив и достижения поставленных стратегических целей.

4. Преимущества стратегически ориентированной системы финансового управления

Система, опираясь на пять ключевых принципов стратегически ориентированной организации, обеспечивает единство сбалансированных систем показателей корпорации, бизнес-единиц, вспомогательных сервисных служб, внешних партнеров и совета директоров. Это позволяет создать стратегическое единство организации, имеют наибольшую отдачу от внедрения новой системы стратегического менеджмента. Такая система определяет источники синергии организации и основные этапы ее достижения. В ходе годового цикла планирования на базе управления единым процессом выделяются источники достижения стратегического единства.

Для достижения эффективности исполнения стратегии и для создания действенных механизмов финансового управления нужна система, настроенная не только на своевременную коррекцию ошибок, но и на их предупреждение. В качестве таковой, как было отмечено выше, выступает стратегически ориентированная система, в основе которой заложены подходы усовершенствования механизмов финансового управления. Рассмотрим некоторые действия, которые следует выполнить в ходе такого совершенствования.

В первую очередь требуется расширение видения, касающегося содержания финансового управления. Поэтому исследования в области финансового управления должны выйти за пределы, созданные опорой традиционного управления финансами. В процессе обновления нормативных документов по финансовому управлению вносятся положения, подчеркивающие активизацию функции выработки стратегического видения и стратегического контроля деятельности предприятия.

Во-первых, необходимо отметить постановку вопроса об изучении динамики процессов в системе финансового управления на предприятии во взаимосвязи с изменением в ее стратегических

вызовах. Для этого требуется функции финансового управления привязать к стадиям в жизненном цикле организации.

Понимание необходимости такого исследования предполагает проведение анализа, не столько универсальных форматов и национальных моделей, сколько методов построения механизмов финансового управления, адаптируемых к изменениям процессов стратегических решений.

Такая постановка потребует смещения акцентов с контроля менеджмента на улучшение процесса принятия решений; с эффективности мониторинга на эффективность самих решений.

Во-вторых, процесс выработки стратегий предприятия имеет существенную особенность: в нем исключительное значение приобретает само участие, состоящее в анализе, аргументации и взвешивании обсуждения предложенных аргументов. Финансовые директора должны эффективно выполнять две функции: мониторинга исполнения стратегических решений и их улучшения, включая непосредственную вовлеченность в изучение ситуации и поиск аргументов.

В неустойчивой среде для балансирования интересов требуется выдвинуть за рамки интересов самих носителей иных интересов, т.е. устранить часть звеньев конфликтов интересов.

Новая роль финансового директора, которая сводится к финансовому надзору за выбором траектории развития предприятия и адекватности инструментов исполнения стратегии, требует соответствия принципов и методов анализа такой стратегической функции, которая должна учитывать ограничения бухгалтерской традиции финансового анализа компании.

Концепция финансового управления создает подход обсуждения стратегических решений, которые позволяют добиться повышения их качества. Прежде всего, такой подход предлагает систему показателей и моделей анализа, интегрирующих разные, часто конфликтующие аспекты деятельности предприятия в единую технологию решения возникших проблем.

Рассмотренный подход, объединяющий финансовые и нефинансовые стороны деятельности предприятия, является составной частью стратегически ориентированной системы финансового управления.

Описание новой универсальной системы управления позволяет осуществить стратегию в рамках шестизападного процесса. На первом этапе обеспечивается четкое формулирование стратегии, правильный выбор цели и проведение стратегического анализа. Второй этап связан с планированием основной деятельности, в составе которого определяются показатели, задачи и инициативы, позволяющие создать ответственное отношение к работе. Третий обеспечивает непосредственное соответствие организации и стратегии. Далее осуществляется планирование

производственной деятельности по принципу расстановки приоритетов и распределения ресурсов. На пятом этапе происходит контроль операционной деятельности, осуществляется ход реализации стратегии, позволяющий приобрести новый опыт; а также протестировать и скорректировать стратегию. Для координации работу всех функциональных подразделений и бизнес-единиц, а также синхронизации действия каждого сотрудника организовывается отдел стратегического менеджмента.

Концепция управления изменениями стоимости требует высокого уровня аналитики, выходящего за рамки традиционного стоимостного управления.

Использованная литература

- [1] Гоулмен Д, Бояцис Р, Макки Э 2007 *Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта* Москва Альпина Бизнес Букс 301
- [2] Бирман Г, Шмидт С 1997 *Экономический анализ инвестиционных проектов* Москва ЮНИТИ 632
- [3] Джонс Э 1999 *Деловые финансы* Москва Олимп Бизнес 416
- [4] Скотт М 2000 *Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов стоимости* Москва Олимп Бизнес 432
- [5] Егоров ИА 480 *Стоимость бизнеса: Искусство управления* Москва Дело 480
- [6] Коупленд Т, Коллер Т, Мурин Д 2005 *Стоимость компаний: оценка и управление /Пер. с англ–2-ое изд* Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес» 576
- [7] Коупленд Т, Долгофф А 2009 *Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании* Москва Эксмо 384
- [8] Ивашковская И В 2012 *Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров* Москва ИНФРА-М 430
- [9] Каплан Р С, Нортон Д П 2004 *Организация, ориентированная на стратегию* Москва Олимп-Бизнес 416
- [10] Пфлегинг Н 2009 *Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: Как превзойти конкурентов в XXI веке* Москва: Белый город 280
- [11] Каммингс С 2010 *Реконструкция стратегии* Харьков Гуманитарный Центр 560
- [12] Грязнова А Г 1999 *Оценка бизнеса* Москва Финансы и статистика 512
- [13] Кокинз Г 2008 *Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами* Москва Альпина Бизнес Букс 318
- [14] Каплан РС, Нортон ДП 2003 *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* Москва Олимп-Бизнес 304
- [15] Ченг Ф Ли, Финнерти Дж И 2000 *Финансы корпораций: теория, методы и практика* Москва ИНФРА-М 686
- [16] Рид С, Шойерман Х-Д 2007 *Финансовый директор как интегратор бизнеса* Москва Альпина Бизнес Букс 397
- [17] Сенге П 2003 *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации* Москва Олимп-бизнес 408
- [18] Адизес И К 2007 *Управление жизненным циклом корпорации* Санкт-Петербург Питер 384
- [19] Грейнер Л 2002 *Эволюция и революция в процессе роста организаций* Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент 76-92
- [20] Теслинов А Г 2011 *Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса* Москва Эксмо 272

5 Заключение

Применение перспективных подходов финансового управления позволяет заложить основу для принятия эффективных решений в контексте стратегического, тактического и оперативного характера. Овладение техникой финансового управления требует не только специальной подготовки, но и формирования особого мышления, а также вкладывания определенных ресурсов. Совершенствование системы финансового управления проводится с учетом особенностей жизненного цикла организации. На ее каждой стадии перед руководством предприятия стоит задача сглаживания противоречивых интересов участников бизнеса.