

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ФИНАНСОВОГО И ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ю.А. САЛИКОВ,

кандидат технических наук, доцент

Л.Е. СОВИК,

кандидат экономических наук, доцент

А.А. ЗЕНИН,

ассистент

Воронежская государственная технологическая академия

Термин «проблема» предполагает несколько значений. Проблемой принято считать совершенную ошибку, непредвиденный результат деятельности или то, что требует решения, перемен, вызывает озабоченность или разногласия между людьми. Проблему можно рассматривать и как ситуацию, когда поставленные цели не достигнуты, а также как потенциальную возможность.

Практика зарубежного бизнеса выработала достаточно эффективный способ решения сложных проблем промышленного предприятия путем привлечения извне высококвалифицированных специалистов по решению конкретных управленческих и производственных задач, получивший название «консалтинг». Современный управленческий консалтинг – это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами, обслуживающими потребности экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг. В настоящее время управленческий консалтинг стал получать все более широкое распространение в российской экономике, так как функционирование и развитие отечественных предприятий в современных рыночных условиях чрезвычайно трудно обеспечить собственными силами без методической и практической помощи со стороны.

С учетом вышесказанного к числу наиболее важных и весьма объективных критериев, позволяющих судить о наличии тех или иных проблем в

менеджменте и их приоритетности, можно отнести, по мнению авторов, совокупность многочисленных предложений в сфере управленческого консалтинга отечественных промышленных предприятий. При выборе и обосновании такого подхода авторы исходили из того, что содержащиеся в рекламных предложениях консалтинговые услуги действительно востребованы рынком и реально пользуются спросом руководства промышленных предприятий. Вместе с тем данные проблемы достаточно полно отвечают имеющимся у них потребностям, при этом они весьма актуальны и сложны (иначе бы они находили свое разрешение в рамках самого предприятия без какой-либо помощи извне). Как показывает анализ литературы, данный подход до настоящего времени не использовался, в связи с чем представляет, на взгляд авторов, определенный научно-исследовательский и практический интерес.

Для изучения проблем общего и финансового менеджмента и их значимости в бизнес-деятельности организаций авторами была разработана методическая процедура, в соответствии с которой было выявлено около 200 фирм и обучающих центров республиканского и регионального уровней, оказывающих профессиональное консультирование по различным видам управленческой деятельности, среди которых: «Pricewaterhouse Coopers», «БДО Юникон», «ВКР-Интерком-Аудит», «ФБК (РКФ)», «Росэкспертиза», «ФинЭкспертиза», «Энерджи Консалтинг» и др.

Поиск необходимой информации осуществлялся через Интернет (официальные сайты консалтинговых фирм), а также через периодические издания по управленческой и финансово-экономической тематике и фирменные рекламные проспекты.

Первый этап исследования заключался в формировании максимально возможной совокупности консалтинговых услуг. В результате обобщения совокупности выявленных услуг (в частности, с помощью их парного сравнения) определены 95 базовых направлений деятельности современных консалтинговых фирм. Результаты работы оформлялись в виде матрицы (таблицы), фрагмент которой представлен в табл. 1.

На втором этапе исследования в процессе группировки базовых направлений было выделено пять основных блоков: финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, управление персоналом, организационное проектирование, управление маркетингом. Полученные таким образом блоки оказались весьма различными по своей сущности и структуре, однако представляют собой совокупность взаимосвязанных элементов, достаточно полно характеризующих управленческую деятельность организаций.

В целях определения приоритетности тематических блоков (и составляющих их базовых направлений) на третьем этапе исследования авторами в рамках анализа разработанной матрицы путем прямого подсчета количества ее затемненных ячеек была проведена рейтинговая оценка, основные результаты которой представлены в табл. 2. В этой таблице в графе «Рейтинг» применительно к каждому из рассматриваемых базовых направлений дано число соответствующих фирм, оказывающих консалтинговые услуги по данным направлениям (что соответствует количеству затемненных ячеек матрицы).

Как показывает рейтинговая оценка, наиболее приоритетными являются финансовый менеджмент (35%), стратегический менеджмент (19%) и управление персоналом (18%). Данные блоки характеризуются, прежде всего, различными составом и структурой услуг. Так, в блоке «Управление персоналом» содержится 5 предоставляемых услуг (проблем), при этом максимальный рейтинг по услугам равен 24 (мотивация персонала), а в блоке «Финансовый менеджмент» количество базовых направлений достигает 7 при максимальном рейтинге услуг 37 (разработка и экспертиза биз-

Таблица 1

Анализ приоритетных направлений в менеджменте
(фрагмент)

Консалтинговые услуги в области финансового и общего менеджмента	Консалтинговые организации																	
	«ВКР-Интерком-Аудит»	«СВ-Аудит»	«МАК «СтольпинГ»	«Русфин групп»	«Открытый консалтинг»	«Объед. Консалтинг. группа»	Про-инвест Консалтинг	«Метроэк»	«Бимарк»	«икт-консалт»	«Альпина бизнес-букс»	«Ситэс»	«Биг»	«Юнити»	«Юкон»	«IMI Консалтинг»	«Прогресс»	«МЦФЕР»
Разработка системы управления																		
Обучение и развитие персонала																		
Реинжиниринг бизнес-процессов																		
Постановка системы управленческого учета																		
Мотивация персонала																		
Поиск и подбор персонала																		
Проведение маркетинговых исследований																		
Бюджетирование																		
Оптимизация организационной структуры																		
Оптимизация системы оплаты труда																		
Определение стратегии развития																		
Исследование финансового состояния																		
Исследование рынка																		
Контроллинг																		

Таблица 2

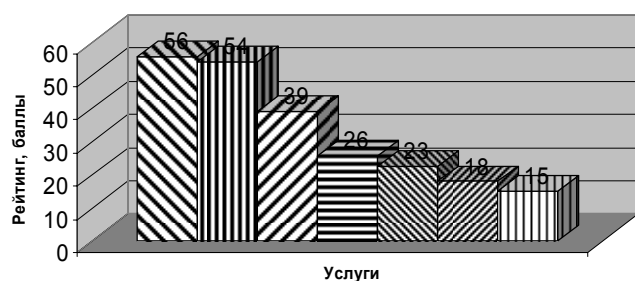
Рейтинг услуг, предоставляемых консалтинговыми фирмами

Блоки	Направления деятельности	Рейтинг	%
Финансовый менеджмент	Разработка и экспертиза бизнес-плана	56	35
	Постановка управленческого учета	54	
	Бюджетирование	39	
	Исследование финансового состояния (финансовый анализ)	26	
	Финансовое управление	23	
	Система финансового планирования	18	
	Контроллинг	15	
Стратегический менеджмент	Стратегическое планирование	29	19
	Определение стратегий развития	29	
	Стратегическое управление	26	
	Разработка системы управления	23	
	Диагностика системы управления	17	
	Управление проектами	17	
Управление персоналом	Мотивация персонала	36	18
	Поиск и подбор персонала	33	
	Обучение и развитие персонала	29	
	Оценка аттестация персонала	21	
	Психологическая оценка персонала	11	
Оргпроектирование	Разработка оргструктуры	41	15
	Реструктуризация и реорганизация	32	
	Оптимизация оргструктур	21	
	Реинжиниринг бизнес-процессов	15	
Управление маркетингом	Проведение маркетинговых исследований	39	13
	Разработка маркетинговых исследований	20	
	Ценообразование	15	
	Управление продажами	14	
	Исследование рынка	11	

нес-плана). За исключением блока «Финансовый менеджмент», отличающегося сравнительно высоким общим рейтингом, остальные блоки имеют близкий уровень значений суммарных величин, что свидетельствует о примерно равной приоритет-

ности в деятельности предприятия и его системы управления. В свою очередь, это обуславливает необходимость в постоянном и пристальном внимании руководства предприятий (наряду с управлением финансами) ко всем выделенным в блоки видам менеджмента.

В целях конкретизации проблем менеджмента представляется целесообразным качественный и количественный анализ структуры каждого из рассмотренных блоков. Вариант такого анализа на примере финансового менеджмента представлен графически на рисунке. Из анализа данных следует, что структурная направленность финансового менеджмента определяется, главным образом, разработкой инвестиционных проектов, постановкой управленческого учета и системы бюджетирования, а также рядом других, менее значимых, факторов. В связи с этим менеджеры предприятий должны постоянно контролировать финансовую составляющую организации и, по возможности, использовать квалифицированные услуги консалтинговых фирм для того, чтобы своевременно вносить необходимые изменения, способствующие более эффективному достижению поставленных целей.



- ▣ Разработка и экспертиза бизнес-плана
- ▤ Постановка управленческого учета
- ▥ Бюджетирование
- ▦ Исследование финансового состояния
- ▧ Финансовое управление
- ▨ Система финансового планирования
- ▩ Контроллинг

Приоритетные направления финансового менеджмента

Подводя итоги проведенного анализа, можно отметить, что в настоящее время ключевые проблемы менеджмента предприятий (организаций) имеют выраженную финансовую направленность. При этом качественное и своевременное решение проблем как финансового, так и общего менеджмента имеет принципиально важное значения для жизнедеятельности предприятия и его системы управления. Определение проблемных (в целях их преодоления) и перспективных (во избежание кризисных явлений) направлений бизнес-деятельности сегодня требует не только более эффективного применения традиционных подходов, но и, что не менее важно, использования новых инструментов, наиболее полно соответствующих возникающим задачам и направленных на совершенствование процессов управления в организации. В свою очередь, данные направления могут служить

основой для разработки эффективных и целенаправленных рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией.

Результаты данного анализа также могут помочь консалтинговым фирмам в определении приоритетов их деятельности и совершенствовании проводимой ими «ассортиментной» политики, а руководству отечественных (прежде всего, промышленных) предприятий позволяют рекомендовать активно использовать квалифицированные услуги консалтинговых фирм по выявленным основным направлениям. Кроме того, предложенный авторами подход, основанный на использовании консалтинговых услуг в качестве индикатора важных организационно-управленческих проблем, может быть распространен на другие важные сферы жизнедеятельности предприятия (организации).