



Меняющаяся роль финансового менеджмента организации в современной среде

Пятанова В.И.¹

¹ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются вопросы развития подходов и практики финансового менеджмента организации в современных условиях. Сегодня высоко конкурентная, волатильная и сложная внешняя среда предполагает меняющуюся роль финансов в организации. Среди ключевых компетенций в области финансового менеджмента усиливается значение финансовой стратегии и ее связи со стратегией организации; совершенствования подходов к анализу затрат и прибыльности; оценки инвестиционных проектов; взаимосвязи финансовых и нефинансовых целей; этических вопросов в финансах и бизнесе; применения информационных технологий; работы с большими данными. В работе рассматриваются практические аспекты трансформации роли финансов в компании, в частности, направления совершенствования работы современного финансового менеджмента, вопросы анализа затрат и прибыльности, использования новых технологий и автоматизации финансовых операций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: финансы, компания, финансовый менеджмент, затраты, прибыльность, финансист.

Changing role of financial management of an organization in the modern environment

*Pyatanova V.I.*¹

¹ Plekhanov Russian University of Economics

Введение

Когда мы говорим о современных ожиданиях делового мира, от финансиста ожидается комбинация разнообразных профессиональных знаний и навыков, делового и управленческого опыта, личностных качеств и компетенций. Сегодня высоко конкурентная и постоянно меняющаяся бизнес-среда предполагает комбинацию стратегического видения, глобального мышления, современных специальных знаний в области финансов, высоких этических стандартов и практического подхода, подкрепленного способностью к принятию решений и быстрому и эффективному исполнению стратегии.

Изменения в профессиональной сфере и ключевые навыки

По мере изменений деловой среды меняются требования к профессиональным финансистам. В недавнем отчете Ассоциации

Дипломированных Сертифицированных Бухгалтеров (The Association of Chartered Certified Accountants, ACCA) “*Professional accountant – the future*” [6] подчеркивается необходимость непрерывного развития разнообразных профессиональных навыков и компетенций в сфере финансов и бухгалтерского учета, в зависимости от направлений работы в организации. Так, аудиторы должны обладать сильными техническими навыками, знанием информационных технологий, законодательства и пониманием системы корпоративного руководства. Корпоративная отчетность – другая важная сфера деятельности, и профессиональные бухгалтеры должны принимать во внимание меняющиеся требования в этом направлении. Включение в отчетность финансовой и нефинансовой информации, как обязательной по закону, так и добровольно раскрываемой, растущая глобальная деловая и инвестиционная активность компаний, необходимость учитывать интересы различных заинтересованных сторон (stakeholders), ставших более активными благодаря интернету и социальным сетям, – все это оказывает влияние на ключевые навыки и компетенции, требуемые от профессиональных бухгалтеров, работающих в этой сфере.

Роль финансового менеджмента еще больше усиливается в меняющейся внешней среде и является определяющей для успеха как в частном, так и государственном секторах. Необходимо выделить несколько ключевых компетенций в области финансового менеджмента, которые будут еще более востребованы в будущем:

- формулировка финансовой стратегии, связь со стратегией организации, основанной на определении конкурентоспособности;

ABSTRACT:

The article examines the issues of development of approaches and practice of financial management of an organization under current conditions. Today the highly competitive, volatile and complex external environment implies the changing role of the finance within the organization. Among the key competencies in the field of financial management we may see a growing importance of financial strategy and its link with corporate strategy, of improvement of approaches to costs and profitability analysis, of investment projects assessment and correlation between financial and non-financial goals, of ethical issues in finance and business and application of information technologies, and of work with large volume of data. The paper considers the practical aspects of transformation of finance role within a company, in particular, the directions for improving the work of modern financial management, issues of costs and profitability analysis, usage of new technologies and automation of financial operations.

KEYWORDS: finance, company, financial management, costs, profitability, financier.

Received: 03.05.2017 / Published: 30.06.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Pyatanova V.I. (vpiatanova@mail.ru)

CITATION:

Pyatanova V.I. [2017] Menyayuschayasya rol finansovogo menedzhmenta organizatsii v sovremennoy srede [Changing role of financial management of an organization in the modern environment]. Rossiyskoye predprinimatelstvo. 18. [12]. – 1965-1974. doi: [10.18334/rp.18.12.37989](https://doi.org/10.18334/rp.18.12.37989)

- стратегические партнерства и коммуникации;
- передовые подходы к контролю затрат и управлению ликвидностью;
- передовые подходы к оценке инвестиционных проектов;
- слияния и поглощения/сброс непрофильных активов и другие стратегии роста/оптимизации;
- международная торговля, финансы и инвестиции;
- взаимосвязь финансовых и нефинансовых целей;
- этические вопросы в бизнесе и финансовом менеджменте;
- знание и применение информационных и цифровых технологий;
- работа с большими данными (big data) и их анализ.

Создание стоимости и ее защита зависит от эффективного финансового планирования, контроля, взвешенных и результативных инвестиционных и финансовых решений. Организации различных отраслей и форм собственности осуществляют свою деятельность в мире в условиях политической нестабильности, волатильности валютных и товарных рынков, растущих развивающихся рынков, быстрых технологических изменений, расширяющихся бизнес-рисков и возрастающего внимания акционеров к устойчивому и длительному созданию богатства. Рост применения централизованных центров предоставления услуг в рамках крупных корпораций, аутсорсинг и оффшорные операции влияют на дальнейшую работу финансовых менеджеров. В этих условиях функция казначейства станет еще более актуальной, возрастут операции электронного управления денежными средствами. Финансовым менеджерам понадобится фундаментальное понимание оценки инвестиций и методов хеджирования, основанных на деривативах.

По мере развития процесса автоматизации финансовых операций, финансовые менеджеры смогут больше внимания уделять партнерским отношениям в бизнесе, интерпретации и анализу цифр, уточнению задач и предоставлению совета, стратегическому мышлению, решению этических задач, а также профессиональному развитию.

Эти изменения влияют на навыки и компетенции, которые должны развивать финансовые менеджеры. Способность к стратегическому партнерству и коммуникациям сегодня выходит на передний план не только в сфере продаж или общего руководства, но и в финансовом менеджменте. Финансовые топ-менеджеры должны

ОБ АВТОРЕ:

Пятанова Виктория Ивановна, доцент кафедры финансового менеджмента, кандидат экономических наук, доцент (vpiatanova@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Пятанова В.И. Меняющаяся роль финансового менеджмента организации в современной среде // Российское предпринимательство. — 2017. — Том 18. — № 12. — С. 1965-1974. doi: [10.18334/rp.18.12.37989](https://doi.org/10.18334/rp.18.12.37989)

думать и все больше вести себя как главные исполнительные директора. Это означает владеть текущей ситуацией в бизнесе, информацией об основных торговых соглашениях и понимать, как факторы внешней среды и рамки законодательства влияют на принятие решений внутри компаний. Карьерный рост финансового топ-менеджера будет в большей степени зависеть от способности демонстрировать более стратегическую роль финансового менеджмента, а также от умелого подхода к риск-менеджменту и балансировки между приемлемым уровнем риска и доходности.

Другие области, в которых в ближайшие годы потребуются профессиональные навыки и вовлеченность финансовых менеджеров, включают: вопросы окружающей среды и социальной ответственности бизнеса, интегрированная отчетность, реструктуризация бизнеса, автоматизация и применение информационных технологий. Среди основных качеств финансистов, которые будут еще больше востребованы в будущем, необходимо выделить критический анализ и умение интерпретировать факты, умение видеть новые тенденции и перспективы, инновационный взгляд на проблему, креативный склад ума (creative intelligence). Финансовые директора должны уметь построить надежный прогноз развития компании, основанный на понимании бизнеса, не только цифр. Это тем более актуально, что все больше не количественных факторов учитывается при оценке инвестиций.

Следующей сферой, которая потребует пристального внимания со стороны финансистов в ближайшие годы, является система корпоративного руководства, вне зависимости от формы организации. Правильные подходы к корпоративному руководству в настоящее время считаются жизненно важными для создания хорошей деловой репутации и уверенности рынка, что позволяет компаниям иметь доступ к рынку долевого и долгового капитала для долгосрочных инвестиций. Целью эффективной системы корпоративного руководства является максимизация акционерной стоимости посредством роста и прибыльности, в рамках принятых границ риска, контроля и ответственности. Функции, которые выполняют профессиональные бухгалтеры, финансисты и аудиторы в области корпоративного руководства, такие как подготовка отчетности, внутренний и внешний аудит, риск-менеджмент, будут крайне необходимы для успеха организации в долгосрочной перспективе. Их экспертная помощь в построении и поддержке систем внутреннего контроля за финансовыми и нефинансовыми рисками и отчетностью будет иметь ключевое значение для устойчивости компании. В этой связи важную роль будут иметь такие качества и навыки, как честность, ответственность, высокие моральные стандарты, способность определить приоритеты и работать системно, способность упрощать сложное, видеть перспективу и работать на благо всей организации.

Анализ затрат и прибыльности

Анализ затрат и прибыльности является ключом к финансовой конкурентоспособности и должен быть в основе принятия решений любого бизнеса. Нацеленные,

в конечном счете, на максимизацию прибыли и акционерной стоимости компании хотят понимать рентабельность своих продуктов, бизнес-подразделений, каналов сбыта. В соответствии с данными подготовленного в 2016 г. совместного отчета АССА и KPMG *“Profitability and Cost Analysis: an eye on value”* [7], основанного на опросе 1100 финансистов из организаций разного размера из 90 стран, 73% финансовых руководителей относят управление затратами к приоритетным задачам сегодняшнего дня.

Как показывает совместный отчет АССА и KPMG, многие компании все еще фокусируются больше на рентабельности продукта и не достаточно анализируют покупателей или каналы сбыта. Только 45% опрошенных отслеживают своих наиболее рентабельных покупателей и анализируют их предпочтения, и лишь 32% отметили, что измеряют прибыльность каналов продаж, но не оценивают или прогнозируют затраты, связанные с переходом на электронные форматы торговли. Операционные модели бизнеса становятся все более сложными и многомерными, компании имеют различные подразделения и направления развития, выделенные по продуктовому, географическому и другим признакам. В действительности, понимание того, какие каналы сбыта подходят для каких покупателей, является ключевым для развития бизнеса. Если у руководителей нет такой информации, трудно принимать коммерческие решения, в частности, какой продукт продавать каким покупателям и через какие каналы сбыта.

Для организации эффективного анализа затрат и прибыльности важно оптимизировать организационную модель финансовой службы. При традиционной модели построения финансовой службы высококвалифицированные финансисты зачастую тратят свое время, организовывая данные, вместо подготовки значимой информационной выборки для принятия управленческих решений. Как отметил Харли Рокс, Главный менеджер KPMG Financial Management о своей работе финансистом: «Большинство моих рабочих дней я часто проводил время перед объемными таблицами Excel с практически отсутствием времени, либо ограниченным временем для интерпретации информации и обсуждения того, что она значит для бизнеса. Для меня интересной и увлекательной частью работы является участие в принятии решений в сердце бизнеса: что мы должны продавать, кому? Что мы должны изменить и какие будут последствия? Именно работа с такой информацией и участие в процессе принятия решений на относительно ранней стадии карьеры и является объяснением того, почему генеральные директора, добивающиеся наилучших результатов, имеют прошлый опыт работы в финансах» [7, с. 22].

В этой связи необходимо внедрить практику, при которой финансовая служба и финансовые топ-менеджеры будут играть ключевую роль при принятии стратегических решений. О передовой практике создания некоторыми компаниями специальных аналитических «Центров Отличия» (Centre of Excellence) говорится в совместном отчете АССА и KPMG. Создание таких центров по анализу затрат и прибыльности предоставляет возможности для оптимизации процессов и развитию взаимодействия

между бизнесом и финансами. Специально выделенные в структуре центры отличия должны работать над созданием стоимости в партнерстве со всеми службами и рекомендовать бизнесу решения с финансовой точки зрения [2]. Исследование АССА и КРМГ показывает, что в тех организациях, которые применяют модель центров отличия (менее 25% опрошенных), обеспечивается эффективная связь между финансами и бизнесом, направленная на развитие бизнеса и создание стоимости. В этой связи финансы играют объединяющую роль и обеспечивают сохранение целостности, последовательности и логичности деятельности всей компании.

Данный подход подразумевает и требует постоянного повышения квалификации финансовых специалистов. Чтобы успешно работать в этом направлении организации должны подбирать талантливые кадры, обладающие необходимыми знаниями и готовые к дальнейшему развитию. Такие специалисты должны уметь работать с большими объемами различной информации с целью выработки решений и рекомендаций, направленных на совершенствование анализа затрат и увеличение прибыльности. В этой связи финансисты должны иметь всеобъемлющее понимание бизнеса, работать в партнерстве с остальными подразделениями бизнеса и обмениваться важной информацией, которая позволит сконцентрировать усилия на наиболее значимых решениях и проектах для бизнеса.

Исследование выявило ряд трудностей и барьеров на пути повышения эффективности затрат. В частности, к основным барьерам большинство (65%) опрошенных отнесло людей и культуру в организации. Усилия, направленные на повышение эффективности затрат, опираются на поведение и понимание членов организации. Сотрудничество между службами в направлении повышения финансовой эффективности и ответственности и целенаправленное внимание руководства компании к этим вопросам должны стать необходимыми механизмами в этом направлении.

Кроме того, на результативность этой работы влияет уровень технологий. Способность финансовой службы эффективно осуществлять анализ прибыльности и затрат зависит от используемого прикладного программного обеспечения. Многие организации до сих пор используют таблицы Excel для сведения и анализа данных. Как показывает отчет АССА и КРМГ, около половины (45%) опрошенных финансистов отметили, что их организации не инвестировали в покупку прикладного программного обеспечения. Тем не менее, сильная модель данных является основой анализа прибыльности и затрат, и компании приходят к необходимости осуществления такого рода инвестиций с целью повышения своей финансового конкурентоспособности. Тем более, что технологии и подобные инструменты типа Master Data Management (MDM) облегчают и организуют работу с данными в организации, и подобного рода затраты относительно низки, учитывая пользу от таких инвестиций. Однако само по себе наличие прикладного программного обеспечения является лишь инструментом, но не решением, главное – это грамотное выстраивание процессов, последовательное использование точных данных и эффективное руководство.

Таким образом, без необходимого уровня анализа затрат и прибыльности компании испытывают ряд серьезных трудностей. В частности, менеджеры не могут правильно установить цены для конкретных клиентов и каналов сбыта, поскольку не знают каковы реальные затраты, связанные с продажей товаров через эти каналы. Оценивая предполагаемую цену продукта в сравнении со всеми затратами на создание единицы продукции по всей цепочке по созданию ценности (value chain), можно увидеть, действительно ли данный продукт приносит финансовую ценность компании. Кроме того, без ясного понимания рентабельности каналов, компании не хватает информации для принятия дальнейших краткосрочных и долгосрочных инвестиционных решений. Также такая информация необходима и для принятия оперативных решений, таких как согласование условий платежа, предоставление скидок, отсрочек, специальных условий и т.д.

Экономика знаний, новые технологии и автоматизация

Особенностью современного бизнеса является то, что в экономике знаний изменились активы, которые являются драйверами корпоративного богатства. Нематериальные активы, такие как данные, брендинг и таланты, заняли ключевое место в создании ценности. Это имеет определенное влияние на функцию финансов в организации. Сбор данных и их качество, например, станет важнейшим фактором принятия успешных коммерческих решений, что непосредственным образом влияет на конкурентоспособность фирмы. Технологии трансформируют и саму функцию финансов в организации: многие стандартные финансовые процессы и операции будут автоматизированы.

Инновации имеют ведущее значение для конкурентоспособности компании. Часто внедрению инноваций мешают внутренние препятствия. У финансовых подразделений компаний часто двойственное отношение к инновациям, с одной стороны, это будущие возможности для развития компаний, с другой внедрение инноваций приносит огромный объем работы по анализу, оценке, бюджетированию, привлечению средств, реструктуризации, внедрению изменений в процессах и менеджменте. Тем не менее, инвестиции в исследования и инновации важны и менеджмент должен всегда видеть ситуацию в долгосрочной перспективе. Финансисты должны заботиться о том, чтобы денежные потоки от операционной деятельности компании могли финансировать будущие инвестиции. В этой связи функция финансов заключается не только в распределении средств, но чтобы быть катализатором роста, сохраняя при этом традиционные контрольные функции.

Программное обеспечение, используемое для автоматизации сложных финансовых процессов с помощью роботов (Robotics Process Automation, RPA), может обеспечить выполнение работы за 20 секунд, в то время как у человека эта же работа может занять 20 минут. Организации по всему миру, такие как Barclays Bank, power and Verizon, уже используют RPA для финансовых функций. Какие же процессы автома-

тизируются с помощью программных роботов? В первую очередь это сбор и консолидация данных, подготовка отчетности, начисление, сведение, закрытие отчетного периода, операции бэк-офиса и др. Так, использование серверов-роботов в Barclays Bank помогло банку высвободить более 120 рабочих мест, а по данным Verizon, использование программных роботов позволило сократить затраты финансового департамента на 21%, централизовать финансовые операции в двух подразделениях и закрыть более 200 бэк-офисов [1, с. 9]. По оценке Сбербанка, из-за развития цифровых технологий и автоматизации к 2025 году число сотрудников банка может уменьшиться вдвое [12, с. 21].

Согласно данным исследовательской компании International Data Corporation, глобальные расходы на робототехнику вырастут к 2020 г. более чем в 2 раза и достигнут \$188 млрд по сравнению с \$91,5 млрд в 2016 г. [11, с. 16]. Автоматизация сегодня рассматривается как новый источник эффективности затрат [9, с. 4]. Согласно оценке аналитиков консалтинговой компании McKinsey, автоматизация и роботизация процессов может высвободить в среднем около 49% трудового времени работника. При этом автоматизация финансовых операций, являясь источником сокращения затрат на традиционный персонал финансовой службы, приводит к увеличению затрат на обслуживание инфраструктуры роботной автоматизации, наем дополнительного ИТ-персонала и может быть источником новых рисков. При внедрении роботов в работу финансовых служб, финансовые и ИТ-специалисты должны работать в одной команде по развитию роботизации финансовых процессов, при этом особое внимание должно уделяться информационной безопасности и защите от таких рисков, как: нарушение конфиденциальности, достоверности и целостности информации, распространение вредоносного программного обеспечения, финансовое мошенничество и т.д. При этом важны новые подходы к корпоративной культуре, высокий уровень доверия, ответственности, поскольку речь идет о коммерчески чувствительной информации, которая является ключевой для «расшифровки» реальной конкурентоспособности компании.

Необходимо отметить, что в производственных компаниях финансовые подразделения внедряют подобную автоматизацию не достаточно быстро. Несомненно, это зависит и от масштаба деятельности фирмы, и от ряда других факторов. Финансовые директора должны увидеть очевидную выгоду от внедрения подобных технологий, и в первую очередь, она носит долгосрочный характер, поскольку нацелена на повышение производительности операций, скорости и качества принимаемых бизнес-решений. Усиливающаяся тенденция автоматизации финансовых операций имеет стратегическое значение, помогая финансам организации быть более конкурентоспособными. Так, вместо того, чтобы платить высококвалифицированным людям за исполнение первичных рядовых задач, компании могут привлечь их к более интересной работе, такой как взаимодействие с другими подразделениями, стратегический финансовый анализ, повышение конкурентоспособности и поиск новых источников прибыли [13] (Pyatanova V.I., 2011).

Заключение

Таким образом, современные финансовые топ-менеджеры должны уметь лавировать между разнообразием задач и зон ответственности, включая контроль над затратами, управление рисками в условиях глобальной неопределенности, обеспечение инновационных управленческих подходов и более тесное взаимодействие с подразделениями и бизнес-партнерами. Все больше финансовых директоров вовлечены в формирование стратегии устойчивого развития организации и ее исполнение. Экспертами прогнозируется, что в наиболее развитых организациях через 10 лет только 10% рабочего времени финансового директора может быть связано с каждодневными операционными задачами, в то время как 90% времени будет уделено стратегиям развития, усилению конкурентоспособности и тому, как принести ценность для компании.

Растет роль нефинансовой информации при принятии инвестиционных и бизнес-решений, что необходимо учитывать в каждодневной работе финансовых служб. Инвесторы и аналитики в настоящее время собирают информацию о компаниях за рамками формальных годовых отчетов, из интернета и других медиа источников. Предварительные анонсы, брифинги и пресс-конференции, публикации в деловой и отраслевой прессе, рекомендации аналитиков влияют на движение цен на акции и облигации компании и становятся все более релевантными. Финансовый результат является только одним показателем деятельности компании, и другие ключевые показатели эффективности, конкурентоспособности и стратегической устойчивости являются важнейшими для всех заинтересованных сторон. Оценивая деятельность компании, финансовые топ-менеджеры должны принимать во внимание риски и стратегию компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые могут повлиять на нынешнюю бизнес-модель и будущие финансовые результаты.

ИСТОЧНИКИ:

1. Accountancy Futures, Edition 12, 2016
2. Accountancy Futures, Edition 13, 2016
3. Особенности интегрированной финансовой отчетности. Информационно-аналитический портал GAAP.RU. [Электронный ресурс]. URL: http://gaap.ru/articles/Osobennosti_integrirrovannoy_finansovoy_otchetnosti/.
4. One of the largest ever global studies across the profession. Pi-patf-generation-next. [Электронный ресурс]. URL: http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/generation-next-full-report.PDF.
5. Planning, Budgeting and Forecasting. An eye on the future. A KPMG and ACCA Thought Leadership Report, 2015
6. Professional accountants – the future: Drivers of change and future skills. ACCA Report, 2016
7. Profitability and Cost Analysis. An Eye on Value. A KPMG and ACCA Thought Leadership Report, 2016

8. Setting High Professional Standards for Public Services around the World
9. The robots are coming? Implications for finance shared services. ACCA Report, 2015
10. Tomorrow's finance enterprise. ACCA Report, 2015
11. «Ведомости» 18.01.2017 стр. 16
12. «Ведомости» 24.01.2017 стр.21
13. Пятанова В.И. Стратегия и конкурентное преимущество компании. – М.: Хлебпродинформ, 2011. – 140 с.

REFERENCES:

- One of the largest ever global studies across the professionPi-patf-generation-next.
Retrieved from http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/generation-next-full-report.PDF
- Pyatanova V.I. (2011). Strategiya i konkurentnoe preimuschestvo kompanii [Strategy and competitive advantage of the company] M.: Khlebprodinform. (in Russian).