

## ФИНАНСОВЫЙ ИНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

© 2013 Е.В. Сучков

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: center\_audita@mail.ru

Рассматривается в порядке обсуждения концепция финансового инжиниринга и возможность ее применения в деятельности консалтинговых фирм.

*Ключевые слова:* управление, консультирование, консалтинговая фирма, финансовый инжиниринг.

Подходы и методы консультирования, применяемые для решения различных управленческих и деловых задач в сфере бизнеса, в последних десятилетиях получили активное развитие. Российские крупные компании приоритетных отраслей экономики являются основными клиентами консалтинговых фирм, имеющих высокий рейтинг.

Методик, приемов и стилей консультирования существует много. Каждая консалтинговая фирма использует свой набор инструментов консультирования, оказывая профессиональную помощь руководящим работникам, ведущим специалистам по вопросам управления, эффективной реализации финансовой, налоговой, ценовой, договорной политики в разных областях деятельности: производственной, снабженческо-сбытовой, внешнеэкономической и др.

Управленческое консультирование как профессиональная область деятельности консалтинговых фирм легко сочетается с другими видами работ, предоставляемых в рамках оказания консалтинговых услуг. Виды профессионального консалтинга можно классифицировать по разным признакам. Среди них различают юридический, инженерный, обучающий, информационный консалтинг. Кроме того, консалтинг классифицируется в разрезе отраслей, например, телекоммуникационный, оказываемый нефтегазовым организациям, организациям электроэнергетики, промышленным организациям и т.д. Поэтому наиболее распространенным определением консалтинга можно признать следующее: «Консалтинг (consulting) - деятельность специализированных фирм по организации производства знаний, информации, инструкций или положений, их методическое оформление, обучение им, в т.ч. посредством консультирования»<sup>1</sup>.

Европейская федерация Ассоциации консультантов по экономике и управлению выделяет семь основных видов консалтинговых услуг, основанных на консультировании:

- *консультирование по общему управлению.* Включает в себя оценку бизнеса, изучение конъюнктуры рынка, организационной структуры, управление качеством и проектом, кризисное управление, стратегическое планирование, слияние, приобретение, приватизацию;

- *административное консультирование.* Охватывает от анализа документооборота, планирования рабочих помещений и их оснащения до управления офисом и регулирования риска;

- *консультирование по финансовому управлению.* Налогообложение, система учета, увеличение доходов и снижение прибыли;

- *консультирование маркетинга.* Консультирование в области: исследований рынка, разработки стратегии маркетинга, управления продажами, рекламы, дизайна, укрепления имиджа, бренда;

- *консультирование по управлению кадрами.* Экономические и психологические аспекты работы с персоналом предприятия;

- *консалтинг производства.* Автоматизация процесса, регулирование распределения материалов, повышение производительности, эргономика;

- *информационные технологии.* Внедрение автоматизированных систем управления и проектирования, информационно-поисковые системы, административные информационные системы.

Безусловно, перечень включаемых работ в ту или иную область консультирования можно расширять, ориентируясь на стратегические и текущие задачи бизнеса, стоящие перед клиентами

консалтинговых услуг. Надо отметить, что спрос на консалтинговые услуги в России растет, но все еще недостаточно высок по сравнению с такими странами, как США, Великобритания и др. Существует ряд факторов, определяющий спрос на консалтинговые услуги, среди которых можно отметить:

1 - развитость бизнес-сознания, понимаемого как совокупность представлений о тенденциях развития мировой экономики, роли и места России в ней, функции консалтинга как стратегического средства достижения конкурентных преимуществ;

2 - финансовые возможности оплаты услуг консультантов;

3 - степень вмешательства государства в экономику;

4 - наличие информации о консалтинговых организациях;

5 - уровень качества консалтинговых услуг.

Сдерживающими развитие консалтинговых услуг причинами являются недостаточная развитость бизнес-сознания людей, занимающих ключевые позиции в управлении организациями разных отраслей экономики, и отсутствие целостной системы государственного стимулирования рынка консалтинговых услуг. Можно отметить также отсутствие правового поля и нормативно-методического обеспечения, определяющих основные правила деятельности консалтинговых услуг, ответственности за результаты этой деятельности и риски, приводящие к ухудшению положения организаций на рынке в результате некачественного консалтинга.

Большим спросом из всего многообразия консалтинговых услуг пользуется консалтинг по применению стандартов качества ИСО в системе управления крупных организаций, а также консалтинговые услуги, связанные со стратегическим планированием, финансовым управлением, анализом и диагностикой управленческих проблем, оказание помощи в контроле и формировании информации для принятия управленческих решений. Ряд консалтинговых фирм оказывают своим клиентам комплекс услуг, включающий, кроме перечисленных видов работ, проведение аудиторских проверок в соответствии с требованиями об обязательном аудите и по инициативе собственников организаций. Такое сочетание дает большой эффект, поскольку в сферу консалтинговых услуг попадает вся текущая деятельность клиента и

результаты этой деятельности, отраженные в отчетности, достоверность которой подтверждает аудит.

Оказание консалтинговых услуг имеет своим результатом неосозаемый продукт, который фактически трудно измерить и оценить. Продуктом консультирования, например, может являться профессиональный совет управленцу или собственнику (клиенту), в результате реализации которого может коренным образом измениться подход к принятию управленческого решения. Для того чтобы совет специалиста консалтинговой фирмы расценивался как профессиональный, требуется, чтобы такой специалист не только владел профессиональными знаниями в оказываемой области консультирования, но и соблюдал этические принципы, среди которых можно отметить: во-первых, принципы удовлетворенности потребности клиента, включая конфиденциальность, невмешательство в дела организации, компетенции, коммуникативность, уважение и т.д.; во-вторых, принципы честности, независимости и объективности, среди которых важными являются моральная устойчивость, неподкупность; в-третьих, принципы ответственности перед профессией, включающие в себя соблюдение кодекса, повышение профессионального уровня, должную репутацию, хороший характер, уважение коллег и др.

На практике связь между специалистом консалтинговой фирмы и клиентом является фундаментальной основой характеристики консалтинговой (консультационной) деятельности. Эта связь индивидуальна для реализации каждого договора и для сторон этого договора. Клиент может быть инициатором объемов и задач консультирования; консультант или команда консультантов, работающие в рамках профессиональных регламентов своей деятельности, должны помочь клиенту осуществить наилучшую из возможных сделок.

В настоящее время получил широкое развитие инструментальный инжиниринг (инженерного менеджмента), которому в справочной и энциклопедической литературе дано определение как деятельности, услуг, осуществляемых на коммерческой основе в области оценки не только технических, но и экономических возможностей организации производства, в подборе, обучении и технологии профессионального использования персонала, оптимизации различного рода технологических, организационных и финансовых процессов. В современной экономической литературе обо-



Рис. Фазы процесса консультирования

Источник. Управленческое консультирование. В 2 т. Т. 1: пер. с англ. М., 1992. С. 30.

снованы “финансовый инжиниринг”, “бухгалтерский инжиниринг”, “инжиниринг в сфере налогового администрирования”, “логистический инжиниринг” и др. Любая разновидность инжиниринга так или иначе связана с разработкой модели решения проблем. Можно привести известный пример модели решения проблем в консультировании. Такая модель у английских авторов представлена пятью фазами процесса консультирования (см. рисунок).

Развитие информационных технологий и создание специальных компьютерных программ позволяют формировать модели принятия решений на технической основе, формализованно в разных областях финансового управления: при разработке стратегии развития бизнеса и прогнозирования показателей, в моделировании экономических ситуаций, в оценке капитала и принятии решения о создании системы резервов, в идентификации предпринимательских и финансовых рисков, их секьюритизации; в управлении и конт-

роле инновационными процессами и проектами; в управлении финансовым положением и платежеспособностью и др.

Финансовый инжиниринг как искусство управления разными процессами можно разделить на две группы: 1 - прогнозный инжиниринг, используемый в подготовке производственных программ и производственного процесса; 2 - текущий инжиниринг, используемый в финансовой, бухгалтерской, контрольной и аудиторской деятельности, осуществляемой в рамках конкретных управленческих задач. Электронные технологии позволяют использовать финансовый инжиниринг для управления отдельными бизнес-процессами компании.

Концептуально финансовый инжиниринг можно представить в виде логической взаимосвязанной цепочки категорий: *теория финансового инжиниринга* → *методический инструментарий (инжиниринговые инструменты)* → *технология процедур финансового инжини-*

*ринга → информационно-методическое обеспечение принимаемых решений в области управления финансами компании.*

Теоретические основы финансового инжиниринга в настоящее время находятся на начальной стадии своего развития. Для понимания предмета, метода, объектов и субъектов финансового инжиниринга требуется развитие новых концептуальных основ и углубленное изучение каждого элемента теории.

Инжиниринговые инструменты, применяемые в области финансового управления, могут быть представлены, по нашему мнению, группами: 1 - финансовые расчеты и финансовые балансы; 2 - методы анализа, экспертных оценок, оптимизации финансовых показателей; 3 - система финансовых решений и модели финансовой политики. Каждая группа инжиниринговых инструментов может формироваться в организациях с учетом специфики их деятельности и области применения.

Технология процедур финансового инжиниринга реализуется посредством разработанных алгоритмов, связывающих инжиниринговые про-

цессы с объектами внешнего и внутреннего управления, с видами деятельности субъектов и позволяющих на выходе достичь поставленных задач (или стратегических целей).

Информационно-методическое обеспечение принимаемых решений в области управления финансами компании, по нашему мнению, должно четко регламентировать результаты: оценивать итоговые показатели в заданном диапазоне, рассматривать управленческие альтернативы, контролировать и оценивать принимаемые решения.

Представленное видение концепции финансового инжиниринга является основой для разработки нового научного направления или научной работы консалтинговых фирм. Решая практические проблемы управления, специалисты-консультанты должны быть знакомы с результатами научных исследований и профессионально пользоваться ими. Только в этом случае научно-методические подходы к финансовому инжинирингу могут дать требуемый эффект развития организации-клиента.

---

<sup>1</sup> *Шишханов М.О.* Управленческий консалтинг: слов.-справ. М., 2006. С. 328.

*Поступила в редакцию 06.03.2013 г.*