

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2013 Сидакова Жанна Аслановна

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет

им. М.В. Кокова, г. Нальчик

E-mail: salima@list.ru

Обоснована низкая эффективность существующего на предприятиях менеджмента, направления совершенствования, и рекомендовано создание в региональном масштабе института консультантов по проблемам формирования профессионального менеджмента.

*Ключевые слова:* менеджмент, финансовый цикл, периоды оборота кредиторской и дебиторской задолженностей, рентабельность, бюджетирование.

Перед крупными компаниями одновременно ставится комплекс взаимосвязанных задач, решать которые возможно только в условиях хорошо отлаженного менеджмента и его подсистем.

В рыночных условиях хозяйствования низкий профессионализм менеджеров становится одним из тормозов развития предприятий и отраслей региональной экономики. Исследования показали, что как российские, так и зарубежные инвесторы на первое место в числе факторов риска ставят профессионализм управленческой команды фирмы. Актуальность этой проблемы исторически обусловлена:

- во-первых, низким качеством подготовки руководящих кадров: профессиональному менеджменту мало где учат и мало где - качественно;

- во-вторых, многогранностью профессии "менеджер интеграционной структуры".

Топ-менеджеру необходимо владеть знаниями производственника и экономиста, финансиста и кадровика. Он должен уметь анализировать, прогнозировать и принимать правильные решения. Наконец, ему необходимо владеть знаниями психологии личности и основами социальной психологии, самому быть при этом личностью, достойной дела, востребованной и успешной.

Проблема успешности менеджера является актуальной, особенно в условиях конкурентной среды функционирования предприятия, становления рыночных отношений. В арсенале менеджера новые механизмы управления - финансовый, инвестиционный, стратегический, кадровый, информационный,

*Таблица 1*

**Результаты анкетного опроса**

№ п/п	Вопрос	Ответы руководителей, чел.			
		Да	Нет	Загрудняюсь ответить	Хотелось бы освоить
1	К какому классу ликвидности относится Ваше предприятие?	-	50	-	45
2	Управляете ли Вы производственным циклом?	2	48	-	38
3	Управляете ли Вы финансовым циклом Вашего предприятия?	-	45	5	50
4	Знаете ли Вы совокупности показателей, характеризующих:				
	- инвестиционную привлекательность Вашего предприятия?	2	40	8	40
	- деловую активность управленческого персонала?				
5	Осуществляете ли Вы бюджетирование деятельности?	2	18	30	44
6	Умеете ли Вы "читать" бухгалтерский баланс, анализировать динамику средств и их источников?	10	10	30	40
7	При принятии решения о взятии банковского кредита используете ли Вы формулу эффекта финансового рычага?	-	50	-	10
8	Знаете ли Вы пороги рентабельности для Вашего вида коммерческой деятельности?	2	40	8	48
9	Различаете ли Вы постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты?	5	20	25	45
10	Учитываете ли Вы социальные последствия принимаемых решений?	7	5	38	38

Таблица 2

Интегрированные показатели профессионализма и компетентности менеджеров

№ п/п	Показатели	Содержательная их сущность	Возможные последствия	Причины и факторы
1	Коэффициенты оценки класса предприятия	Характеризуют уровень риска инвестора возврата кредита и выполнения других обязательств, ликвидность баланса и его компонентов, финансовое состояние и инвестиционный потенциал	1 и 2 классы гарантируют формирование положительной и привлекательной кредитной истории 3 и 4 классы свидетельствуют о наличии риска при взаимоотношениях. Затруднилен поиск инвесторов Предприятия 5 класса признаются неплатежеспособными. Не исключено банкротство	Не работают производственных, финансовый и другие виды менеджментов
2	Показатели состояния производственного менеджмента (динамика производства продукции и ее реализации)	Характеризуют обеспеченность производства всеми видами ресурсов и по количеству, и по качеству, наличие обустроенных механизмов реализации функций управления	Снижение класса предприятия, работа с тенденцией снижения значения показателей запаса финансовой прочности	Низкий уровень профессионализма и ответственности персонала управления производством
3	Показатели состояния финансового менеджмента	Оценивают периоды оборачиваемости компонентов финансового цикла и тенденции значений коэффициентов, характеризующих класс предприятия	Финансовая нестабильность, снижение класса предприятия, проблемы в инвестиционной политике	Не организовано управление финансовым циклом
4	Показатели порога рентабельности в денежной и натуральной оценке	В совокупности с текущими показателями позволяют оценить запас финансовой прочности и временной период оздоровления деятельности	Функционирование производства в зонах близкой рентабельности или убытков	Низкий профессионализм топ-менеджеров, отсутствие программы развития
5	Компоненты структуры себестоимости по видам затрат	Позволяют использовать в менеджменте такие показатели, как сила воздействия производственного рычага и эффект финансового рычага, а также осуществлять прогноз в деятельности предприятия	Неоправданный рост себестоимости, ценой и дохода, снижение класса предприятия и его финансовой стабильности	Не работают все виды менеджментов на предприятии

экологический и другие виды менеджмента. Новые условия хозяйствования требуют новых знаний и опыта. В числе главных причин “холодного” отношения зарубежных инвесторов к российскому бизнесу называется “низкая квалификация и компетентность управленческого персонала”. С этим трудно не согласиться. Проведенный нами анкетный опрос 50 руководителей предприятий и организаций показал следующие результаты (табл. 1).

Из таблицы видно, что более 60 % опрошенных не дали положительного ответа на основные компоненты менеджмента. Можно ли рассчитывать на понимание инвестора, если ему достаточно 15 мин, чтобы рассчитать количественные значения приведенных в таблице показателей, используя данные бухгалтерского баланса, да еще сделать прогноз перспективы фирмы.

Анализ данных табл. 1 показывает также, что преобладающее большинство руководителей не владеют или не используют в своей практике индикаторы оценки состояния производственной и финансовой деятельности. Особую тревогу должны вызывать результаты ответов на вопросы под номерами 1, 2, 3, 4, 7 и 8. Отрадно, что практически все руководители высказали готовность к повышению квалификации.

Десять отобранных для анкеты интегрированных показателей не являются исчерпывающим списком. Однако если проанализировать содержательную сущность некоторых из них и возможные последствия от негативного их состояния, то станет очевидной и понятной их значимость и сама перспектива предприятия (табл. 2).

Проблема становления и развития профессионализма и компетентности менеджеров не прие­млет формализма.

Демократизация экономики, расширение сфер деятельности, рыночные отношения, интеграция и глобализация требуют новой адекватно складывающейся в экономике региона ситуации, отношения к управлению и к его исполнителям, должного внимания к показателям и индикаторам состояния экономики предприятия, которые включены нами в анкетный опрос и которые формируют профессиональный менеджмент предприятия.

Профессиональный менеджмент - как интеграция производственного, финансового, кадрового, информационного и других менеджментов - это производственный потенциал руководителя, освоение которого станет гарантией его успешности.

Понятно, что переобучить управленческий персонал всех предприятий за короткий срок не удастся. Поэтому считаем целесообразным подготовить по специальной программе 5-10 компетентных консультантов по менеджменту по основным отраслям экономики региона, как это делается во многих странах дальнего и ближнего зарубежья, которые на договорной основе будут обучать персонал предприятия и оказывать помощь по внедрению практического профессионального менеджмента. Их вознаграждение будет поставлено в пропорциональную зависимость от динамики показателей предприятия.

Один консультант может “вести” 2-3 предприятия. Аттестованными консультантами могут стать как специалисты предприятий и министерства, так и ученые-практики. Схема взаимодействия с консультантами может выглядеть следующим образом (рис. 1).

Как видно из схемы, менеджеры предприятия административно независимы от консультан-

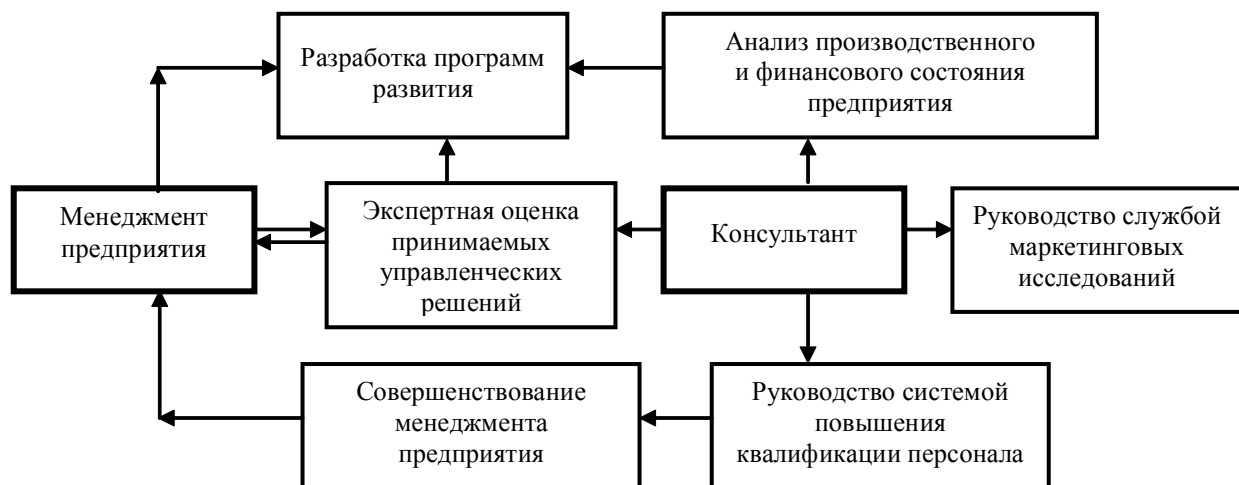
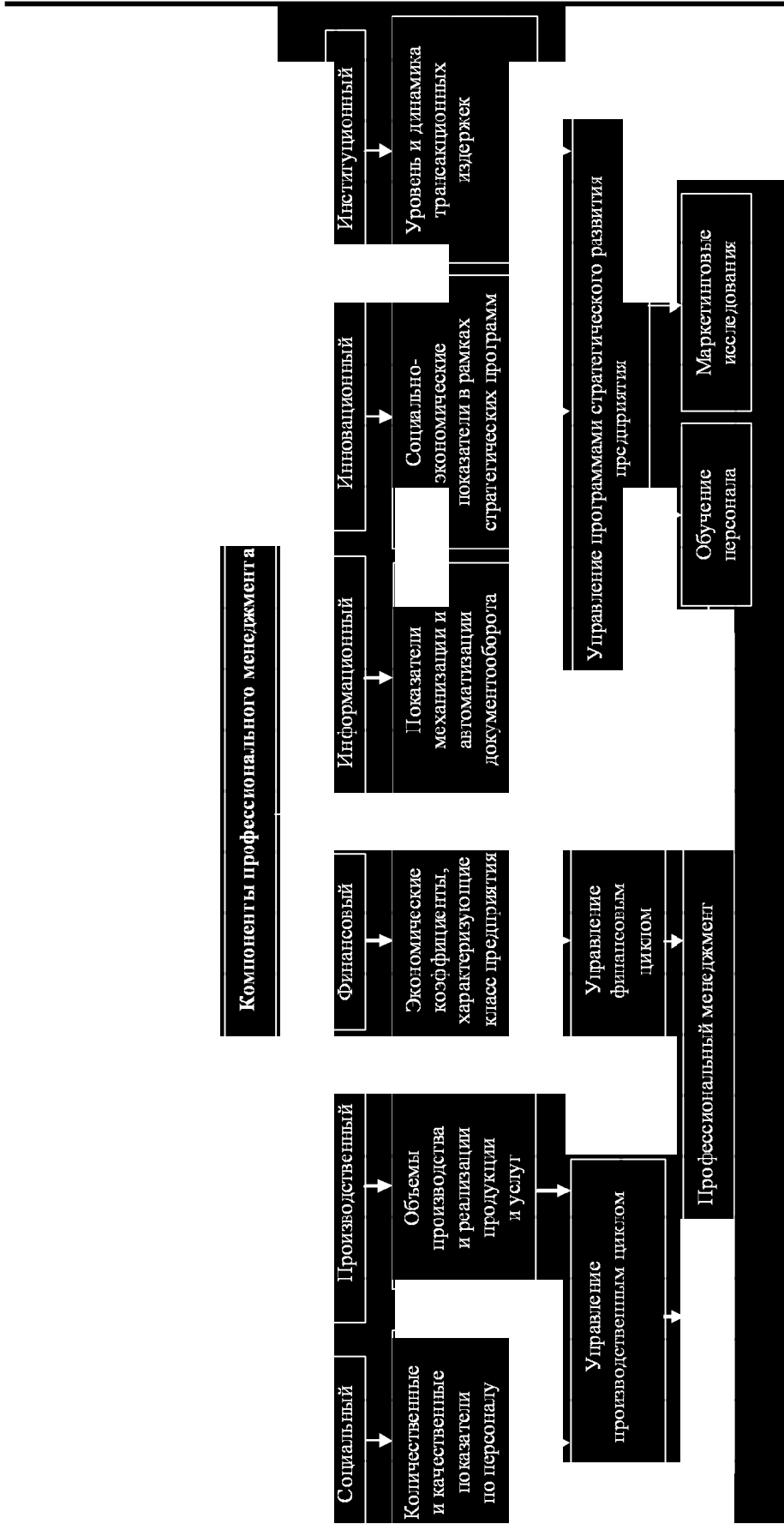


Рис. 1. Концептуальная модель взаимодействия с консультантом по менеджменту



та, могут самостоятельно принимать решения. Однако последний, владея основами профессионального менеджмента, может оказать существенную помощь в его отладке на предприятии.

Существующие в настоящее время организационные структуры предприятий построены по линейно-функциональному принципу, когда каждое структурное подразделение и его руководитель отвечают за организацию и управление определенным видом деятельности: производство, снабжение, сбыт, финансы, кадры и т.п.

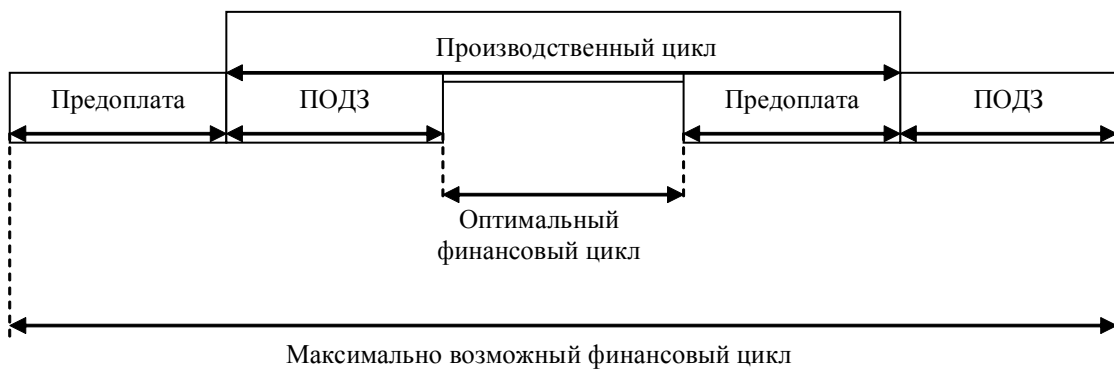
Происходящее в последние несколько десятилетий совершенствование структур управления предприятием - от "линейных," "линейно-штабных," "функциональных," "функционально-программных" до "управления по результатам" - существенно не повлияло на эффективность деятельности предприятия. Причин тому много. Однако главными из них являются: двойное подчинение работников, абстрактный характер разработки и реализации программ развития пред-

приятия, низкий профессионализм управленческого персонала и др. Считаем обоснованным назвать и такие, как: отсутствие простых, доступных для производителей методик анализа и оценки деятельности предприятия на основе интегрированных индикаторов и неотлаженность профессионального должностного менеджмента. Чтобы лучше понять суть проблемы, рассмотрим представленную выше схему (рис. 2).

Как видно из схемы, основными функциями профессионального менеджмента служат:

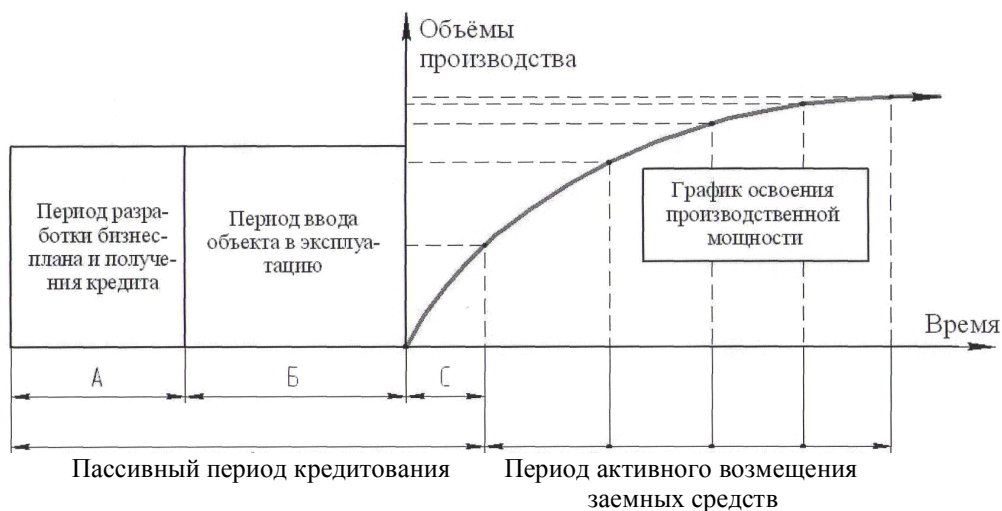
- управление производственным циклом, т.е. превращением сырья и материалов в готовую продукцию;
- управление финансовым циклом, т.е. периодом их траты и возмещения;
- управление программами стратегического развития.

Поскольку денежные средства используются как для обеспечения производственной деятельности, так и для финансирования программ



**Рис. 3. Финансово-производственный цикл:**

ПОКЗ - период оборачиваемости кредиторской задолженности;  
 ПОДЗ - период оборачиваемости дебиторской задолженности



**Рис. 4. Финансово-инновационный цикл**

стратегического развития, представляется целесообразным выделять в системе профессионального менеджмента два цикла: финансово-производственный и финансово-инновационный. Схематически их можно представить следующим образом (рис. 3 и 4).

На рис. 3 показан оптимально возможный финансовый цикл: когда расчеты за сырье и материалы производятся после их приобретения, т.е. с появлением кредиторской задолженности, а возмещаются до приобретения готовой продукции покупателем, т.е. через механизм предоплаты. Максимально возможный финансовый цикл обуславливается показателями производственного цикла, периодом предоплаты за сырье и материалы и периодом оборота дебиторской задолженности. Проблема менеджера-профессионала - обеспечивать оптимальность финансового цикла.

Как видно из рис. 4, финансово-инновационный цикл ничего общего не имеет с финансово-производственным циклом и состоит из пассивного периода и периода возмещения кредита (заемных средств). Пассивный период включает разработки бизнес-плана, получения кредита и периода производства продукции и точки начала погашения кредита (А, Б и С, соответственно).

Оба названные финансовые циклы имеют свои самостоятельные объекты управления и свои квалиметрические системы.

Объекты управления финансово-производственного цикла:

- период предоплаты сырья и материалов - целесообразно увеличивать;
- период предоплаты готовой продукции - целесообразно увеличивать;
- период оборачиваемости дебиторской задолженности - целесообразно сокращать;

- период производственного цикла - целесообразно сокращать.

Объекты управления финансово-инновационного цикла:

- период пассивного кредитования (А + Б + С) - целесообразно сокращать;
- период возмещения кредита (заемных средств).

Из сказанного нетрудно заметить, что менеджмент предприятия, включающий оба финансовых цикла, охватывает все аспекты его деятельности и требует высокого профессионализма топ-менеджеров. Сегодняшние функциональные руководители не подготовлены для использования в своей управленческой деятельности потенциала рассмотренных финансовых циклов. Становится актуальной разработка методических материалов для освоения и реализации финансово-производственного и финансово-инновационного циклов, предусматривающих комплексный подход к управлению на любом должностном уровне, знаний и опыта, т.е. ориентированных на разработку и внедрение профессионального менеджмента.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1: федер. закон от 30 марта 1994 г.

2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М., 2002.

3. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. М., 2008.

4. Аунану Ф.Ф. Научные методы принятия решения в практике управления производством. М., 2011.

5. Брэддик У. Менеджмент в организации. М., 2011.

6. Грибов В.Д. Экономика предприятия. М., 2008.

7. Методы и модели информационного менеджмента / Д.В. Александров [и др.]. М., 2003.

*Поступила в редакцию 01.06.2013 г.*