

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ДИАГНОСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс принятия финансовых управленческих решений должен быть направлен на устранение проблем как внутри предприятия, так и за его пределами. Поэтому определяющим моментом для диагностики управления финансовой деятельностью предприятия является системный подход, предназначенный для упорядочивания тактических и стратегических финансовых проблем.

Показаны цели и задачи диагностики подсистем управления финансовой деятельностью предприятия, дана классификация методов финансовой диагностики, представлены модель, принципы, механизмы диагностики, система информационной поддержки принятия решений в целях оптимизации финансовых процессов на предприятии.

**Ключевые слова:** управление финансовой деятельностью предприятия; финансовая диагностика; оптимизация финансовых процессов.

Финансовые вопросы и внутренние противоречия в управлении финансовой деятельностью предприятия, сложность и недостаточная четкость задач на фоне усиливающейся динамичности факторов внешней и внутренней среды, комплексность проблем, проявляющаяся в единстве экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов, обуславливают необходимость применения системного подхода к диагностике управления финансовой деятельностью предприятия.

Как показывает практика, для большинства отечественных предприятий характерна реактивная форма управления финансовой деятельностью, когда процесс принятия управленческих решений представляет собой реакцию на текущие проблемы предприятия, называемую «латанием дыр». При данном подходе к управлению финансовой деятельностью возникает ряд проблем как внутри самого предприятия, так и за его пределами в виде несовпадения целей и интересов заинтересованных юридических и физических лиц, имеющих прямое или косвенное отношение к предприятию – акционеров, управленческого персонала, контрагентов, государственных органов. Поэтому определяющим моментом для диагностики управления финансовой деятельностью предприятия в условиях рыночной экономики России является системный подход, предназначенный для упорядочивания тактических и стратегических финансовых проблем с целью их структурирования, определения взаимосвязей и выявления факторов, оказывающих воздействие на их решение.

Правомерность применения системного подхода к процессу финансовой диагностики подтверждается системным представлением самого объекта исследования и входящих в него элементов, обладающих новыми свойствами и качествами, не присущих ни одному из них.

Таким образом, системный подход в диагностике базируется на представлении управления финансовой деятельностью предприятия как сложной системы, характеризующейся прежде всего разнообразием и неоднородностью составляющих элементов, многочисленными внутренними и внешними связями, что вызывает многообразие их взаимодействия, изменения состава и состояния системы.

В пользу применения системного подхода, являющегося конкретным проявлением диалектического метода исследования управления финансовой деятельностью предприятия, говорит и тот факт, что в рамках его возможно обобщение различных концепций управленческой деятельности. На системность диагностики

управления финансовой деятельностью предприятия указывает и наличие таких специфических элементов, как объект, субъект и методы диагностики.

Объектом диагностики выступает как совокупность взаимосвязанных подсистем, так и управление финансовой деятельностью предприятия в целом. Такое структурирование не случайно, т.к. основным и наиболее важным принципом проведения эффективной диагностики является правильное выделение отдельных, но взаимосвязанных между собой подсистем, составляющих в совокупности систему управления финансовой деятельностью предприятия. Функционирование каждой подсистемы оказывает непосредственное влияние на деятельность всей системы, вырабатывая тем самым положительный эффект синергии.

Таким образом, процесс диагностирования должен осуществляться не только с позиций каждой отдельной ее подсистемы, но и всей финансовой деятельности предприятия в целом, принимая во внимание сложные взаимосвязи, существующие внутри системы, и разносторонние ее взаимодействия с окружающей средой.

Результативность системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия неотъемлемо связана с четким определением целей, стоящих как перед самой системой, так и перед каждой отдельной ее подсистемой, т.к. именно цель является системообразующим, интегрирующим фактором, объединяющим отдельные элементы и процессы в целостность, направленную на результат.

Главной целью системы финансовой диагностики является повышение эффективности управления финансовой деятельностью предприятия путем комплексного выявления проблем на основе их структурирования и упорядочивания, а также выбора оптимального решения проблем и прогнозирования возможности их появления при разработке мероприятий, направленных на недопущение соответствующих проблем в перспективном функционировании предприятия для обеспечения стабильного, динамичного и устойчивого экономического роста.

Обосновывая постановку главной цели системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия, следует отметить, что понятие эффективности управления в настоящее время не имеет четкого определения как в научной литературе, так и на практике и, как показали проведенные исследования, наблюдается отождествление его с близкими по смыслу, но различающимися по содержанию терминами. Так, например, ряд авторов [1, 2] сводят эффективность

управления к эффективному руководству, под которым понимается умение руководителя воздействовать на работников для более производительного труда. Однако такое определение эффективности управления носит узкий характер и применительно только к частному случаю – руководству коллективом работников.

Довольно распространенной точкой зрения понятия эффективности управления в экономической литературе [3–5] является его отождествление с понятием результативности управления. Однако такая позиция не совсем обоснована ввиду того, что результативность управления – это прежде всего оценка адекватности конечных результатов поставленным целям управления. Отсюда актуальным является понятие оптимального управления, направленного на обеспечение достижения желаемого состояния системы управления объектом в течение определенного периода времени с наименьшими затратами.

Итак, расчет эффективности управления ( $E_y$ ) можно представить как

$$E_y = \frac{\Delta P}{Z},$$

где  $\Delta P$  – результативность управления, определяемая положительным приращением величины прибыли, полученной предприятием;  $Z$  – затраты, связанные с получением результата.

Эффективность управления финансовой деятельностью предприятия определяется также уровнем качества управления этой деятельностью, важнейшей характеристикой которой является оценка финансового состояния предприятия, объединяющая наиболее значимые финансовые показатели по основным его направлениям и учитывающая все важнейшие параметры качества управления финансовой деятельностью предприятия в целом. Особенностью проведения диагностики управления финансовой деятельностью предприятия является то, что для ее осуществления используется система показателей, заданных целями или ситуациями, имеющими место на предприятии в данный момент времени, что позволяет своевременно выявлять и решать его проблемы. Именно такой подход дает возможность проникать в глубину происходящих процессов и принимать оптимальные управленческие решения.

Решающим условием эффективности управления является единство и непротиворечивость цели системы управления финансовой деятельностью предприятия целям ее подсистем. В этой связи представление системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия как совокупности взаимосвязанных подсистем позволяет более четко сформулировать цели и задачи их диагностики (рис. 1).

Вследствие того, что подсистемы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия являются системами более низкого уровня, то для каждой из них характерны следующие основные свойства системности: подсистема выполняет свои, только ей присущие функции, которые не повторяются другими подсистемами данной системы; подсистема обладает способностью взаимодействовать с другими подсистемами и интегрировать с ними; подсистема тесно связана с другими элементами своей системы.

Приведенные свойства функциональных подсистем указывают на стремление их к обеспечению устойчивости системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия в целом, а не отдельных ее подсистем.

В основу разработки концепции системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия положены следующие принципы, согласно которым осуществляется функционирование самой системы.

1. Научная обоснованность диагностики, базирующаяся на положениях диалектической теории познания, требованиях экономических законов, использовании достижений научно-технического прогресса и новейших методов экономических исследований.

2. Комплексность диагностики, которая заключается в детальном исследовании направлений и функций управления финансовой деятельностью предприятия в разрезе функциональных подсистем; во всестороннем изучении причинно-следственных связей в экономике предприятия; в обеспечении проведения всех видов финансового анализа (ретроспективного, текущего и перспективного); в комплексной оценке влияния количественных и качественных факторов на управление финансовой деятельностью предприятия.

3. Направленность диагностики на перспективу, заключающаяся в прогнозировании развития управления финансовой деятельностью предприятия и определении возможных предпосылок возникновения проблем для принятия опережающих управленческих решений по их недопущению.

4. Динамичность и ситуационность диагностики, нацеленные на непрерывное исследование причинно-следственного механизма возникновения проблем.

5. Действенность диагностики, предполагающая активное ее воздействие на процесс управления финансовой деятельностью предприятия и заключающаяся в своевременном распознавании и анализе проблем, а также в разработке и принятии управленческих решений по их устранению (снижению степени влияния).

6. Гибкость финансовой диагностики, направленная на возможность быстрого принятия нововведений по адаптации параметров внутреннего состояния управления финансовой деятельностью предприятия к новым условиям его функционирования.

7. Регулярность диагностики управления финансовой деятельностью предприятия, заключающаяся в проведении ее на постоянной основе.

Таким образом, разработка концепции диагностики управления финансовой деятельностью предприятия на основе предложенных принципов формирует ее как систему экономических взглядов опережающего управления с позиций основных направлений, управленческого цикла и функциональных подсистем.

Функционирование системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия базируется на основе применения различных методов ее реализации, выбор которых зависит от состояния диагностируемого объекта, поставленных перед предприятием целей и задач, а также влияния факторов внешней и внутренней среды. Все методы диагностики направлены на достижение одной общей цели – своевременного качественного выявления и решения проблем.

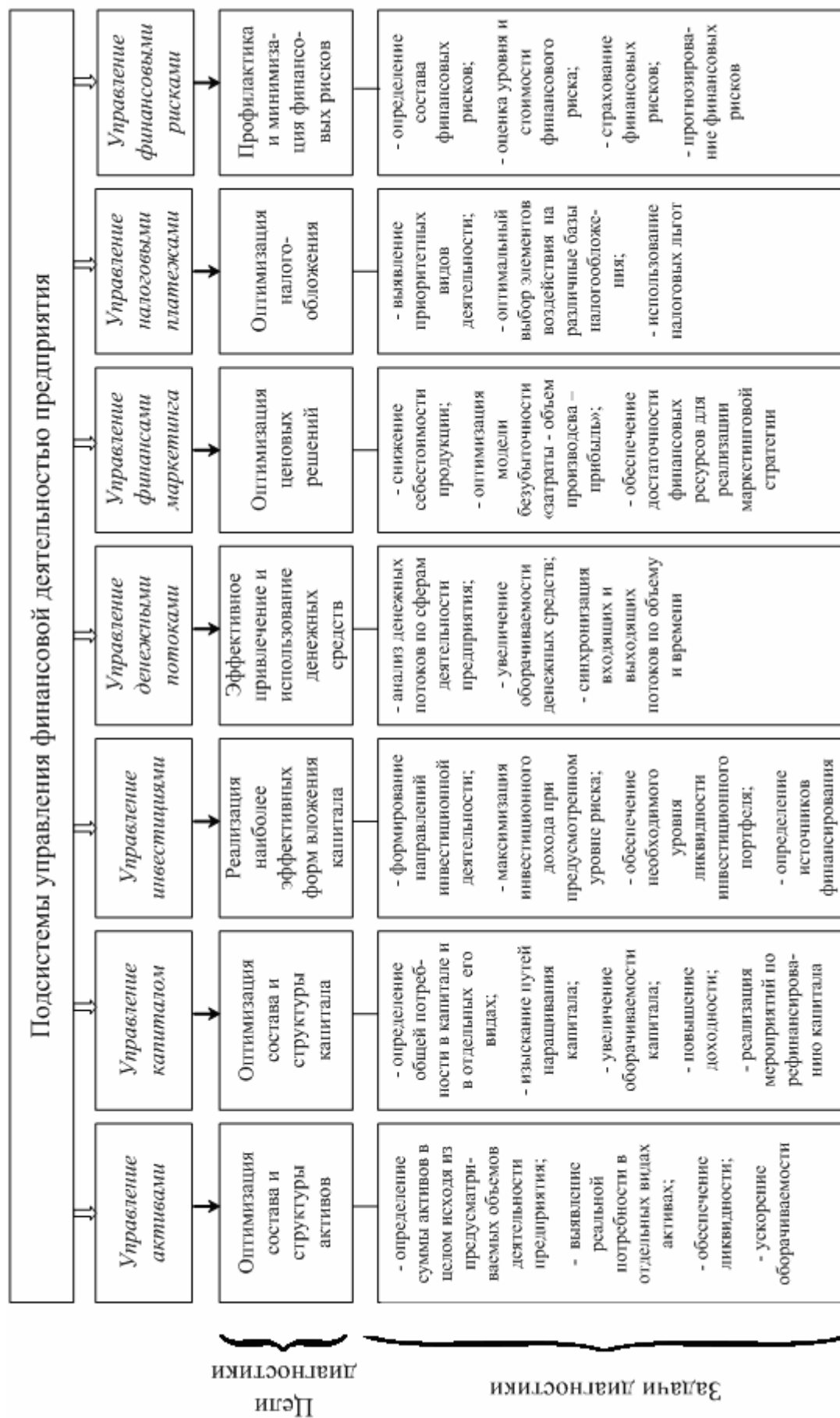


Рис. 1. Цели и задачи диагностики подсистем управления финансовой деятельностью предприятия

Анализ экономической литературы [6–11] позволил констатировать факт наличия большого количества методов, рекомендуемых к применению в диагностике, однако в реальной действительности используется довольно ограниченный их круг. Поэтому при проведении финансовой диагностики необходимо точно оценить реальную потребность в выборе того или иного метода, соотнеся его со сложностью и масштабностью сложившейся проблемной ситуации объекта исследования.

Однако для достижения целей, стоящих перед диагностикой управления финансовой деятельностью предприятия, недостаточно использовать один метод, необходимо обладать системой методов.

Исходя из вышесказанного, весь многочисленный комплекс приемов и методов диагностики управления финансовой деятельностью предприятия предлагается классифицировать по следующим направлениям: методы диагностики подсистем управления финансовой деятельностью предприятия; методы диагностики общих функций управления финансовой деятельностью предприятия; методы диагностики принятия управленческих решений.

Классификация основных методов при проведении диагностики управления финансовой деятельностью предприятия (рис. 2).

Данная классификация методов диагностики является наиболее информативной, поскольку обеспечивает комплексное выявление проблем управления финансовой деятельностью предприятия для обоснованного принятия управленческого решения по их устранению (снижению степени влияния). Следует также отметить, что при выборе того или иного метода диагностики необходимо придерживаться ряда требований, в качестве которых выступают: практическая пригодность метода; достоверность данного метода; сбалансированность применяемого метода с другими приемами; невысокая стоимость работы.

Результативность диагностики управления финансовой деятельностью предприятия обеспечивается последовательной реализацией механизмов ее проведения: выявления проблем, диагностики проблем, диагностики принятия управленческих решений, прогнозирования проблем.

Начальным этапом проведения диагностики является реализация механизма выявления проблем управления финансовой деятельностью предприятия, который основывается на разработке системы финансовых показателей, а также системы критериев и пороговых значений, позволяющих выявить проблемы и классифицировать их по степени влияния на функционирование предприятия. Результатом реализации данного механизма является постановка предварительного диагноза выявленным проблемам с целью определения и планирования действий для дальнейшей их диагностики.

После того как финансовые проблемы выявлены, они должны быть диагностированы на предмет определения их характера, свойств и специфики. Поэтому следующим этапом диагностики является реализация механизма диагностики проблем управления финансовой деятельностью предприятия. Цель данного этапа – детальное изучение выявленных проблем: определение основных характеристик, установление факторов, ис-

точников и причин возникновения отрицательных результатов и нежелательных тенденций. Реализация вышеприведенных механизмов является объективной основой для принятия эффективных управленческих решений по проблемам управления финансовой деятельностью предприятия. Следовательно, потребность в реализации механизма диагностики принятия управленческих решений, включающего в себя определение инструментария решения проблем, анализ их альтернативных вариантов, является актуальной.

Заключительный этап диагностики управления финансовой деятельностью предприятия – реализация механизма прогнозирования финансовых проблем, направленного на определение вероятности возникновения аналогичных или принципиально новых проблем в перспективной деятельности предприятия, установление степени их возможного влияния на его функционирование. Данный механизм имеет важное значение для осуществления процесса опережающего управления финансовой деятельностью предприятия путем разработки мероприятий, направленных на недопущение возникновения проблем в его развитии (снижение степени влияния) на основании оперативного распознавания причин и условий, способных вызвать появление определенного вида проблем.

Синтез данных механизмов позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед диагностикой цели и задачи, обеспечивая тем самым эффективность процесса управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкурентной экономической среды.

Функционирование целого комплекса механизмов диагностики непосредственно связано с информационными процессами, протекающими на предприятии, в виде обмена информацией между подсистемами управления финансовой деятельностью предприятия, их взаимодействия с внешней средой, в ходе которого обрабатываются данные о состоянии системы управления в каждый диагностируемый момент времени. В этой связи реализация принципа системообразующих отношений, заключающегося в налаживании отношений между элементами системы, обеспечивающих ее целостность, функционирование и развитие, является первостепенной задачей. Отсюда специфика данного принципа относительно системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия будет исходить от самих процессов разработки системы информационной поддержки принятия решений, а именно: определения организационных регламентов; совершенствования технического обеспечения диагностики; налаживания четких коммуникационных связей.

Таким образом, система информационной поддержки принятия решений в диагностике управления финансовой деятельностью предприятия – это совокупность внутренних и внешних информационных потоков предприятия, методов их обработки, а также специалистов, участвующих в принятии управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности. Данная система обеспечивает согласованность и оперативность действий финансовой службы предприятия на каждом этапе управления, предоставляя единую базу данных и мгновенное отображение в ней вносимых изменений.

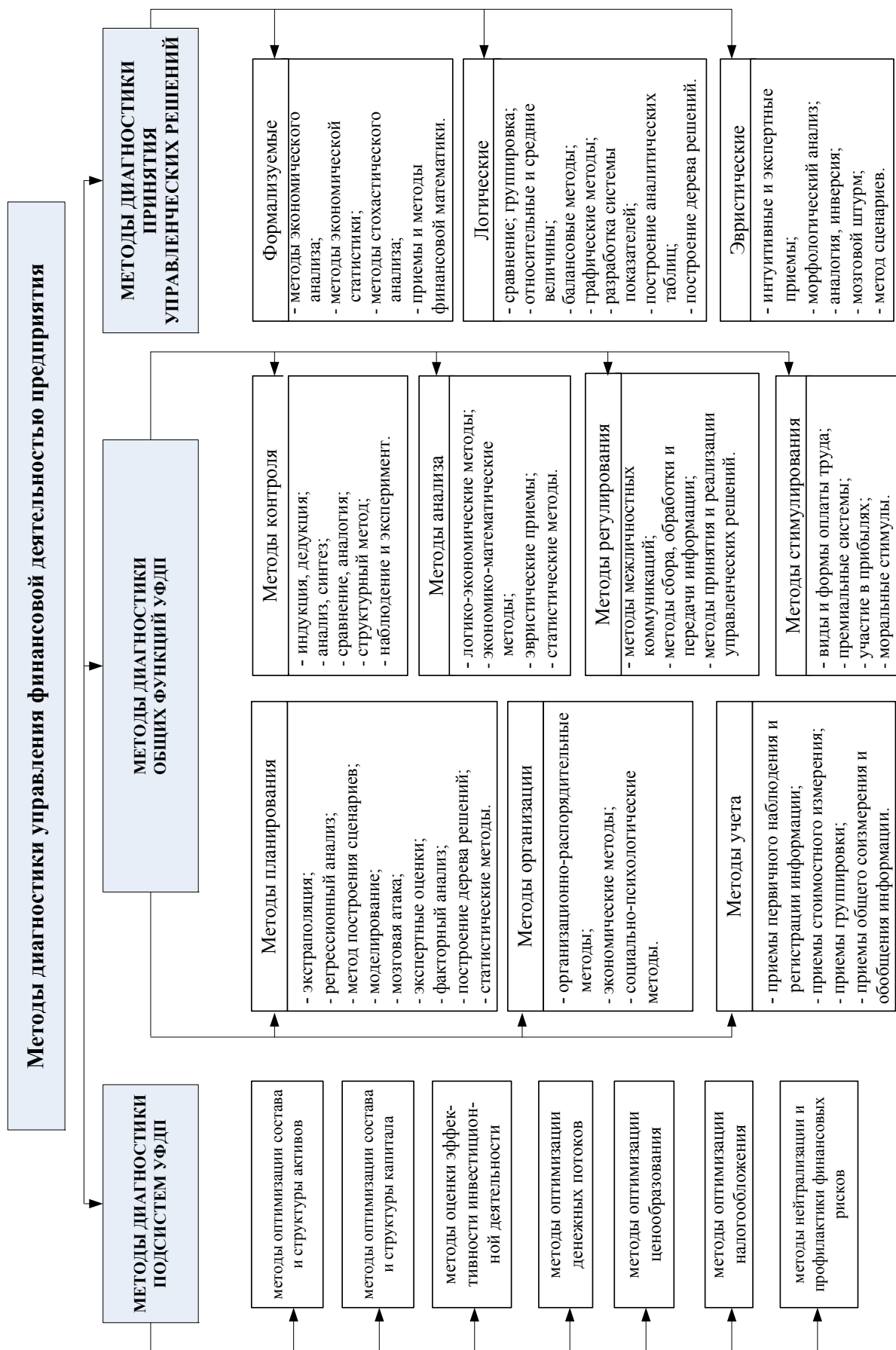


Рис. 2. Классификация методов диагностики управления финансовой деятельностью предприятия

Необходимым дополнением к системе информационной поддержки принятия решений в процессе диагностики управления финансовой деятельностью предприятия является разработка диагностического банка проблем предприятия, в котором будет находиться информация о финансовых проблемах, классифицированных по определенным параметрам их диагностирования, а также о принятых решениях по возникшим проблемам, результатах их реализации, соответствующих исполнителям. Использование диагностического банка проблем руководством предприятия позволит систематизировать процесс принятия решений, сократить вре-

мя устранения проблемной ситуации, повысить качество принимаемых решений за счет использования опыта в типичных ситуациях, моделирования возможных проблемных ситуаций на перспективу.

Выявленные в процессе исследования особенности диагностики управления финансовой деятельностью предприятия позволили разработать концептуальную модель, синтезирующую цель, задачи, принципы, методы и механизмы диагностики, систему информационной поддержки принятия решений и диагностический банк проблем, реализация которой способствует оптимизации финансовых процессов на предприятии (рис. 3).

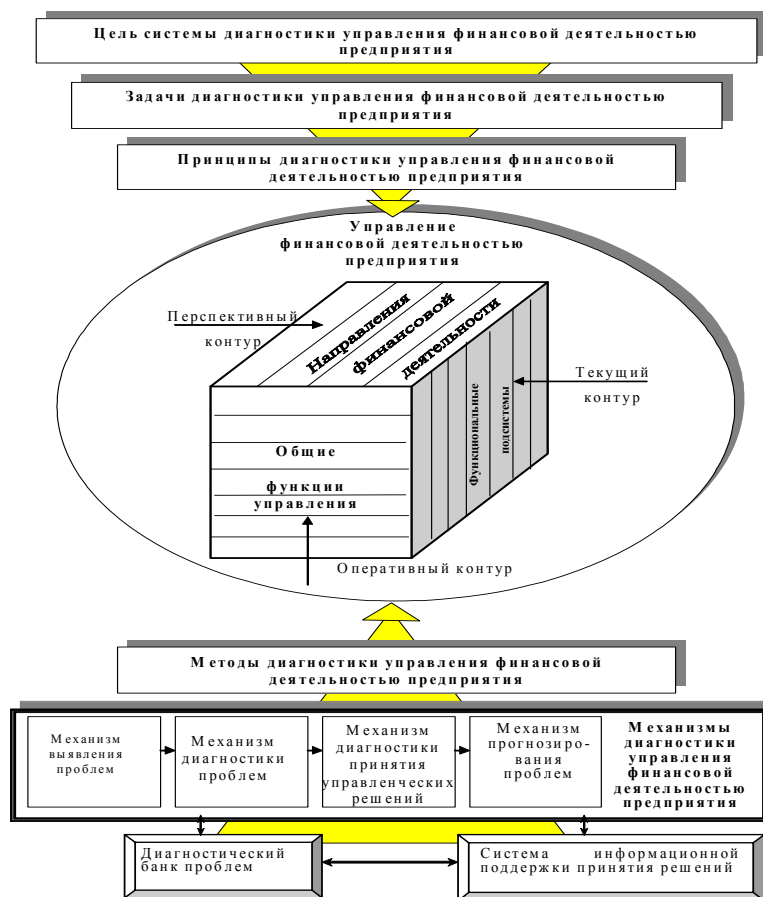


Рис. 3. Модель системы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия

Таким образом, системность диагностики управления финансовой деятельностью предприятия предполагает, с одной стороны, диагностику существующего положения дел в управлении финансо-

вой деятельностью предприятия, с другой – создание на основе диагностики скорректированной системы управления достижением поставленных целей предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. М.: Юристъ, 1998. 141 с.
2. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. 511 с.
3. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Ю. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2001. 362 с.
4. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. М.: Финансы и статистика, 1992. 234 с.
5. Раицкий К.А. Экономика предприятия. М.: Дашков и К, 2002. 1012 с.
6. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. 2-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2005. 208 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2006. 210 с.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 2007. 507 с.
9. Принятие решений и анализ экспертной информации // Вопросы кибернетики / Под ред. А.А. Дорофеевца, Б.Г. Литвака, Ю.Н. Тюрина. М., 1989. Вып. 151. 178 с.
10. Beer S. Diagnosing the system for organizations: The managerial cybernetics of organization. N.Y.: John Wiley & Sons, 1998. 152 p.
11. Grafton R., Quentin, Sargent, Timothy C. A Workbook in mathematical method for economists. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 278 p.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 3 марта 2009 г.