

**А. С. Книга**  
к.э.н., заведующая кафедрой  
Финансового менеджмента  
(АлтГТУ, г. Барнаул)

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ**

Использование компетентностного подхода в высшем профессиональном образовании предполагает определение и формирование различных качеств выпускника, позволяющих ему осуществлять успешную профессиональную деятельность. Совокупность всех компетенций принято разделять на две части: универсальные и профессиональные компетенции. Профессиональные компетенции выпускника общеобразовательной программы в области менеджмента должны обеспечивать для него возможность успешной деятельности, в том числе, на различных уровнях управления в организации. Данное требование предполагает, что выпускник имеет знания и умения в различных функциональных областях менеджмента. Объектами профессиональной деятельности менеджера являются различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм. Важной сферой функциональной деятельности любой из этих организаций, несомненно, является финансовая сфера.

Профессиональные компетенции в области управления финансами организации имеют значение в различных сферах и на различных уровнях менеджмента организации:

- менеджеру любого звена в каждой функциональной сфере деятельности необходимо понимание основных закономерностей движения денежных средств и зависимостей затрат и результатов, поскольку финансовые показатели позволяют оценить эффективность многих управленческих решений;

- менеджеру высшего звена управления необходимо понимание обобщающих финансовых показателей стоимости бизнеса, добавленной стоимости и факторов их формирования, поскольку данные пока-

затели могут использоваться в качестве критериальных для оценки эффективности управленческих решений стратегического характера.

В действующем государственном стандарте по специальности «Менеджмент организации» предусмотрен ряд обязательных дисциплин, обеспечивающих формирование общепрофессиональных компетенций менеджера в области управления финансами: бухгалтерский учет, финансы и кредит, статистика. Изучение этих дисциплин дает представление о сущности финансов на макро- и микроуровне, об источниках финансовых ресурсов организации и основных направлениях их вложений, о формировании финансового результата деятельности организации.

В то же время в рамках данных дисциплин не рассматриваются вопросы финансового характера, составляющие неотъемлемую часть профессиональных компетенций менеджера. Прежде всего, обращает на себя внимание отсутствие такой дисциплины, как «Финансовый менеджмент». «Финансовый менеджмент» присутствует лишь в перечне рекомендуемых специальных дисциплин по направлению «Менеджмент». Значение проблем финансового менеджмента для формирования профессиональных компетенций менеджера обусловило тот факт, что сегодня многие ведущие университеты включают эту дисциплину в учебный план в качестве региональной компоненты.

Изучение этой дисциплины позволяет студентам овладеть знаниями и умениями, составляющими основу для профессиональных компетенций менеджеров в области управления инвестициями и инновациями, стратегического менеджмента, менеджмента в страховании и в банковской сфере. Как правило, в рамках данной дисциплины студенты получают представление о временной концепции денежных ресурсов и о финансово-экономических расчетах. Однако этого недостаточно. Для менеджера необходимо знать не только бухгалтерский баланс, но и понимать, каким образом показатели, рассчитанные на основе бухгалтерских данных, характеризует финансовое состояние организации, связаны с реальными процессами. В изучении связанных с финансовыми аспектами деятельности организации дисциплин необходимо сделать акценты на содержательные стороны процессов управления финансами.

К числу таких аспектов финансового менеджмента, имеющих немаловажное значение при подготовке менеджеров, относятся вопросы корпоративного управления (corporate governance). В соответствии с определением Организации экономического сотрудничества и развития, под корпоративным управлением понимается система взаимоот-

ношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами – сотрудниками, клиентами, поставщиками, общественностью, органами надзора, правительством. В ходе деятельности организации между интересами этих субъектов возникают противоречия, приводящие к различного рода корпоративным конфликтам. Корпоративное управление влияет на широкий круг управленческих решений – относительно стратегии развития организации, основных направлений инвестирования, реинвестирования прибыли, основных источников финансирования, кадровых назначений на ключевые посты и другие. Значимость корпоративного управления особенно проявляется в кризисных ситуациях, при принятии стратегических решений. Эффективное корпоративное управление способствует снижению затрат на привлечение капитала, повышению уровня управляемости, независимости от конкретных менеджеров и снижению риска персональной ответственности топ-менеджеров.

В содержании финансовых дисциплин необходимо включить современные концепции взаимоотношений менеджмента и собственников в рамках корпоративного управления. Так, в последние десятилетия получило распространение представление о росте стоимости бизнеса, как одного из важнейших критериев оценки стратегических управленческих решений. Данный критерий оценки эффективности управленческих решений позволяет принимать решения, в наибольшей степени соответствующие интересам собственников организации. Построение управления, ориентированного на стоимость, позволяет в значительной степени избежать первичных агентских конфликтов в корпоративных отношениях.

На наш взгляд, негативные моменты, проявляющиеся в современных кризисных процессах, показали необходимость более глубокого овладения менеджерами еще одним кругом вопросов – обоснование и принятие решений в области инвестиций. Современная финансовая система характеризуется наличием большого числа финансовых инструментов, использование которых может иметь неоднозначные последствия для предприятия. Эффективное инвестирование в современных условиях предполагает наличие у менеджеров знаний о рынке ценных бумаг, его возможностях и опасностях.

Для принятия управленческих решений необходимо выявлять и оценивать возможные финансовые риски. Понимание закономерностей формирования денежных потоков, динамики уровня делового и финансового рисков на различных стадиях инвестиционного процесса

и на различных стадиях жизненного цикла организации позволяет принимать решения, не допускающие высоких значений одновременно делового и финансового риска. Примером такого подхода может служить представленная на рисунке 1 схема обоснования состава источников финансирования организации на различных стадиях ее жизненного цикла.

<p align="center"><b>Стадия роста</b>  <i>Деловой риск:</i> высокий  <i>Финансовый риск:</i> низкий  <i>Источники финансирования:</i>                      собственный капитал (стратегическое инвестирование)</p>	<p align="center"><b>Стадия возникновения</b>  <i>Деловой риск:</i> очень высокий  <i>Финансовый риск:</i> очень низкий  <i>Источники финансирования:</i>                      собственный капитал (венчурное финансирование)</p>
<p align="center"><b>Стадия зрелости</b>  <i>Деловой риск:</i> средний  <i>Финансовый риск:</i> средний  <i>Источники финансирования:</i>                      заемный и собственный капитал (реинвестирование прибыли)</p>	<p align="center"><b>Стадия падения</b>  <i>Деловой риск:</i> низкий  <i>Финансовый риск:</i> высокий  <i>Источники финансирования:</i> заемный капитал</p>

Рисунок 1 – Состав источников финансирования на различных стадиях жизненного цикла организации

В связи с этим, представляется необходимым усиление общепрофессиональной подготовки менеджеров в области изучения фундаментальных основ и практики реальных и финансовых инвестиций.

Знания в области управления финансами необходимы современному выпускнику и для формирования универсальных компетенций. Социально-личностные и общекультурные компетенции будут неполными, если выпускник (и студент) не владеют основами управления личными финансами. Современные опросы общественного мнения, а также проблемы обманутых инвесторов, несостоятельных заемщиков в сфере потребительского кредитования свидетельствуют о массовой финансовой безграмотности российских граждан, в том числе, лиц, имеющих высшее образование. Умение сформулировать жизненные цели на ближайший период и длительную перспективу и сформировать стратегию сбережения и инвестирования личных средств, знание условий потребительского кредитования и страхования, возможностей валютного рынка и рынка ценных бумаг – все эти элементы управле-

ния личными финансами следует включить в перечень универсальных компетенций менеджера.

Сегодня университетские учебные программы пока не содержат изучение перечисленных вопросов. Некоторые положительные сдвиги в этой области возможны в связи с реализацией федеральной программы «Повышение финансовой грамотности населения». На наш взгляд, целесообразно включить в состав преподаваемых дисциплин, по крайней мере, факультативных, «Управление личными финансами».