

3. Блэкуэлл Р. Д., Миниард П., Энджел. Дж. Поведение потребителей / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 943 с.
4. Бобкова Е. Ю. Проблемы формирования информационной компетентности специалиста-маркетолога // Среднее профессиональное образование. – 2008. – № 2. – С. 21–30.
5. Бодрийяр Ж. Общество потребления: его мифы и структуры / пер. с фр. – М. : Республика : Культур. революция, 2006. – 268 с.
6. Демидова Л. А. Сфера услуг России: трудный путь модернизации // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2008. – № 2. – С. 38–50.
7. Долженко О. В. Очерки по философии образования. – М. : Промо-Медиа, 1995. – 239 с.
8. Иноземцев В. Л. Модели постиндустриализма: сходство и различия // Общество и экономика. – 2003. – № 4–5. – С. 51–96.
9. Кетова Н. П. Новая парадигма подготовки маркетологов: модель компетенции // Вестн. Рос. гос. ун-та. Вып. 3. Сер. : Экономические и юридические науки. – 2008. – С. 43–47.
10. Ксенофонтова М. В. Система современных международных экономических отношений в условиях глобализации // Новая правовая мысль. – 2007. – № 2. – С. 32–35.
11. Левяш И. Я. Россия в XXI веке: между роком геополитики и императивом глобализации // Россия и современный мир. – 2005. – № 2. – С. 5–22.
12. Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М. [и др.]. Модель системы образования России в перспективе 2020 года: поворот к экономике, основанной на знаниях // Высшее образование сегодня. – 2008. – № 5. – С. 4–9.
13. Паньков В. С. Россия и глобализация: Россия в системе международных экономических отношений в условиях глобализации // Международная экономика. – 2009. – № 9. – С. 5–22.
14. Шопенгауэр А. Афоризмы и максимы / пер. с нем. – М.: Эксмо-Пресс, 1998. – 734 с.

УДК 378. + 336

КОМПЕТЕНЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖЕРА

Т. И. Мельникова (Новосибирск)

Целью статьи является определение ключевых компетенций финансового менеджера в контексте модернизации российской системы образования. Автор рассматривает модели компетентности, применяемые в подготовке менеджеров; проводит анализ факторов и тенденций, влияющих на изменение целей и содержания финансовой службы в организации. В статье представлена модель компетенций финансового менеджера, разработанная автором в контексте современных требований к финансовому управлению, позволяющая реализовать компетентностный подход в процессе перехода на новые образовательные стандарты.

Ключевые слова: компетентностный подход, компетенция, компетентность, модель компетенций финансового менеджера.

Мельникова Тамара Ивановна – кандидат экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита Сибирской академии государственной службы. 630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6.
E-mail: t.i.melnikova@gmail.com

THE COMPETENCIES OF THE FINANCIAL MANAGER

T. I. Melnikova (Novosibirsk)

The article aims to identify the key competencies of the financial manager in the context of modernization of the Russian education system. The author examines the competency model used in the training of managers, conducts analysis of the factors and trends affecting the change in the objectives and content of the financial service in organizations. The article presents a model of competencies of the financial manager, developed by the author in the context of modern requirements for financial management, allowing realizing the competence approach in the process of transition to new educational standards.

Key words: *competency approach, competence, competency, a model of the financial manager' competencies.*

Актуальность определения компетенций финансового менеджера обусловлена, во-первых, изменением приоритетов и содержания менеджмента; во-вторых, сменой парадигмы финансового управления с ориентацией на рост стоимости; в-третьих, необходимостью создания модели компетенций финансовых менеджеров в условиях модернизации российского образования.

Необходимость создания новых ориентиров в подготовке финансовых менеджеров обусловлена глобальными изменениями в экономике и обществе, инновациями в сфере управления.

Аналитики отмечают два типа последствий глобализации. Во-первых, произошли кардинальные изменения в конкуренции и усилении роли интеллектуального капитала. Во-вторых, с ростом динамизма и неопределенности требуется более полный учет многообразия факторов риска. Лидерство и инновационность стали факторами успеха организаций в конкурентной среде. Изменяются требования к качеству и стилю управления. Попытки сохранить привычные методы деятельности за счет радикального сокращения расходов уже не приводят к успеху. Успешные организации применяют инновационные модели бизнеса, ориентированные на лидерство. Такие модели предусматривают гибкую систему планирования и управления операциями, содействие менеджерам на местах, вовлеченность сотрудников в управление, непрерывное обучение и готовность к изменениям.

Проблемы многих руководителей российских предприятий обусловлены невысокой скоростью и низким качеством прогнозирования последствий принимаемых решений. Исследования показывают, что уровень понимания реальности большинства руководителей ориентирован на реагирование, а не на адаптацию к изменениям внешней среды.

Изменения внешней среды оказывают воздействие на финансовые стратегии, на выбор инструментов и методов финансового управления. Практикующие финансовые менеджеры должны постоянно учиться и осваивать финансовые инновации.

Важнейшим фактором формирования новой концепции финансовой службы и компетенций финансовых менеджеров являются тенденции в изменении требований к менеджменту в целом.

Направления трансформации менеджмента в XXI в. сформулированы группой экспертов в области управления, таких как К. К. Прахалад, Генри Минцберг, Питер Сенге и др. Основные идеи новой парадигмы менеджмента изложены в статье Гэри Хэмела в февральском номере «Harvard Business Review» за 2009 г., а именно:

- во-первых, менеджмент, включая инструменты и методы, становится важнейшей социальной технологией;
- во-вторых, модель управления, применяемая в большинстве крупных организаций, в настоящее время серьезно устарела. Эта модель возникла в конце XIX в. и ориентируется на воспроизводство;
- в-третьих, менеджмент XXI в. призван сделать крупные организации принципиально более гибкими, инновационными, создающими условия для вдохновения и самореализации сотрудников, которые работают в них [1].

В контексте новой парадигмы менеджмента формирование модели компетенций финансового менеджера должна быть ориентирована на:

- достижение социально значимых целей;
- удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон, взаимодействующих с организацией;
- расширение мировоззрения и развитие системного мышления финансовых менеджеров;
- формирование атмосферы доверия и открытости в коллективе, поскольку «недоверие и страх являются токсичными для инноваций и взаимодействия» [1];
- возрастание роли лидеров в организации как архитекторов социальных систем, которые позволяют реализовывать инновации и сотрудничество;
- создание голографических информационных систем, позволяющих каждому сотруднику действовать в интересах всего предприятия;
- создание внутреннего рынка для идей, талантов и ресурсов, использование коллективной мудрости всей организации;
- целостный подход к выбору показателей результатов деятельности с учетом человеческих ценностей.

В международной практике бизнес-школ компетентностный подход (competence-based education) в подготовке менеджеров применяется более двадцати лет, хотя дискуссии по поводу управленческих способностей работников продолжаются до сих пор. В данной статье под управленческими способностями понимается определенный репертуар поведения менеджера, позволяющий осуществлять эффективную деятельность в контексте стратегических целей организации [2].

Традиционно в подготовке менеджеров применяются две модели компетентностного подхода: модель функционального анализа и модель личностной компетентности.

Модель функционального анализа, принятая в Великобритании, устанавливает соответствие между функциями и составляющими компетентности менеджера. К основным функциям финансового менеджера, в соответствии с этим подходом, относятся: управление операциями, управление финансами, управление информацией, управление персоналом. Для осуществления каждой функции требуются определенные компетенции.

Для управления персоналом необходимо владеть компетенциями в области оценки и отбора персонала для финансового департамента; планирования и оценки работы сотрудников; командной работы, создания эффективных рабочих отношений. Управление финансами предполагает владение навыками финансового планирования и контроля, финансового анализа и оценки финансовых результатов, умение работать с банками и другими партнерами и др. [3]. Управление информацией включает владение компетенциями в получении, оценивании и обмене информацией для решения проблем и принятия решений. Управление операциями основано на компетенциях по поводу создания условий для эффективной работы финансового департамента и развития сетей связей с другими подразделениями.

Вторая модель личностных способностей описывает четыре группы умений и навыков менеджера, включая личностные способности к планированию; управлению другими людьми; управлению собой; к интеллектуальной работе.

Многие авторы используют термины «компетенция» и «компетентность» как синонимы, однако между ними имеется существенное различие. Компетенция – это требуемый для определенной деятельности стандарт поведения, а компетентность – это уровень владения таким стандартом поведения, проявляющийся в конечных результатах его применения.

Важно также различать компетенции должности и профессиональные компетенции видов деятельности или профессиональных областей.

Профессиональные компетенции *видов деятельности* имеют более обобщенный характер. А компетенции *должности* ограничены рамками конкретной компании.

Компетенции должности как корпоративный инструмент применяются довольно широко в практике управления персоналом.

В сфере образования необходима модель профессиональных компетенций деятельности как некоторый обобщенный универсальный набор способностей. Цель создания такой модели – сформировать общее представление о требованиях к выпускнику, охватывающее важнейшие способности и навыки индивидуума или ключевые компетенции для работы по профессии.

В условиях непрерывных изменений организации вынуждены внедрять новые модели управления организацией, в соответствии с которой финансовый директор является интегратором бизнеса. Формирование требований к финансовым руководителям находится в центре внимания теоретиков и практиков менеджмента. Продолжающийся глобальный финансовый кризис актуализировал проблему изменения компетенций финансового руководителя. Роль финансовых директоров будет возрастать и в дальнейшем, поскольку они находятся в центре всех процессов управления предприятием.

Финансовый менеджмент является сложной, динамично развивающейся, связанной с большими рисками сферой деятельности, в которой требуется высокий профессионализм. Как правило, при обсуждении функций финансового управления и требований к финансовому менеджеру подразумевают финансового директора (CFO). Финансовый директор является главным финансовым менеджером, под его началом работают

его коллеги по профессии – финансовые менеджеры более низкого уровня, компетенции которых также необходимо определить.

Большинство работающих в России финансовых директоров получили специальное образование в российских или зарубежных бизнес-школах. Профессиональная подготовка по финансовому менеджменту ведется также в вузах. Студенты, желающие получить современное финансовое образование, выбирают специализацию «финансовый менеджмент» в рамках специальности «финансы и кредит».

Приоритеты финансового управления изменяются в процессе трансформации модели бизнеса. Ориентация на рост акционерной стоимости, усиление процессов интеграции как внутри компании, так и с внешними заинтересованными сторонами изменяют требования к финансовым управляющим. В этих условиях повышается роль финансового директора, задачами которого **становится** интеграция бизнес-процессов, а также обеспечение прозрачности информации о стоимости организации для внешнего мира. Информация нефинансового характера все в большей степени присутствует в финансовых документах с целью комплексной оценки положения компании и более полного представления информации для инвесторов.

Основными факторами появления новой концепции финансовой службы являются: усиление социальной ответственности организации; растущая роль нематериальных активов в процессе создания стоимости; необходимость повышения доверия инвесторов и акционеров.

Новую концепцию финансовой службы **дополняют исследования С. Рида – автора книги** «Финансовый директор как интегратор бизнеса». По его мнению, между финансовой сферой, управлением человеческими ресурсами и информационными системами границы будут стираться. Это означает, что финансовый директор будущего десятилетия в равной степени должен отвечать за управление финансами, информационными системами и персоналом [4].

Формирование модели компетенций финансового менеджера является актуальной задачей для всех заинтересованных сторон: работодателей (в плане взаимодействия с вузами), преподавателей (для определения содержания и выбора методов преподавания), студентов (для формирования представлений о ценности приобретаемой профессии на рынке).

Для целей подготовки финансовых менеджеров в вузе важно иметь ориентир в виде ключевых или базовых компетенций финансового менеджера среднего звена. Создание модели позволит конструктивно определять цели и оценивать результаты обучения на языке необходимых компетенций или способностей выпускников работать в качестве финансового менеджера в организации.

Модель компетенций выпускника вуза [5] в общем виде включает:

- способность знать и понимать теоретические концепции в определенной академической области («знание и понимание»);
- компетенции, касающиеся практического применения знаний («знание как действовать»);
- ценности, являющиеся неотъемлемой частью восприятия и жизни с другими людьми в социальном контексте («знание как быть»).

Модель компетенций финансового менеджера – это структурированный набор необходимых, идентифицируемых и измеряемых компетенций, позволяющих индивидууму эффективно работать в сфере финансового управления в различных организациях. Фундаментальной составляющей модели является мировоззрение финансового менеджера, понимание реальности на уровне системных структур, открывающее возможности видеть за событиями глубинные причины проблем и находить новые возможности для формирования собственного будущего [6]. Знание реальности на уровне системных структур позволяет менеджеру проектировать и осуществлять изменения, управлять событиями, быть лидером.

К ключевым компонентам модели относятся также специальные знания и навыки в области финансов, управленческие компетенции, способность к инновациям и личностные лидерские качества.

В процессе проектирования модели компетенций автором проводились следующие исследования: анализ финансовых инноваций и развития новых концепций на основе обобщения практики финансового менеджмента; обзор существующих представлений о функциях и роли финансового менеджера в организации; анализ современных тенденций в финансовом управлении и изменении роли финансового директора; обзор магистерских программ по финансовому менеджменту в российских вузах и в системе бизнес-образования.

В работе использовались следующие источники: российские и зарубежные учебники и монографии по финансовому менеджменту; учебные программы и методические материалы по финансовому менеджменту российских вузов, а также зарубежных бизнес-школ; материалы исследований, посвященных изменению роли финансового директора в современной компании. Кроме того, в процессе разработки модели использовались результаты анкетирования студентов старших курсов, обучающихся по направлению «финансовый менеджмент», выступления выпускников на круглом столе «Ключевые компетенции финансового менеджера», а также интервью с преподавателями экономических факультетов вузов.

На основании полученных представлений о современной концепции финансовой службы и той ответственности, которую берет на себя финансовый руководитель, были сформированы группы ключевых компетенций финансовых менеджеров. К ним относятся:

- 1) компетентность в самоопределении и формировании ментальных моделей;
- 2) профессиональные и специальные компетенции;
- 3) способность самостоятельно применять знания на практике;
- 4) управленческие компетенции;
- 5) компетентность в управлении информацией;
- 6) лидерские качества и способность к инновациям.

Компетентность в самоопределении и формировании ментальных моделей включает готовность перестраивать свое мировоззрение – от объяснения реальности на уровне событий до понимания системных структур и путей их изменения, т.е. созидания.

Профессиональные и специальные компетенции включают:

- понимание фундаментальных концепций финансового менеджмента;

- знание теории и практики современного финансового управления, направленного на рост стоимости компании;
- умения и навыки эконометрического, финансового анализа и прогнозирования денежных потоков и оценки рисков;
- знание общего менеджмента, операционного и инвестиционного менеджмента, риск-менеджмента.

Компетенция в применении знаний включает следующие способности:

- владение методологией применения знаний в конкретной ситуации;
- умение строить финансовые модели, приспособленные для решения конкретных задач;
- концептуальная гибкость при выборе моделей и методов финансового управления;
- навыки управления финансовыми потоками.

Управленческие компетенции включают широкий спектр составляющих:

- определение целей организации, выбор приоритетов и разработка финансовой стратегии;
- способность к созданию финансовой структуры организации и команды финансовых менеджеров (консультантов);
- навыки эффективной коммуникации;
- умение работать в команде, управление людьми;
- определение критериев управления эффективностью и результативностью;
- способность управлять собой;
- умения и навыки принятия решений;
- вовлечение персонала в достижение целей.

Управление информацией имеет особую значимость для современного финансового менеджмента и интеграции бизнеса. К компетенциям в управлении информацией относятся:

- получение, оценивание и обмен информацией для решения проблем и принятия решений;
- понимание потребностей в информации всех заинтересованных сторон;
- обеспечение достоверности и прозрачности информации о стоимости для внешних и внутренних заинтересованных сторон;
- знание и применение современных информационных моделей раскрытия информации;
- владение современными информационными технологиями;
- управление цепочкой корпоративной отчетности.

Лидерские качества и способности к инновациям включают:

- формирование общего видения будущего;
- умение донести свое видение до подчиненных;
- способность проектирования будущего организации; доверие к подчиненным и создание открытого климата;
- понимание нужд окружающих и их поддержка;
- заинтересованность в развитии и обучении персонала;
- готовность к изменениям в управлении;
- вовлечение персонала в процесс преобразований;
- демонстрация собственной приверженности переменам.

Представленная модель является схематичной и дает представление о базовой структуре компетенций, которую в дальнейшем можно развертывать, дополнять и детализировать.

Применение модели в системе образования предполагает использование инновационных методов обучения. Развитие компетенций предполагает активное участие студента в образовательном процессе.

Компетентный подход к обучению в вузе изменяет роль и функции преподавателя. Чтобы способствовать развитию новых способностей и навыков у студентов, преподаватель должен быть компетентен в области инновационных методов обучения. Опыт применения активных методов накоплен во многих вузах. Например, на экономическом факультете Сибирской академии государственной службы в обучении финансовых менеджеров применяются:

- тренинги, деловые игры, метод case-study, позволяющий развивать способность к применению теоретических концепций в деятельности, а также навыки работы в команде;

- модульно-рейтинговая система обучения, стимулирующую самостоятельную работу и ответственность студентов;

- встречи и круглые столы с выпускниками академии, работающими финансовыми менеджерами;

- участие студентов в городских конкурсах по решению бизнес-кейсов;

- включение в тематику научно-исследовательской работы студентов (НИРС) тем по развитию управленческой компетенции и лидерских качеств финансового руководителя, оценке эффективности работы финансового менеджера в организации.

Модель компетенций финансового менеджера имеет практическое значение для определения целей обучения финансовому менеджменту в вузе и является инструментом организации и оценки результатов обучения в процессе модернизации высшей школы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Hamel G.** Stretch Goals for Management // Harvard Business Review. – Feb, 2009. – P. 5–9.
2. **Kandola R., Pearn.** Identifying competencies // R. Boam, P. Sparrow, Designing and Achieving Competency: a competency-based approach to managing people and organizations. McGraw-Hill, London, 1992. – Management : Current Research Issues. – N. 17. – P. 80–92.
3. **Брег С.** Настольная книга финансового директора / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 532 с.
4. **Рид С. и др.** Финансовый директор как интегратор бизнеса / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 397 с.
5. **Байденко В. И.** Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения : метод. пособие. – М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 54 с.
6. **Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Ш., Росс Р. Б., Рот Дж., Смит Б. Дж.** Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 624 с.
7. **Хоуп Дж.** Финансовый директор новой эпохи / пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 304 с.