

### 3.6. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Марковская Е.И., к.э.н., доцент кафедры  
финансовых рынков и финансового менеджмента

*Государственный университет – Высшая школа  
экономики (Санкт-Петербургский филиал)*

В статье рассматриваются проблемы адаптации модели финансово-экономического управления предприятия к изменениям внешней среды. Автор рассматривает виды финансово-экономических моделей, а также факторы, определяющие выбор той или иной модели.

#### 1. Актуальность проблемы

Организация финансово-экономического управления на предприятии является одной из ключевых задач топ-менеджмента. Правильный выбор модели финансово-экономического управления может способствовать быстрой адаптации предприятий к условиям меняющейся внешней среды. Особенно остро проблема выбора модели финансово-экономического управления стоит перед российскими предприятиями, которые организованы в виде группы компаний, объединяющей несколько юридических лиц. Группа компаний может объединять однородные по профилю бизнес-единицы, а может включать в себя компании разной отраслевой принадлежности. В каждом случае перед топ-менеджментом, а, особенно, перед финансовым директором, стоит задача организации финансово-экономического управления в группе компаний с учетом ее специфики. В статье автор рассматривает различные модели организации финансово-экономического управления в группе компаний, анализирует факторы, определяющие выбор модели в условиях изменений внешней среды.

#### 2. Виды моделей финансово-экономического управления в группе компаний

Под финансово-экономическим управлением мы понимаем особый механизм функционирования системы финансового менеджмента предприятия, который включает в себя следующие блоки:

- систему планирования, бюджетирования, анализа, контроля и координации;
- систему движения денежных средств;
- модель организации финансово-экономического управления.

Модель организации финансово-экономического управления представляет собой систему, которая может быть описана следующими характеристиками:

- финансовой структурой предприятия (группы компаний);
- способом распределения полномочий и ответственности внутри группы компаний между бизнес-единицами и управляющей компанией.

Под финансовой структурой бизнеса мы понимаем систему взаимосвязанных и взаимодействующих между собой центров финансовой ответственности. Под способом распределения полномочий и ответственности между бизнес-единицами и управляющей компа-

нией мы понимаем правила взаимодействия между ними по вопросам перераспределения функций финансово-экономического управления и принятия решений. Управляющая компания может делегировать полномочия по самостоятельному осуществлению бизнес-единицами функций оперативного финансового менеджмента таких, как организация управления денежными средствами, анализ, контроль, учет, оставляя за собой принятие ключевых стратегических решений. А может иметь место ситуация, когда управляющая компания полностью осуществляет все функции финансово-экономического управления, как оперативные, так и стратегические.

Можно выделить следующие виды моделей организации финансово-экономического управления по критерию «способ распределения полномочий и ответственности между бизнес-единицами и управляющей компанией»:

- децентрализованная;
- централизованная.

Централизованная модель предполагает передачу всех функций финансово-экономического управления в единый центр принятия решений, например, в управляющую компанию.

Децентрализованная модель предполагает сохранение самостоятельности в принятии ряда финансовых решений на уровне дочерних предприятий в группе компаний и делегирование полномочий и ответственности бизнес-единицам без передачи их в единый центр, например, управляющую компанию.

#### 3. Адаптация модели финансово-экономического управления в условиях изменений внешней среды

Изменения внешней среды могут потребовать изменения модели финансово-экономического управления. Это такие изменения, как:

- кризисные явления, вызванные различными макроэкономическими факторами;
- смена собственника;
- смена топ-менеджмента;
- изменение стратегии развития компании.

Различные воздействия внешней среды требуют от предприятия обратной связи, реакции, особого действия или комплекса действий, которые мы называем адаптационным механизмом.

Слово «адаптация» имеет латинское происхождение. В переводе с латинского *adaptare* означает «приспособить», т.е. адаптация – это приспособление.

Термин «адаптация» получил широкое распространение в биологии и медицине. И в то же время проблемы адаптации рассматриваются такими науками, как: философия, социология, психология, управление, экономическая теория. Среди отечественных экономистов последнее время также встречаются работы, посвященные проблеме адаптации экономических субъектов. Экономические исследования, посвященные проблеме адаптации появились в период начала проведения рыночных реформ. Работы по данному направлению можно найти у А.Н. Токарева, Г.Б. Клейнера, Т.Г. Долгопятовой [3, 4]. Последнее время работы ученых-экономистов посвящены адаптации экономических субъектов к таким явлениям, как глобализация, мировой экономический кризис, изменение организационной культуры и стратегии предприятия.

Работы, посвященные проблемам адаптации предприятия к различным изменениям среды можно найти у таких ученых-экономистов, как: И.Н. Ефременко, В.Н. Рассадина, О.А. Страховой, С.И. Файбушевича, Ю.В. Гусарова, С.Н. Глаголева, А.А. Алабугина, Галушко Е.С., Галушко С.А., Глаголева С.Н. [1, 2, 4, 5, 6]. Вместе с этим целостный подход к формированию адаптационного механизма экономическими субъектами в экономической теории находится на этапе разработки.

В работах отечественных и зарубежных экономистов можно встретить различные определения понятия «механизм адаптации предприятия». Так, например, Галушко Е.С. и Галушко С.А. приводят следующее: считают, что организационно-экономический механизм адаптации предприятия это совокупность организационных механизмов (структурных, организационно-управленческих, информационных, плановых, лицензионных, регламентационных и др.), а также экономических средств (способов, регламентов, методов, рычагов, нормативов, показателей) в деятельности предприятия по адаптации к изменениям его внешней и внутренней среды [1].

Мы предлагаем понимать под механизмами адаптации изменения краткосрочного и долгосрочного характера, происходящие в национальной экономике и у экономических субъектов в ответ на появление признаков нестабильности в экономической системе. Под нестабильностью мы понимаем ситуацию, когда под воздействием внешних или внутренних факторов происходят негативные колебания деловой активности в масштабе национальной экономики, а на микроуровне предприятия испытывают различного рода изменения [4].

Мы выделяем следующие факторы, определяющие выбор модели организации финансово-экономического управления с целью ее адаптации к изменениям: взгляд собственника на выбор модели. Собственник может настаивать на выборе той или иной модели. Например, он может настаивать на закреплении всех контролируемых функций за управляющей компанией. Это во многом зависит от такого фактора, как:

- степень делегирования собственником принятия решений о выборе той или иной модели организации финансово-экономического управления;
- состояние финансово-хозяйственной деятельности компании. В кризисных ситуациях, когда денежный поток требует особого контроля (поскольку его может оказаться недостаточно для удовлетворения одновременно всех потребностей бизнеса), может быть принято решение о централизации управления финансами и концентрации всех полномочий в управляющей компании;
- сложность структуры и масштабы бизнеса. Если бизнес представляет собой группу компаний, то выбор модели организации финансово-экономического управления является принципиально важным вопросом для эффективного менеджмента. Решение о том, децентрализованную или централизованную модель выбрать, зависит в этом случае от профиля бизнес-единиц, входящих в структуру группы. Зачастую многопрофильным холдингам приходится делегировать полномочия по управлению финансами бизнес-единицам для того, чтобы оптимизировать скорость принятия решений, которая может быть разной в разных отраслях;
- отраслевая принадлежность бизнеса;
- прозрачность бизнеса.

В силу того, что характерной чертой российского бизнеса является сложность юридической организации бизнес-структур, введение централизованного

финансово-экономического управления может оказаться необходимой мерой для построения эффективной системы финансового менеджмента.

## Выводы

Таким образом, мы рассмотрели виды моделей организации финансово-экономического управления в группе компаний, а также факторы, которые необходимо принять во внимание для эффективной адаптации модели в условиях изменений внешней среды. Проанализировав возможные виды моделей финансово-экономического управления можно сделать вывод, что каждая из них может быть использована предприятием для построения системы эффективного менеджмента. Выбор той или иной модели зависит от условий внешней и внутренней среды, в которых в данный момент функционирует предприятие.

## Литература

1. Галушко Е.С. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия [Электронный ресурс] / Е.С. Галушко, С.А. Галушко // Вестник СевНТУ. – Сер. Экономика и финансы. – Сб. 130. Севастополь, 2012. – С. 43-47. URL: [http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130\\_07.pdf](http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf)
2. Глаголев С.Н. Развитие организационно-экономического механизма управления адаптацией промышленного предприятия: теория, оценка, практика [Текст] : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / С.Н. Глаголев. – Саратов, 2009.
3. Корель Л. В. Социология адаптаций: вопросы теории, методологии и методики. – Новосибирск: Наука, 2005. – 424 с.
4. Марковская Е.И. Основные механизмы адаптации хозяйствующих субъектов в российской экономике [Текст] / Е.И. Марковская // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №1. – С. 273-276.
5. Современные проблемы адаптации субъектов хозяйственной деятельности [Текст] // Науч. зап. С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов / Науч.-исслед. лаб. соц.-экон. проблем предпринимательства ; под науч. ред. С.Г. Ковалева, Э.И. Колчинского. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 271 с.
6. Современные проблемы социально-экономической адаптации субъектов хозяйственной деятельности [Текст] : сб. ст. / Федер. агентство по образованию, С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, Науч.-исслед. лаб. соц.-экон. проблем предпринимательства ; [под науч. ред. С.Г. Ковалева, Э.Х. Локшиной]. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 217 с.

## Ключевые слова

Организация финансово-экономического управления на предприятии; модель финансово-экономического управления; адаптация модели финансово-экономического управления.

*Марковская Елизавета Игоревна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья Марковской Е.И. посвящена актуальной проблеме – адаптации модели финансово-экономического управления на предприятии.

В статье рассматриваются проблемы адаптации модели финансово-экономического управления на российских предприятиях. Автор рассматривает различные модели организации финансово-экономического управления и анализирует факторы, которые определяют выбор той или иной модели.

Научная ценность данной статьи обусловлена тем, что проблема адаптации предприятия к изменениям внешней среды является актуальной и требующей детального изучения, особенно в период мирового финансового кризиса. Данная статья содержит практические рекомендации, которые могут быть использованы российскими предприятиями.

Статья написана на хорошем профессиональном уровне и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Луссе А.В., директор центра научных исследований, к.э.н., доцент кафедры общей экономической теории ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»*