

СВЕТЛОВ ЕВГЕНИЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Специальность 08.00.10 -Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2008

Работа выполнена на кафедре «Финансов, денежного обращения и кредита» в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Государственный университет управления».

Научный руководитель	- доктор экономических наук, доцент Жилкина Анна Николаевна
Официальные оппоненты	- доктор экономических наук, профессор Москвин Виктор Андреевич - кандидат экономических наук, Алиева Елена Ярыгиевна
Ведущая организация	- Брянский государственный университет (БГУ)

Защита состоится «28» апреля 2008 года в «12» часов на заседании Диссертационного совета Д 212.049.05 при Государственном университете управления по адресу Рязанский пр-т, 99, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления, с авторефератом на сайте www.guu.ru

Автореферат разослан «19» марта 2008 г.

Ученый секретарь Диссертационного совета,
канд.экон.наук, доцент

Л.В.Токун

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время осуществляется завершающий этап реформирования энергетики России. Проводимая реформа оказала существенное влияние на изменение финансового состояния и снижение рентабельности многих энергетических компаний.

Одним из основных факторов снижения эффективности деятельности в ходе реформы стала реорганизация региональных энергетических компаний. В ходе реорганизации формировались разделительные балансы энергокомпаний, по которым распределялось имущество и капитал реорганизуемых обществ. В результате неэффективного распределения ликвидных активов и выручки между реорганизованными обществами в рамках тарифов в отдельных регионах финансовое состояние энергетических компаний существенно ухудшилось.

В этой связи существенно возросла актуальность использования новых инструментов управления финансами организации, в том числе, таких как система ключевых показателей эффективности и система сбалансированных показателей. В условиях реформы важным является формирование комплексного подхода к исследованию эффективности деятельности организации, в основе которого лежит анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности для достижения основных финансовых целей организации: увеличения прибыли, повышения финансовой устойчивости и роста стоимости компании.

Недостаточная проработанность отдельных положений современной теории управления финансами применительно к особенностям финансового анализа энергетических компаний в условиях реформирования отрасли определили выбор темы и ее актуальность.

Состояние изученности проблемы. Финансовый анализ в России и за рубежом всегда был актуален. Руководители организаций долгие годы принимают управленческие решения, основываясь на данных финансового анализа, обеспечивая эффективное управление финансами. Такие известные западные и отечественные специалисты в сфере экономики как Басовский Л.Е., Володин А.А., Жилкина А.Н., Ковалев В.В., Ковалева А.М., Негашев Е.В., Савицкая Г.В., Сайфулин Р. С., Самсонов Н.Ф., Шеремет А.Д., Щиборщ К.В., Брейли Р., Майерс С., Мескон М.Х., Хорн В. и другие активно занимались разработкой теоретических и практических положений финансового анализа.

Развитие экономической мысли в данном направлении продолжается до сих пор: изобретаются новые способы и методы финансового анализа, используются новые инструменты. Разработанная Д. Нортонем и Р. Капланом в 1992 году система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) открыла новые горизонты в использовании финансового анализа для целей управления финансами организации.

Финансовый анализ всегда оказывал реальную помощь управлению: на его основе определяются проблемные и успешные характеристики финансового состояния организации, оцениваются результаты деятельности за определенный период времени, что позволяет осуществлять эффективное управление с помощью принятия обоснованных решений о развитии организации.

Однако новые условия хозяйствования организаций диктуют более жесткие требования к управлению. Динамичная внешняя и внутренняя среда организации требует быстрого реагирования на возникшие отклонения в деятельности организации. Особенно это актуально в условиях реформирования многих отраслей в России, в том числе энергетического комплекса. Финансового анализа в классическом его понимании сегодня не достаточно для обеспечения руководства организации своевременной, качественной, полной информацией для принятия управленческих решений.

Для того чтобы соответствовать требованиям современной экономики (особенно в условиях реформирования), финансовый анализ должен не только выявлять проблемные направления деятельности организации и указывать на них, но и выявлять причины возникновения того или иного результата деятельности организации. Помимо характеристики финансовых результатов и финансового состояния анализ должен

охватывать факторы, оказывающие на них влияние: формирующие финансовые показатели в процессе самой деятельности. Необходима трансформация финансового анализа в диагностику: дополнение, расширение, углубление и выведение его на качественно новый уровень, соответствующий современным условиям деятельности организаций. Эти обстоятельства дают основание считать, что тема диссертационной работы является актуальной, как с теоретической, так и практической точек зрения.

Объектом исследования являются финансовые отношения, денежные фонды и денежные потоки организации.

Предметом исследования выступают методы финансового анализа и управления финансами энергетических компаний на основе ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

Целью диссертационного исследования является разработка научно-обоснованных рекомендаций по оптимизации управления финансами современной организации энергетического комплекса на основе системы ключевых показателей эффективности и методологии системы сбалансированных показателей.

В разрезе обозначенной цели была выделена основная задача: усовершенствовать, оптимизировать и расширить методологию финансового анализа, финансового управления и оценки деятельности организации в рамках оперативного и стратегического управления с помощью использования системы ключевых финансовых показателей эффективности и методологии системы сбалансированных показателей в условиях реформирования энергетического комплекса.

Также обозначен ряд задач:

- на основе всестороннего изучения особенностей современной российской экономики и функционирования энергетических компаний в условиях реформирования уточнить новое определение управления финансами и финансовой диагностики;
- выявить основные принципы успешного построения эффективной системы управления финансами организации;
- обосновать актуальность использования системы ключевых показателей и методологии системы сбалансированных показателей для целей финансового анализа и диагностики деятельности организации посредством изучения современных тенденций развития управления финансами, описания возможностей инструментов ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей;
- разработать модель финансового состояния организации, позволяющую проводить финансовую диагностику и оценку эффективности достижения финансовых целей организации в разрезе основных направлений-характеристик деятельности организации;
- разработать систему управления финансами в компаниях энергетического комплекса на основе ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей, позволяющую проводить финансовую диагностику и оценку эффективности достижения финансовых целей организации;
- изучить возможности оптимизации управления финансами энергетических компаний в условиях реформирования отрасли с помощью новой модели управления финансами на основе ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды авторов системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Д. Нортон и Р. Каплана, научные труды ведущих российских и зарубежных ученых, а также опыт западных и отечественных специалистов в сфере финансового анализа и управления финансами организации.

В ходе исследования использовались положения российских правил бухгалтерского учета (ПБУ) и международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), нормативные и законодательные акты РФ, статистические данные Госкомстата РФ, макроэкономические прогнозы Министерства экономического развития и торговли, аналитические материалы

Министерства регионального развития и Министерства промышленности и энергетики, а также внутренние методологические материалы и данные бухгалтерской и управленческой отчетности ОАО РАО «ЕЭС России» и его дочерних зависимых обществ.

В основу исследования легли новые тенденции в области финансового анализа, диагностики, планирования, контроля и стратегического управления, а также теории развивающие методологию ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

Научная новизна исследования заключается в формировании теоретического подхода к финансовой диагностике деятельности организации, основанной на выявлении факторов, которые оказывают влияние на финансовое состояние и финансовые результаты и позволяют осуществлять оценку эффективности достижения основных финансовых целей организации. Научная новизна с практической точки зрения заключается в разработке системы и методики управления финансами организации на основе ключевых показателей эффективности энергетических компаний.

Научную новизну содержат следующие результаты исследования, характеризующие личный вклад автора диссертационной работы:

1. уточнено определение «управления финансами» как процесса принятия решений с целью достижения финансовых целей организации и расширено определение «финансовой диагностики» в части определения комплекса факторов, влияющих на финансовое состояние и результаты деятельности.

2. выявлены основные принципы успешного построения эффективной системы управления финансами организации энергетического комплекса;

3. обоснована эффективность использования системы ключевых показателей и методологии системы сбалансированных показателей для целей финансового анализа и диагностики деятельности организации;

4. разработана виртуальная модель финансового состояния организации, позволяющая проводить финансовую диагностику и оценку эффективности достижения финансовых целей организации;

5. разработана методика создания системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей;

6. проведена финансовая диагностика и оценка эффективности достижения финансовых целей с помощью системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности на примере трех энергетических компаний.

Разработанная в ходе исследования система управления финансами на основе ключевых показателей эффективности может быть использована для оптимизации управления, как в энергетических компаниях, так и в компаниях других отраслей РФ с учетом их специфики.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке нового подхода к управлению финансами и формированию метода разработки системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что теоретические исследования и методические разработки автора в области использования ключевых показателей могут быть использованы при разработке системы управления финансами для организации процесса финансовой диагностики, оценки эффективности достижения финансовых целей и принятия управленческих решений на предприятиях энергетического комплекса.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования прошли апробацию на 14 различных научных конференциях и семинарах:

1. 19-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», ГУУ, 2004.

2. 12-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления», ГУУ, 2004.

3. 11-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов, ГУУ, 2004.
4. «Современные сложные системы управления – 2004.» IV международная конференция, МИЭТ, 2004.
5. «Корпоративные финансы: перспективы и реальность», ГУ-ВШЭ, 2004.
6. 9-ая международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления – 2004», ГУУ, 2004.
7. 20-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», ГУУ, 2005.
8. Конференция журнала Управленческий учет и финансы «Управленческий учет и финансы: Внедрение комплексной системы управления компанией», 2005.
9. 13-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления», ГУУ, 2005.
10. 10-ая международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления – 2005», ГУУ, 2005.
11. 21-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», ГУУ, 2006.
12. 14-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления», ГУУ, 2006.
13. 22-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», ГУУ, 2007.
14. 15-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления», ГУУ, 2007.

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 16 работ (в том числе 1 статья, изданная в журнале, рекомендованным ВАК РФ) общим объемом 3,6 п.л.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав и заключения, содержит 172 страницы машинописного текста, 19 таблиц, 20 рисунков, 7 приложений. Библиографический список включает 133 источника.

Диссертация имеет следующую структуру.

Глава 1. Теоретические основы управления финансами организации на основе ключевых показателей эффективности.

Глава 2. Финансовый анализ энергетических компаний.

Глава 3. Разработка методологии построения системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности.

Глава 4. Апробация методологии построения системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности в энергетических компаниях.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Одним из основных направлений повышения качества управления организацией в целом и финансами в частности является формирование комплексного подхода к исследованию эффективности деятельности организации, в основе которого лежит анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности для достижения основных финансовых целей организации:

1. Повышение финансовой устойчивости (платежеспособности);
2. Улучшение финансовых результатов (прибыльности);
3. Рост стоимости компании (капитализации).

Для достижения обозначенных целей в каждой организации выполняются конкретные функции по управлению финансами, направленные на получение прибыли, управление расходами, анализ финансового состояния, поиск оптимальных источников финансирования и перспективное планирование.

Из приведенного перечня функций одной из наиболее важных является функция финансового анализа, который лежит в основе управления финансами и служит принятию взвешенных управленческих решений. В настоящее время в мировой научной мысли

существует термин «невозможно управлять тем, что не возможно измерить и проанализировать». Действительно управление организацией и принятие решений, в том числе в сфере финансов возможно только на основе анализа и диагностики деятельности.

В современных условиях динамичной, постоянно изменяющейся внешней среды, учитывая все возрастающую роль анализа в управлении автором предлагается ввести следующее определение управления финансами - принятие управленческих решений в сфере взаимодействия денежных потоков, финансовых отношений и фондов денежных средств на основе финансового анализа и диагностики деятельности организации для достижения ключевых оперативных финансовых целей повышения финансовой устойчивости и улучшения финансовых результатов, а также достижения стратегической цели - роста стоимости компании.

Сегодня деятельности каждого предприятия сопутствует множество потенциальных финансовых трудностей. По мнению автора, для того чтобы избежать или смягчить их отрицательное влияние на организацию, необходимо четко осознавать, в чем заключаются проблемы и в чем состоит причина их возникновения. Сущность проблем предприятия скрыта глубоко, необходим тщательный анализ взаимосвязей различных показателей деятельности.

В связи с этим предлагается расширить понятие финансовой диагностики деятельности компании и рассматривать его как процесс оценки состояния компании относительно установленных в качестве оптимальных на настоящий момент финансовых целей и критериев стратегического развития компании, посредством определения комплекса факторов, влияющих на финансовое состояние и результаты деятельности.

Поскольку компаниям приходится иметь дело с рядом факторов, влияющих на результаты их деятельности, какого-то одного единственного показателя, характеризующего достигнутый компанией уровень результативности, обычно недостаточно. Требуется набор показателей. Одним из инструментов, позволяющих руководителям добиваться высокой эффективности управления, является формирование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ, КРІ - Key Performance Indicators), характеризующих существенные отклонения от нормального состояния различных систем предприятия.

Под системой КПЭ предлагается понимать систему финансовых и нефинансовых показателей, оцениваемых количественное или качественное изменение результатов деятельности по отношению к целям компании.

Основным моментом формирования системы ключевых показателей эффективности является подбор показателей. Предлагается использовать следующие принципы подхода к разработке системы КПЭ:

- концентрация. Чем меньше показателей, тем лучше. Необходимо сконцентрироваться на измерении нескольких ключевых показателей;
- ориентация на стратегию. Критерии оценки должны быть связаны с факторами, необходимыми для формирования долгосрочного успеха, - ключевыми движущими факторами бизнеса;
- интерактивность. Критерии оценки должны основываться на событиях прошлого, настоящего и будущего, чтобы представлять картину во всех трех измерениях.
- ориентация на интересы. Основой для выработки критериев для оценки эффективности должны быть интересы клиентов, акционеров и других ключевых держателей интересов.
- всеобщий охват. Критерии оценки должны быть разработаны на всех организационных уровнях, начиная с высшего менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом.
- обобщенность. Многочисленные показатели могут быть сгруппированы в единый индекс для предоставления достоверной обобщенной оценки эффективности.
- гибкость. Критерии оценки должны меняться или корректироваться в соответствии с изменениями, как внешней среды, так и стратегии организации.

- ориентация на реальность. Для критериев оценки необходимо установить целевые (или контрольные) значения, базирующиеся на серьезном исследовании, а не на случайным образом выбранных числах.

Использование данных принципов позволит разработать эффективную систему КПЭ для принятия управленческих решений и достижения основных финансовых целей компании. На основе системы КПЭ с использованием методологии системы сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard), разработанной Д. Нортон и Р.Капланом, в диссертации предложена система управления финансами энергетической компании.

Разработка системы управления финансами на основе КПЭ - это многоэтапный процесс, в котором были выделены следующие основные стадии:

1. определение основных финансовых целей организации;
2. определение основных факторов, оказывающих влияние на достижение финансовых целей.
3. подбор и группировка показателей, наиболее точно отражающих эффективность достижения финансовых целей.
4. построение дерева целей и задач в соответствии с методологией СПП.
5. разработка «панелей управления» для принятия решений в рамках управления финансами.
6. разработка инструментов для выполнения основных функций управления: анализа, планирования, контроля и мотивации на основе КПЭ.

Этап 1. Как уже упоминалось ранее, по мнению автора диссертационного исследования, в современных условиях управление финансами подразумевает достижение трех основных целей организации.

Выбор в качестве основных целей оперативного управления финансами повышения финансовой устойчивости и улучшения финансовых результатов не случаен. Финансовая устойчивость характеризуется финансовой независимостью, платежеспособностью и ликвидностью и отражает степень «рисковости» бизнеса. В то время, как финансовые результаты отражают обратную сторону «рисковости» - «эффективность» бизнеса и показывают уровень рентабельности, эффективность деловой активности и взаиморасчетов с контрагентами компании.

Две первые цели должны балансироваться и уравниваться в процессе оперативной деятельности организации для достижения третьей - стратегической цели. Выбор в качестве главной стратегической цели стоимости компании определяется тем, что в условиях рыночной экономики статус компании определяется её стоимостью, т.к. показатель стоимость является комплексным и включает в себя такие показатели как прибыльность, объем продаж (доля рынка), размер активов. Повышение стоимости достигается не только решением краткосрочных задач бизнеса, но и выполнением средне- и долгосрочных задач. Таким образом, стоимость - это лучшая мера результатов развития компании, учитывая ожидания собственников о получении стабильного долгосрочного дохода.

Этап 2. На этапе определения основных факторов, оказывающих влияние на эффективность достижения целей организации, все факторы разбиваются на группы в зависимости от того, на что они воздействуют. В соответствии с обозначенными выше целями факторы могут влиять на следующие аспекты деятельности организации, которыми необходимо управлять:

- финансовое состояние (повышение финансовой устойчивости);
- финансовые результаты (повышение прибыльности).

Финансовое состояние. Чтобы эффективно управлять организацией, необходимо ясно себе представлять ее финансовое состояние и возможные финансовые риски. Необходимо постоянно контролировать уровень платежеспособности и финансовой независимости организации. Уровень платежеспособности и финансовой независимости бизнеса напрямую зависит от структуры активов и пассивов.

Финансовые результаты. Основная цель управления организацией - получение прибыли. Поэтому управление доходами, расходами и прибылью, т.е. финансовыми результатами деятельности - основная задача руководителей организации. На финансовые результаты деятельности оказывают влияние различные факторы, например, доля рынка, цены на продукцию, физические объемы реализации, производственные расходы. Управление взаиморасчетами оказывает также существенное влияние на финансовые результаты. Как правило, даже в условиях устоявшегося бизнеса, реальные денежные потоки отличаются от запланированных доходов и расходов, варьируясь в зависимости от эффективности менеджеров по работе с контрагентами.

Этап 3. После того как определены основные факторы достижения основных финансовый целей эффективности бизнеса и выявлены основные трудности и риски, связанные с управлением ими, для каждого фактора необходимо подобрать показатели, позволяющие произвести наиболее точную их оценку. Оценка факторов должна позволять определять степень влияния каждого фактора на достижение основных финансовых целей с качественной и количественной стороны.

Если всем основным целям организации подобрать по одному или несколько показателей, позволяющих оценивать степень выполнения целей, будет создана система ключевых показателей эффективности деятельности организации.

При разработке системы управления финансами на основе КПЭ в качестве показателей, характеризующих эффективность достижения финансовых целей, в работе предложены следующие показатели (см. рис.1.):



Рис.1. КПЭ, характеризующие эффективность достижения финансовых целей

Для использования предлагаемой системы КПЭ в энергетических компаниях необходимо учитывать особенности деятельности компаний энергетического комплекса. Это необходимо, в частности, для соотнесения нормативных значений КПЭ в соответствии с нормами принятыми в сфере энергетики, которые несколько отличаются от общепринятых в связи со спецификой деятельности.

В Таблице 1. представлены общепринятые нормативные значения и нормативные значения КПЭ, принятые в энергетике, а также реальные значения, рассчитанные в рамках работы на основе бухгалтерской отчетности энергетической компании ОАО «ГК №1» за 2005-2006 гг.

Таблица 1.

Финансовые коэффициенты в рамках направлений-характеристик ОАО «ГК №1»

№	Направление-характеристика	Коэффициент	Расчетная формула	Общепринятый диапазон значений	Нормативный диапазон значений принятый в энергетике	Значения коэффициентов ОАО «ГК №1» за 2005 г.	Значения коэффициентов ОАО «ГК №1» за 2006 г.
Финансовая цель №1. Повышение финансовой устойчивости («рисковость» бизнеса)							
1	Финансовая независимость	- автономии	$ПЗ/капитал$	0,5-1	0,5-1	0,96	0,95
		- финансового рычага	$(П4+П5)/ПЗ$	1-0,1	0,1-0,01	0,045	0,049
		- долгосрочной финансовой независимости.	$(ПЗ+П4)/Капитал$	0,7-0,9	0,7-1	0,96	0,95
2	Кредитоспособность	- абсолютной ликвидности	$НЛА/П5$	0,2-0,5	0,1-0,3	0,02	0,34
		- текущей ликвидности	$A2/П5$	1-2	3-4	3,17	3,43
		- промежуточной ликвидности	$(ДС+КФВ+ДЗ)/П5$	0,8-1	2-3	2,33	2,62
3	Платежеспособность	- финансовой устойчивости	$(ПЗ+П4-A1)/(Зап+НДС)$	0,7-1,2	2-3	2,58	3,00
		- маневренности	$(ПЗ+П4-A1)/ПЗ$	0,2-0,5	0,2-0,5	0,10	0,12
		- прогноза банкротства	$(НЛА+Зап+НДС-П5) / Капитал$	0-0,2	0-0,2	-0,01	0,01
Финансовая цель №2. Улучшение финансовых результатов («эффективность» бизнеса)							
4	Доходность	- коммерческой рентабельности	$Прибыль/Выручка$	0,1-0,2	0,1-0,2	0,08	0,07
		- экономической рентабельности	$Прибыль/Капитал$	0,15-0,3	0,02-0,08	0,05	0,03
		- финансовой рентабельности	$Прибыль/ПЗ$	0,2-0,4	0,03-0,1	0,06	0,03
5	Оборачиваемость	- общей оборачиваемости	$Выручка/Капитал$	1,1-1,5	1,1-1,5	0,63	0,41
		- оборачиваемости мобильных средств	$Выручка/A2$	2-2,5	2-2,5	4,59	2,54
		- оборачиваемости материальных оборотных средств	$Выручка/(Зап+НДС)$	2-5	10-25	17,27	10,79

№	Направление-характеристика	Коэффициент	Расчетная формула	Общепринятый диапазон значений	Нормативный диапазон значений принятый в энергетике	Значения коэффициентов ОАО «ГК №1» за 2005 г.	Значения коэффициентов ОАО «ГК №1» за 2006 г.
6	Взаиморасчеты	- среднего срока оборота дебиторской задолженности	$DЗ*365/Выручка$	30-90	45-15	57,94	95,49
		- среднего срока оборота кредиторской задолженности	$KЗ*365/Выручка$	30-90	45-15	12,10	22,26
		- Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	$DЗ / KЗ$	1-1,5	1-4	4,8	4,3

Этап 4. В соответствии с методологией ССП для построения системы управления финансами на основе КПЭ, отвечающей современным требованиям, необходимо определить факторы успеха на всех уровнях деятельности, которые влияют на достижение основных финансовых целей организации: повышение финансовой устойчивости, улучшение финансовых результатов и рост стоимости компании. Повышение финансовой устойчивости предлагается охарактеризовать в рамках направлений-характеристик деятельности организации «Финансовая независимость», «Кредитоспособность», «Платежеспособность». Улучшение финансовых результатов характеризуют направления-характеристики «Доходность», «Оборачиваемость», «Взаиморасчеты».

Необходимо построить карту целей и задач предприятия в разрезе четырех проекций ССП, с учетом причинно-следственных связей между ними. Осуществление целей более низкого уровня должны привести к достижению целей верхнего уровня. После построения дерева целей всего предприятия необходимо определить КПЭ для всех целей более низкого уровня. Схематически карта целей и задач, разрабатываемая в рамках системы управления финансами на основе КПЭ представлена на Рис. 2.

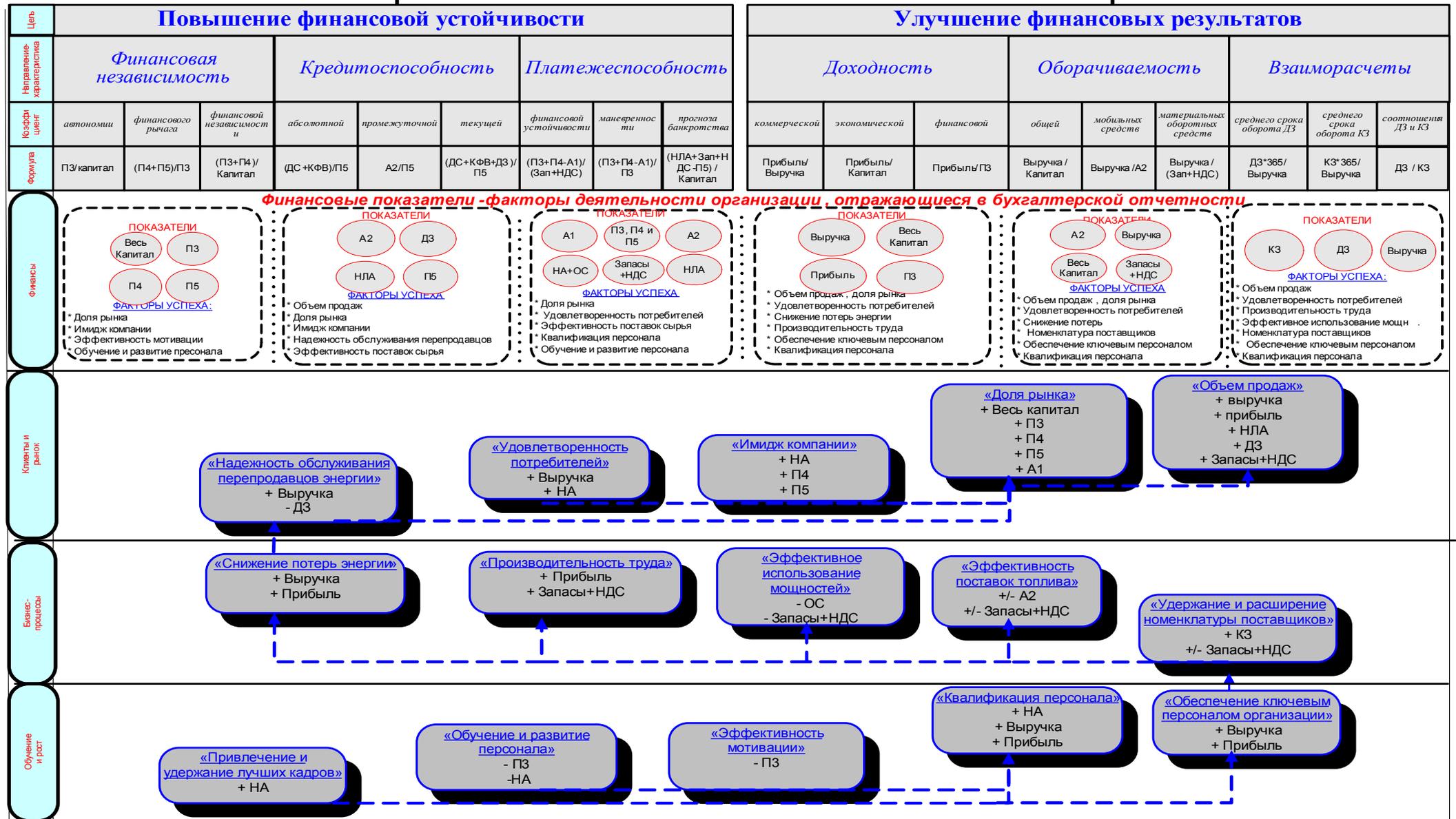
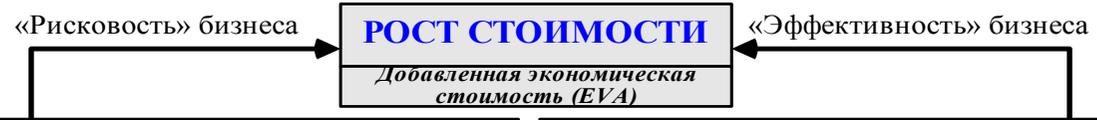


Рис. 2. Карта задач и целей системы управления финансами на основе КПЭ

Этап 5. Разработка «панелей управления» для принятия решений в рамках управления финансами.

Для принятия управленческих решений на базе системы управления финансами на основе КПЭ необходимо разработать «панели управления» для менеджеров, которые будут заниматься мониторингом и анализом показателей. Сущность «панелей» заключается в наглядном изображении всех показателей в разрезе компетенции конкретного менеджера, с точки зрения соответствия их нормальным ограничениям.

Разделение ответственности между менеджерами происходит по уровням проекций системы. Так КПЭ проекция «Финансы» с соответствующей ей «панелью управления» закрепляется за финансовым директором. Показатели проекции «Клиенты» закрепляются за директором по маркетингу, показатели проекции «Бизнес-процессы» объединяются в одну общую «панель управления» и закрепляются за директорами соответствующих направлений деятельности организации, показатели проекции «Обучение и рост» закрепляются за директором по персоналу.

Созданная для каждого специалиста ответственного за определенные показатели «панель управления», на основе которой будет осуществляться мониторинг показателей, позволит осуществлять менеджерам так называемое «управление по отклонениям» фактических значений показателей от нормативных значений.

«Панель управления» на уровне «Финансы» для целей управления финансами имеет более сложную структуру, так как анализ КПЭ на данном уровне проходит в разрезе направлений-характеристик «Финансовая независимость», «Кредитоспособность» и др. Показатели проекции «Финансы» являются замыкающими в сложной цепочке взаимосвязей показателей деятельности организации, поэтому специалистам финансового департамента приходится иметь дело с большим массивом информации, которую тяжело анализировать.

В свете описанного выше автор предлагает в рамках системы управления финансами на основе КПЭ использовать на уровне проекции «Финансы» «панель управления» в виде виртуальной модели финансового состояния организации. На основе виртуальной модели финансового состояния можно постоянно отслеживать КПЭ на уровне проекции «Финансы».

Данная модель базируется на финансовых коэффициентах, синтезированных в обобщенные показатели, значения которых распределены по различным направлениям-характеристикам деятельности организации и образуют виртуальные контуры оптимального, стратегического, реального и критического состояния предприятия.

В виртуальной модели, предлагаемой автором, направления-характеристики деятельности организации, изображаются в трехмерном пространстве в виде произвольно разнонаправленных векторов, выходящих из одной точки, являющейся нулевой точкой отсчета значений показателей. Каждое направление включает в себя несколько финансовых коэффициентов, которые более полно раскрывают его сущность и служат основой синтезированных показателей. Значения синтезированных показателей, представляются в относительном выражении и показывают степень приближенности к оптимальному значению, выраженную в процентах. На Рисунке 3. представлена виртуальная модель финансового состояния построенная в рамках работы на основе бухгалтерской отчетности энергетической компании ОАО «ГК №1» за 2005-2006 гг.

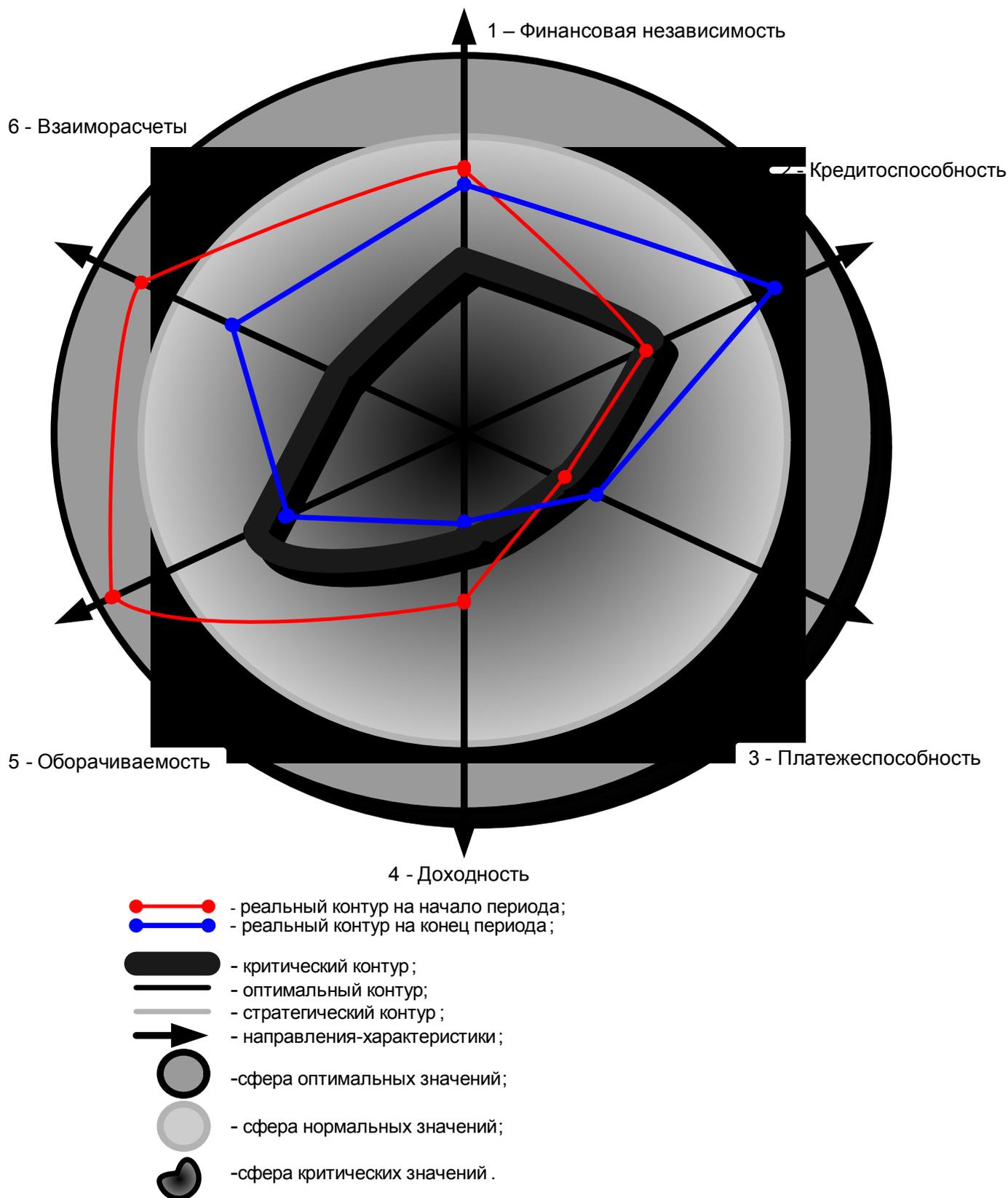


Рис. 3. Виртуальная модель финансового состояния ОАО «ГК №1» за 2005-2006 гг.

Этап 6. Разработанную систему управления финансами на основе КПЭ в рамках финансового года можно использовать для реализации основных функций финансового менеджмента: планирования, диагностики, контроля и мотивации сотрудников организации на достижение основных финансовых целей бизнеса (см. Рис.4).

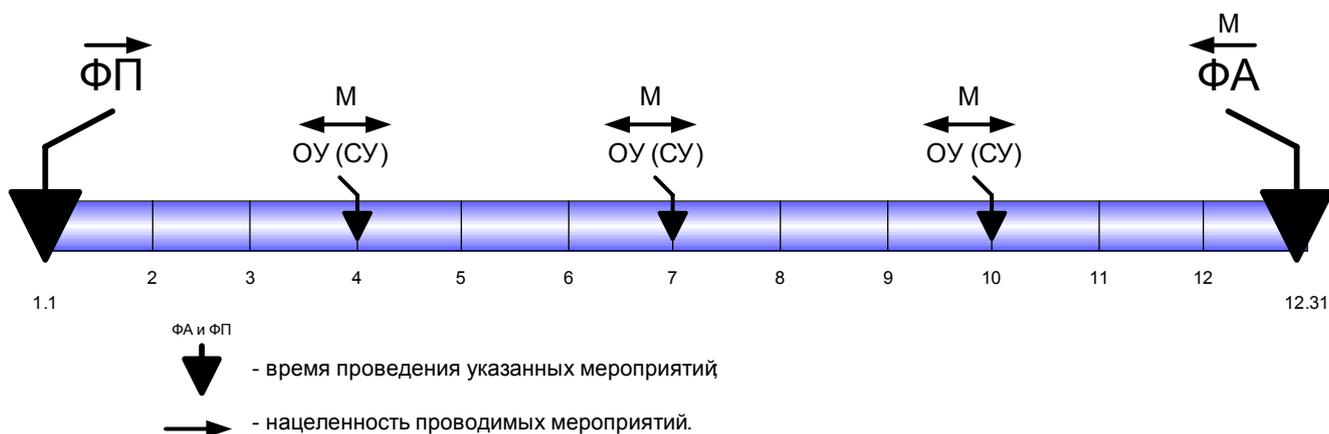


Рис. 4. Управление организацией на основе КПЭ в рамках финансового года

Система КПЭ позволяют оценивать эффективность деятельности и осуществлять управление организацией, в соответствии с основными функциями управления финансами:

- проводить финансовый анализ (ФА) - оценивать финансовое состояние и результаты деятельности организации в прошедших периодах, используя финансовые КПЭ;
- осуществлять финансовое планирование (ФП) - планировать деятельность на основе финансовых КПЭ.
- осуществлять оперативное управление финансами (ОУ) – так называемое «управление по отклонениям» на основе КПЭ без привязки к стратегическим целям.
- осуществлять стратегическое управление (СУ) – управление по отклонениям на основе системы сбалансированных показателей (ССП);
- мотивировать (М) – осуществлять привязку заработной платы сотрудников к результативности их деятельности, оцениваемой КПЭ.

Данная система может применяться для оптимизации управления финансами на предприятиях любой отрасли, особенно актуально использование нового подхода в условиях реформирования энергетической отрасли. В рамках диссертационного исследования для выявления возможностей, которые система предоставляет в области финансового управления, рассмотрены примеры принятия управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности трех энергетических компаний.

Диагностика и принятие управленческих решений по управлению финансами проходило последовательно согласно разработанному алгоритму поэтапного осуществления всех необходимых процедур (см. Рис. 5).

Проведение финансовой диагностики с помощью системы управления финансами на основе КПЭ позволило:

- выявить отклонения фактических значений КПЭ от нормативных, характеризующих финансовое состояние и финансовые результаты деятельности организации в разрезе направлений–характеристик деятельности компаний;
- определить истинные причины выявленных отклонений с помощью проведения анализа факторов успеха, влияющих на КПЭ, которые характеризуют эффективность достижения основных целей оперативного управления финансами: повышение финансовой устойчивости и улучшение финансовых результатов.
- сформировать управленческие решения по исправлению недостатков в отношении конкретных факторов успеха, а также показателей «рисковости» и «эффективности» бизнеса для сбалансированности их выполнения в процессе достижения основной финансовой цели - роста стоимости компании.

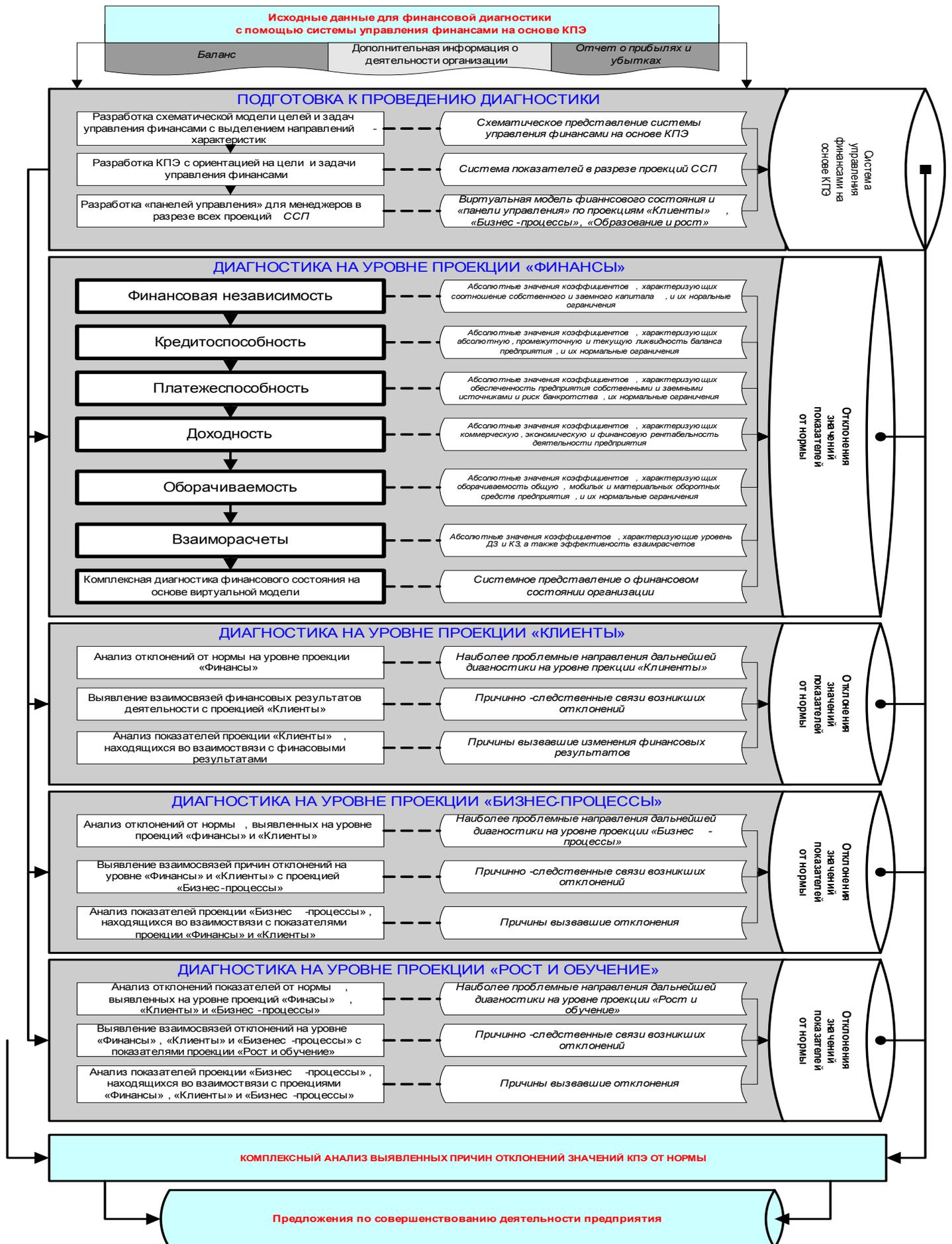


Рис. 5. Алгоритм финансовой диагностики с помощью системы управления финансами на основе КПЭ

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование показало, что для принятия верных решений в сфере финансового менеджмента в современных условиях необходимо не только выявлять возникновение проблемных характеристик деятельности организации с помощью методов финансового анализа, но и определять причины негативных изменений. В связи с этим финансовый анализ необходимо углубить и расширить, выведя инструментарий управления финансами на качественно новый уровень.

Для расширения понятия финансовый анализ в рамках настоящей работы предложено определение финансовой диагностики деятельности компании как процесса оценки состояния хозяйствующего субъекта относительно установленных в качестве оптимальных на настоящий момент критериев стратегического развития, посредством определения комплекса факторов, влияющих на деятельность организации.

Опираясь на финансовую диагностику управление финансами должно основываться на таком инструментарии и методологии, которые позволили бы обеспечить принятие своевременных решений, базирующихся на прошлом опыте организации, с обязательной проекцией в будущее, с целью создания оптимальных условий эффективного функционирования предприятия. Использование ключевых показателей эффективности в управлении финансами позволяет пересмотреть подход к финансовому анализу и оценке эффективности деятельности организации.

Используя инструментарий системы сбалансированных показателей в финансовом менеджменте, автор разработал подход к оценке эффективности управления финансами, посредством выделения факторов успеха, которые способствуют достижению основных финансовых целей организации: улучшению финансовых результатов, повышению финансовой устойчивости и росту стоимости компании.

На уровне проекций системы сбалансированных показателей - «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и рост» были выделены факторы, оказывающие влияние на финансовые результаты и финансовую устойчивость организации и подобраны каждому фактору показатели, позволяющие оценить степень достижения плановых результатов по данному фактору успеха. В результате была создана система управления финансами на основе ключевых показателей эффективности, сбалансированная на основе причинно-следственных связей между факторами успеха и показателями, которая позволяет отслеживать причины изменения финансового состояния на всех уровнях деятельности организации, не ограничиваясь уровнем финансовых показателей, а также оценивать эффективность достижения основных финансовых целей организации.

С целью комплексного и структурированного представления информации о деятельности организации подход к управлению финансами осуществляется одновременно в разрезе всех проекций системы сбалансированных показателей, характеризующих различные уровни управления организации. Принятие эффективных решений в разрезе проекций становится возможным благодаря разработке «панелей управления» для каждого из руководителей соответствующих уровней управления организации.

В рамках системы управления финансами для целей финансовой диагностики и оценки эффективности достижения финансовых целей автором дополнительно разработана виртуальная модель финансового состояния, позволяющая в разрезе направлений-характеристик деятельности на уровне проекции «Финансы» определить уровень финансовой устойчивости и прибыльности организации. Виртуальная модель наглядно демонстрирует эффективность деятельности организации в разрезе шести направлений-характеристик «Финансовая независимость», «Кредитоспособность», «Платежеспособность», «Доходность», «Оборачиваемость» и «Взаиморасчеты» и позволяет определить эффективность влияния данных направления деятельности на главную стратегическую цель любой организации – рост стоимости компании.

С использованием бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и дополнительной информации о деятельности трех энергетических организаций, в работе проведен классический финансовый анализ. После этого рассматриваются возможности

принятия решений на основе нового подхода управления финансами в учетом специфики деятельности организаций в сфере энергетики. Для этого разрабатываются «панели управления» всех проекций системы сбалансированных показателей, позволяющие представить информацию о деятельности организации в разрезе всех проекций, а также строятся виртуальные модели финансового состояния трех энергетических компаний.

Апробируя предлагаемые модели в процессе принятия решений автор на основе виртуальной модели определяет проблемные направления-характеристики деятельности организации, с помощью проекций системы сбалансированных показателей выявляет истинные причины возникших проблем финансовой устойчивости и финансовых результатов и предлагает возможные пути выхода из сложившейся ситуации. Это особенно актуально в условиях реформы энергетики, в ходе которой финансовое состояние и финансовые результаты многих энергетических компаний существенно ухудшились.

В результате апробации системы управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности в реальных энергетических организациях демонстрируются возможности и потенциал использования предлагаемой автором системы управления финансами в современных системах управления.

Система управления финансами организации, предложенный автором, может позволить любой организации усовершенствовать принятие управленческих решений в сфере финансов, а также углубить и расширить финансовый анализ деятельности, посредством выявления истинных причин возникновения проблемных направлений-характеристик финансового состояния организации.

Классический подход к финансовому анализу трех энергетических организации позволяет определить проблемные направления их деятельности. Новый подход к управлению финансами организации на основе ключевых финансовых показателей эффективности позволил также выявить проблемные направления, как и финансовый анализ, но дополнительно позволил выявить причины произошедших изменений и влияние на изменения факторов на всех уровнях управления организации, чего нельзя было сделать на основе финансового анализа.

Разработка системы управления финансами на основе КПЭ расширяет финансовый анализ организации, дополняет его и выводит на качественно новый уровень посредством возможности:

- представления финансовой информации о деятельности организации в максимально удобной форме в виде виртуальной модели финансового состояния и «панелей управления» руководителей по каждой из проекций системы сбалансированных показателей для осуществления полного комплекса процедур, связанных с финансовым менеджментом;
- проведения анализа не только на уровне финансовых показателей (результатов деятельности), но и на уровне показателей бизнес-процессов (уровне формирования результатов деятельности);
- представления факторов успеха, оказывающих влияние на финансовые показатели деятельности, в разрезе причинно-следственных связей, что позволяет проследить всю последовательность формирования финансовых результатов деятельности организации;
- выявления истинных причин, влияющих на изменение финансового состояния организации с определением источника их возникновения в разрезе проекций системы сбалансированных показателей, характеризующих определенные уровни деятельности организации;
- оценки эффективности достижения основных финансовых целей организации: повышения финансовой устойчивости, роста прибыльности и стоимости компании;
- принятия информационно обоснованных качественных и своевременных управленческих решений о нейтрализации отрицательного воздействия или поддержании положительного влияния на деятельность организации и достижение финансовых целей факторов успеха с определенной проекции системы сбалансированных показателей.

Система управления финансами на основе ключевых показателей эффективности, разработанная автором, позволяет на основе инструментария системы сбалансированных

показателей усовершенствовать методологию финансового анализа и существенно расширить возможности управления финансами современной организации, в том числе энергокомпаний в условиях реформирования энергетического комплекса.

4. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях

1. Светлов Е.Е. Разработка Системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности в энергетических компаниях // Вестник университета. – М.: ГУУ, 2007. – с. 244-250. (0,48 п.л.)

Статьи и материалы конференций

1. Светлов Е.Е. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) – новый подход к стратегическому управлению компанией // 19-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (18-19 февраля 2004 г.): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2004. (0,16 п.л.)

2. Светлов Е.Е. Применение инструмента Balanced Scorecard в финансовой диагностике деятельности организации // 12-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления» (14-15 апреля 2004 г.): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2004. (0,08 п.л.)

3. Светлов Е.Е. Финансовая диагностика деятельности организации для целей стратегического управления // Микроэкономика и информатика - 2004. 11-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов (21-23 апреля 2004): Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2004. – с. 399. (0,08 п.л.)

4. Светлов Е.Е. Система управления организацией на основе финансовой диагностики с использованием инструмента BALANCED SCORECARD // Современные сложные системы управления – 2004. IV международная конференция (24 - 26 мая 2004г): Материалы конференции. – Тверь: ТГТУ, 2004. – с. 443-445. (0,16 п.л.)

5. Светлов Е.Е. Управление организацией на основе Balanced Scorecard и финансовой диагностики // Корпоративные финансы: перспективы и реальность (24 июня 2004 г.): Материалы конференции. – М.: ГУ-ВШЭ, 2004. (0,32 п.л.)

6. Светлов Е.Е. Виртуальная модель финансового состояния организации // 9-ая международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления - 2004» (10-11 ноября 2004): Материалы конференции. – М.: ГУУ, 2004. (0,48 п.л.)

7. Светлов Е.Е. Разработка системы ключевых финансовых показателей деятельности организации // 20-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (16-17 марта): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2005. (0,16 п.л.)

8. Светлов Е.Е., Волик В. О. Решение проблем управления с помощью Системы сбалансированных показателей // Конференция журнала Управленческий учет и финансы «Управленческий учет и финансы: Внедрение комплексной системы управления компанией» (7–8 апреля 2005 г.): Тезисы докладов. – М., 2005. (0,4 п.л.)

9. Светлов Е.Е. Система сбалансированных показателей - совокупность решений // 13-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления» (27-28 апреля 2005 г.): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2005. (0,08 п.л.)

10. Светлов Е.Е. Возможности использования ключевых показателей эффективности в управлении финансами организации // 10-ая международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления – 2005» (26-27 октября 2005): Материалы конференции. – М.: ГУУ, 2005. (0,32 п.л.).

11. Светлов Е.Е. Андрусов А. Ю. Коммерческое управление недвижимостью на основе ключевых показателей эффективности // Журнал «Управленческий учет и финансы», №4, 2005, стр.38-46. (0,72 п.л.).

12. Светлов Е.Е. Подход к разработке системы управления на базе ключевых показателей эффективности деятельности организации // 21-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (1-2 марта): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2006. (0,16 п.л.).

13. Светлов Е.Е. Использование ключевых финансовых показателей деятельности компании в мотивации персонала // 14-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления» (12-13 апреля 2006 г.): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2006. (0,08 п.л.).

14. Светлов Е.Е. Построение системы управления финансами организации на основе ключевых показателей эффективности. // 22-ая Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (27-28 февраля): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2007. (0,16 п.л.).

15. Светлов Е.Е. Особенности управления финансами в компаниях энергетической отрасли // 15-й Всероссийский студенческий семинар «Проблемы управления» (25 апреля 2006 г.): Тезисы докладов. – М.: ГУУ, 2007. (0,08 п.л.).