Светлов Евгений Евгеньевич. Управление финансами организации на основе системы ключевых показателей эффективности : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Светлов Евгений Евгеньевич; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2008.- 172 с.: ил. РГБ ОД, 61 08-8/376

Содержание к диссертации

Введение

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления финансами организации на основе ключевых показателей эффективности 9

1.1. Сущность понятий управление финансами, финансовый анализ и диагностика 9

1.2. Использование ключевых показателей эффективности в управлении финансами 22

1.3. Подход к управлению финансами на основе ключевых показателей эффективности 35

ГЛАВА 2. Финансовый анализ энергетических компаний 45

2.1. Специфика управления финансами в энергетических компаниях 45

2.2. Анализ финансового состояния компаний энергетического комплекса 49

2.3. Анализ финансовых результатов компаний энергетического комплекса 59

ГЛАВА 3. Разработка методологии построения системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 66

3.1. Разработка системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 66

3.2. Мониторинг системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 81

3.3. Принятие решений с помощью системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 94

ГЛАВА 4. Апробация методологии построения системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности в энергетических компаниях 97

4.1. Построение &laquo;панелей управления&raquo; системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 97

4.2. Принятие решений с помощью системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности в энергетических компаниях 101

4.3. Сравнение финансового анализа и диагностики с помощью системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 132

Заключение 138

Список литературы 145

Приложение 1. Структурная схема системы управления финансами на&gt; основе ключевых показателей эффективности 153

Приложение 2. Расчетные таблицы для построения виртуальных моделей 154

Приложение 3. Панели управления &laquo;Клиенты&raquo;, &laquo;Бизнес-процессы&raquo; и &laquo;Обучение и рост&raquo; 160

Приложение 4. Виртуальные модели финансового состояния 165

Приложение 5. Алгоритм финансовой диагностики с помощью системы\* управления финансами на основе ключевых показателей эффективности 168

Приложение 6. Алгоритм проведения классического финансового анализа на основе финансовых коэффициентов 169

Приложение 7. Агрегированные Балансы-нетто и Отчеты о прибылях и убытках 170

Введение к работе

К особенностям любой современной экономики можно отнести динамичность и неопределенность внешней среды организации. В таких условиях возникает потребность в построении эффективной системы управления для обоснования и принятия своевременных управленческих решений, отвечающих требованиям постоянно меняющейся внешней и внутренней среды организации.

В связи с общими особенностями ведения бизнеса в России и за рубежом отечественные организации успешно перенимают иностранный опыт в области управления организацией в целом и финансами в частности. Многие инструменты управления давно стали актуальны в России и успешно применяются в современных российских условиях. К таким инструментам, в частности, относятся система ключевых показателей эффективности и система сбалансированных показателей. Применение указанных инструментов позволило сегодня многим организациям-существенно оптимизировать свою деятельность, в том числе компаниям, энергетического комплекса РФ.

В настоящее время осуществляется завершающий этап реформирования энергетики России. Проводимая реформа, оказала существенное влияние на изменение финансового состояния и снижение рентабельности, многих энергетических компаний. Основным фактором снижения эффективности деятельности в ходе реформы стала реорганизация региональных энергетических-компаний (так называемых АО-Энерго) в форме разделения. Энергетические компании были разделены по видам деятельности: генерация энергии, передача по энергосетям и сбыт (расчет потребления) энергии потребителям. В ходе разделения, формировались разделительные балансы энергокомпаний, по которым распределялось имущество и капитал реорганизуемых обществ. В результате неэффективного распределения ликвидных активов и выручки в рамках тарифа в отдельных регионах финансовое состояние энергетических компаний существенно ухудшилось. В условиях реформы существенно возросла актуальность использования новых инструментов управления финансами организации, в том числе, таких как система ключевых показателей эффективности и система сбалансированных показателей.

Одним из основных направлений повышения качества управления любой организацией в целом, в том числе энергетической, 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 любой организации:

? увеличение прибыли (рентабельности);

? повышение финансовой устойчивости (платежеспособности);

? рост стоимости компании (капитализации).

Две первые цели должны балансироваться и уравновешиваться в процессе оперативной деятельности организации для достижения третьей - стратегической цели. Для осуществления контроля и оценки эффективности достижения основных финансовых целей организации в управлении финансами организации существенно возрастает роль финансового анализа.

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 A.M., 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. Нортоном и Р. Капланом в 1992 году система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) открывала новые горизонты в использовании финансового анализа для целей1 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 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.

В этой связи весьма актуальна теоретическая и практическая разработка рекомендаций по построению модели управления финансами организации на основе системы ключевых финансовых показателей, позволяющей осуществлять финансовую диагностику деятельности организации, оценивать эффективность достижения финансовых целей организации, выявлять причины произошедших изменений и принимать обоснованные управленческие решения.

Цель данной работы - разработать рекомендации по оптимизации управления финансами организации на примере компаний энергетического комплекса путем создания нового эффективного механизма финансовой диагностики и оценки эффективности достижения финансовых целей организаций на основе системы ключевых финансовых показателей эффективности и методологии системы сбалансированных показателей, отвечающей требованиям современной российской экономики и условиям реформирования энергетического комплекса.

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. Также обозначен ряд задач:

на основе всестороннего изучения особенностей современной российской экономики и функционирования энергетических компаний в условиях реформирования сформировать новое определение управления финансами и финансовой диагностики;

? выявить основные принципы успешного построения эффективной системы управления финансами организации;

? обосновать актуальность использования системы ключевых финансовых 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 виртуальную 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 финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей, позволяющую усовершенствовать управление финансами организации;

? изучить возможности оптимизации управления финансами энергетических компаний в условиях реформирования отрасли с помощью новой модели управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

В связи с многогранностью исследуемой в работе проблематики автором будут рассмотрены только наиболее актуальные и значимые аспекты совершенствования управления финансами организации с помощью ключевых финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

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 финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в поиске нового подхода к управлению финансами и формированию методологии, разработки системы управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что теоретические исследования и методические разработки автора в области использования ключевых финансовых 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.

По теме диссертационного исследования опубликовано 16 работ общим объемом 3,6 п.л. Положения научного исследования прошли апробацию на 14 различных научных конференциях и семинарах.

В процессе написания работы анализировались труды авторов системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)1 Д. Нортона 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. При подготовке диссертации автор использовал 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 &laquo;ЕЭС России&raquo; и его дочерних зависимых обществ. Автором были изучены новые тенденции в области финансового анализа, диагностики, планирования, контроля и стратегического управления, а также теории развивающие методологию ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей, освещаемые в периодических изданиях и Internet.

Научная новизна исследования заключается в разработке системы и методики управления финансами организации на основе ключевых финансовых показателей эффективности энергетических компаний. Научную новизну содержат следующие результаты исследования:

сформулировано новое определение управления финансами, и финансовой диагностики;

? выявлены основные принципы успешного построения эффективной системы управления финансами организации;

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

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

? разработана методика создания системы управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей;

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

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

Сущность понятий управление финансами, финансовый анализ и диагностика

Основоположник научного менеджмента Анри Файоль (1841-1925 гг.) выделил пять основных функций управления: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Позднее к данным функциям была добавлена функция анализа, которая заняла первое порядковое место в данном перечне функций и одно из первых по значимости.

В настоящее время значительное усложнение рыночной ситуации привело специалистов по управлению к необходимости рассматривать организацию как открытую систему. В менеджменте сформировалась и закрепилась парадигма системного подхода, смысл которой - в совокупности управленческих воздействий на многоуровневую взаимосвязанную систему организационных элементов. Управление осуществляется на основе комплексной стратегии, разработанной с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Анализ различных подходов к определению предметной области финансового менеджмента позволяет сделать вывод, что эволюция взглядов на предмет финансового менеджмента в сжатой, концентрированной форме повторяет в общих чертах исторически сложившиеся и чередовавшиеся постулаты эффективного управления в общем менеджменте. Таким образом можно сделать вывод, что функции управления, выделенные А. Файолем в полной мере относятся и к сфере управления финансами.

Существуют различные подходы к пониманию термина управления финансами организации.

В процессе производства у организации формируются отношения, обычно в денежной форме (называемые финансами), включающие формирование и использование денежных доходов, обеспечение кругооборота средств в воспроизводственном процессе, организацию взаимоотношений с другими предприятиями, бюджетом, банками, страховыми организациями и др. Управление финансами - наука об управлении всеми этими процессами. Она предполагает разработку методов, которые выбирает предприятие для достижения определенных целей, конечной из которых является обеспечение прочного и устойчивого финансового состояния [33]. Финансовый менеджмент - наука управления финансами предприятия, направленная на достижение его стратегических и тактических целей. Разработка универсальных правил и процедур для принятия решений в области управления финансами предприятия позволила интерпретировать финансовый менеджмент как совокупность общих стандартизированных финансовых правил, процедур и технологий. Подобный концептуальный подход реализован Е.С.Стояновой [119].

Сходной системы взглядов придерживается Е.Н.Лобанова, которая считает, что важнейшей сферой управления финансами предприятия должны стать финансовые решения. Суть последних сводится к формированию достаточных для развития предприятия финансовых ресурсов, поиску новых источников финансирования на денежных и финансовых рынках, использованию новых финансовых инструментов, позволяющих решать ключевые проблемы финансов: платежеспособность, ликвидность, доходность и оптимальные соотношения собственных и заемных источников финансирования [69].

В Государственном университете управления специалистами кафедры &laquo;Финансы, денежное обращение и кредит&raquo; Володиным А.А., Жилкиной АН., Ковалевой A.M., Самсоновым Н.Ф., и др. предлагается следующее определение. Финансовый менеджмент - это система управления финансами, предназначенная для организации взаимодействия денежных потоков, финансовых отношений и фондов денежных средств путем использования финансовых инструментов и категорий, стимулов, льгот и санкций в соответствии с требованиями экономических законов на основе законодательных и нормативных актов государства [103, с. 12].

Специфика управления финансами в энергетических компаниях

В настоящее время осуществляется завершающий этап реформирования

энергетики России. Взаимоотношения в отрасли характеризуются высокой степенью неопределенности, связанной с незавершенностью отдельных процессов реформирования, а также отсутствием четких законодательно закрепленных &laquo;правил игры&raquo;. В совокупности с непредсказуемостью позиции местных властей и нерыночным поведением энергетических предприятий-МУПов в регионах, существующие условия хозяйствования оказывают влияние на" возникновение значительных рисков в деятельности энергетических компаний.

К основным рискам, оказывающим влияние на деятельность энергетических компаний, в настоящее время относятся: управленческие, технические, э

Заключение

Финансовый анализ как отправная точка финансового менеджмента должен сопутствовать деятельности организации. Эта непреложная истина, доказанная практикой. Многие годы руководители принимали решения, основываясь на данных, полученных в результате проведения финансового анализа деятельности организации, и этого было достаточно для успешного управления финансами. Сегодня ситуация несколько изменилась. Постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации и реформирование многих российских отраслей требуют нового подхода к управлению финансами организации.

В связи с этим в рамках данной работы было введено новое определение управление финансами, под которым понимается принятие управленческих решений на основе финансового анализа и диагностики деятельности организации для достижения ключевых оперативных целей повышения финансовой устойчивости и прибыльности, а также достижения стратегической цели - роста стоимости компании.

Для принятия верных решений в сфере финансового менеджмента 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 новое 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. Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования финансового менеджмента является использование подхода к построению системы управления финансами с использованием ключевых финансовых показателей эффективности,' ориентированных на достижение основных финансовых целей компании.

Использование ключевых финансовых показателей эффективности в управлении финансами позволяет пересмотреть подход к финансовому анализу и оценке эффективности деятельности организации. В рамках нового подхода предлагается исходить из следующих принципов:

* 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.

Подход к управлению финансами с использованием, ключевых финансовых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей выделяется сегодня как наиболее перспективный инструмент финансовой диагностики и оценки результатов достижения финансовых целей организации. Но, к сожалению, в России данные инструменты используются не так успешно, а прямое применение зарубежного опыта в неопределенной и подверженной быстрым качественным

изменениям (в том числе в связи с реформированием) российской экономике зачастую не приносит ожидаемых результатов. В связи с этим неотступно возникает потребность нахождения новых подходов к использованию методологии ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей на практике.

Проанализировав западный опыт внедрения системы сбалансированных показателей, с учетом преломления их в свете специфических особенностей российской экономики, автор разработал новую систему управления финансами организации на основе ключевых финансовых показателей эффективности. Основанная на применении методологии системы сбалансированных показателей модель отвечает всем требованиям и потребностям современных условий хозяйствования организаций.

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.

Разработанная автором модель управления финансами организации на основе ключевых финансовых показателей эффективности и методологии системы сбалансированных показателей, отвечает требованиям управления современных организаций. 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 модели 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.

Подход к управлению 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.

Можно выделить несколько уровней использования модели управления финансами с применением ключевых финансовых показателей эффективности и методологии системы сбалансированных показателей:

* создание системы управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности с применением непрерывной, постоянной финансовой диагностики деятельности как механизма реализации главной стратегической цели компании - роста стоимости;
* разработка системы управления финансами организации с применением постоянной, непрерывной финансовой диагностики на основе ключевых показателей эффективности с отрывом от оценки эффективности роста стоимости компании для целей принятия оперативных решений;
* построение модели управления финансами для осуществления финансовой диагностики деятельности организации в конце отчетного периода на основе ключевых финансовых показателей эффективности для оценки эффективности достижения главной стратегической цели компании - роста стоимости;

■ построение модели управления финансами с проведением финансовой диагностики с использованием ключевых финансовых показателей эффективности при отрыве от оценки эффективности роста стоимости компании на основе результатов деятельности организации за определенный период или осуществление точечной финансовой диагностики по выбранным направлениям деятельности организации для целей менеджмента.

Данные варианты использования финансовой диагностики на основе ключевых показателей эффективности предлагается применять в зависимости от целей и задач управления организации. В целом, рассмотренные варианты дают общий результат: принятие управленческих решений в сфере финансового менеджмента с помощью выявления истинных причин отклонения фактических значений показателей деятельности организации от нормативных.

В рамках данной работы рассмотрен один из возможных вариантов применения системы управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности: на основе годовой отчетности организации с оценкой эффективности достижения главной стратегической цели компании - роста стоимости за отчетный период.

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 ютючевых финансовых показателей эффективности в реальных энергетических организациях демонстрируются возможности и потенциал использования предлагаемой автором системы управления финансами в современных системах управления.

Классический подход к финансовому анализу трех энергетических организации позволяет определить проблемные направления их деятельности. Новый подход к управлению финансами организации на основе ключевых 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.

Проведение сравнительного анализа подходов позволяет сделать вывод, что использование модели управления финансами на основе ключевых финансовых показателей эффективности позволяет дополнить и расширить возможности классического финансового анализа посредством:

* 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.

Итак, модель управления финансами на основе ключевых финансовых 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.

Цель, поставленная в работе, достигнута. В дальнейшем возможно расширение использования инструментария ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей не только в целях оптимизации управления финансами, но и других составных элементов системы управления организации