УДК 005.52

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРИКЛАДНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ*

Сергей Иванович Крылов,
доктор экономических наук,
профессор кафедры учета, анализа и аудита,
Уральский федеральный университет
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Екатеринбург, Российская Федерация
19016708@rambler.ru

Предмет/тема. *В современных условиях финансовая стратегия организации должна обеспечивать достижение первичной цели бизнеса – максимизации материального благосостояния своих собственников или акционеров в долгосрочной перспективе, что актуализирует проблему совершенствования учетно-аналитического обеспечения управления финансами организаций в стратегическом аспекте.*

Цели/задачи. *Статья носит теоретико-методологический характер и посвящена возможности использования сбалансированной системы показателей и производного от нее прикладного стратегического анализа в процессе стратегического управления финансами организации.*

Методология. *Методология исследования базируется на концепции сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортона и концептуальных основах разработанного ранее автором прикладного стратегического анализа.*

Результаты. *Показано, что использование сбалансированной системы показателей и прикладного стратегического анализа в процессе стратегического управления финансами организации заключается в формировании финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и анализе входящих в нее показателей. Финансовые показатели сбалансированной системы оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия финансовой стратегии организации и ее реализации общему плану развития организации в целом. Для обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических финансовых целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух показателей. Анализ финансовых показателей сбалансированной системы предполагает всестороннее, комплексное исследование стратегических финансовых аспектов хозяйственной деятельности организации и заключается в сравнительной оценке, диагностике отклонений и прогнозировании значений показателей ее финансовой составляющей.*

Выводы/значимость. *Внедрение сбалансированной системы показателей и прикладного стратегического анализа повысит эффективность стратегического управления финансами организации в условиях современной рыночной экономики.*

Ключевые слова: *финансы, управление, сбалансированная система показателей, прикладной стратегический анализ*

Очевидно, что любое управленческое решение, будь то модернизация производства, переобучение

* Статья предоставлена Информационным центром Издательского дома «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ» при Уральском федеральном университете им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.

кадров или разработка нового товара, лишь тогда может воплотиться в жизнь, когда обеспечено соответствующими средствами. Именно поэтому в выборе того или иного варианта решения финансовый аспект играет решающую роль, делая финансовый менеджмент одной из важнейших составляющих процесса управления организацией (предприятием, фирмой, компанией, бизнес-единицей) в современных условиях. Кроме того, значимость финансового менеджмента как подсистемы процесса управления организацией определяется координирующей ролью финансов в ее хозяйственной деятельности.

Современная теория финансового менеджмента действует на основе предположения о том, что первичной целью бизнеса является максимизация материального благосостояния своих собственников или акционеров (если организация является акционерным обществом), т.е. максимизация рыночной стоимости организации, которая для акционерного общества выражается в максимизации курса его обыкновенной акции.

Выдвижение этого тезиса обусловлено тем, что именно максимизация богатства собственников (акционеров) упорядочивает соотношение всех других целей деятельности организации и гарантирует, что в долгосрочной перспективе инвесторы будут обеспечивать организацию капиталом.

Именно поэтому финансовая стратегия организации, являясь компонентом ее общей экономической стратегии, должна быть направлена на достижение сформулированной ранее первичной цели бизнеса.

Актуальность указанной проблемы ведет к необходимости совершенствования учетно-аналитического обеспечения управления финансами отечественных организаций в современных условиях, особенно в стратегическом аспекте, поскольку последнее является достаточно протяженным во времени процессом.

В связи с этим целесообразно рассмотреть возможность использования в процессе стратегического управления финансами организации сбалансированной системы показателей и производного от нее прикладного стратегического анализа.

Концепция сбалансированной системы показателей как одного из важнейших инструментов стратегического управленческого учета, используемого стратегическим менеджментом, была разработана американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном в начале 1990-х гг. [12, 14] и получила дальнейшее развитие в трудах как этих [1–3, 6–11, 13, 15–21] и других ученых-экономистов, была неоднократно успешно опробована на практике в странах с развитой рыночной экономикой (США, Германии и др.) и завоевала широкое международное признание.

В целом сбалансированная система показателей может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность конкретной организации и поэтому всегда для нее индивидуальных. Система включает в себя четыре основные взаимосвязанные составляющие: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала. Эти составляющие рассматриваются сквозь призму ключевых проблем, стратегических целей, показателей и их целевых значений, а также стратегических мероприятий.

При этом показатели сбалансированной системы могут комплексно характеризовать деятельность не только коммерческих, но и государственных и некоммерческих организаций и являются относительно немногочисленными (как правило, в среднем порядка 25 результативных показателей).

Несмотря на то, что концепция сбалансированной системы показателей достигла своей зрелости, хорошо зарекомендовав себя в различных организациях, она не является полностью законченной ни теоретически, ни практически, что предопределяет возможности дальнейшего ее развития.

Одним из направлений такого развития явилась разработка концептуальных основ прикладного стратегического анализа, предполагающего всестороннее исследование стратегических аспектов хозяйственной деятельности организации на основе сбалансированной системы показателей, рассматриваемого в качестве обеспечивающей функции стратегического менеджмента и являющегося своего рода альтернативой хорошо известному в нашей стране комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности [4].

Дело в том, что прикладной стратегический анализ основывается на сбалансированной системе показателей, которая, как уже отмечалось, включает в себя всего четыре группы показателей, всесторонне характеризующих хозяйственную деятельность организации и привязанных к ее стратегии. Отечественная же система показателей, комплексно характеризующих хозяйственную деятельность организации и лежащая в основе комплексного эко-

номического анализа хозяйственной деятельности, как правило, включает в себя 11 групп во многом универсальных показателей, обычно не имеющих привязки к стратегии развития каждой конкретной организации. Таким образом, приведенное сопоставление, по мнению автора, дает право утверждать, что прикладной стратегический анализ позволяет более адекватно оценить достигнутые результаты хозяйственной деятельности конкретной организации, чем комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности.

При этом необходимо обратить особое внимание на то, что прикладной стратегический анализ не может иметь типовой методики, поскольку «прикладывается» к сбалансированной системе показателей, которая исключительно индивидуальна для каждой конкретной организации. Следовательно, методика прикладного стратегического анализа также индивидуальна для каждой конкретной организации. Поэтому можно говорить лишь о некой общей его методологии без какой-либо универсальной ее конкретизации.

Цель проведения прикладного стратегического анализа – формирование аналитического обеспечения принятия стратегических управленческих решений.

Важнейшие задачи прикладного стратегического анализа – сравнительная оценка показателей сбалансированной системы, диагностика отклонений показателей сбалансированной системы и прогнозирование показателей сбалансированной системы.

При этом все они тесно взаимосвязаны между собой, поскольку каждая последующая задача вытекает из предыдущей. Так, диагностика осуществляется на основе итогов сравнительной оценки показателей сбалансированной системы, а их прогнозирование – с учетом результатов диагностики.

Сравнительная оценка показателей сбалансированной системы предполагает сопоставление их фактических и целевых значений, определение отклонений фактических от целевых значений показателей сбалансированной системы и качественную оценку этих отклонений.

В процессе диагностики отклонений показателей сбалансированной системы выявляются факторы достижения результатов, оказавшие наиболее существенное влияние на отклонение общих или результативных показателей сбалансированной системы показателей, а также определяется их величина.

Прогнозирование показателей сбалансированной системы носит целевой характер и заключается в изначальном установлении или корректировке (при наличии объективных обстоятельств) целевых значений показателей сбалансированной системы и определении конкретных путей их достижения либо в разработке мероприятий, направленных на устранение возникших отклонений между фактическими и целевыми значениями показателей сбалансированной системы в будущем. При этом сначала прогнозируются общие (результативные) показатели, а затем уже на их основе – факторные показатели сбалансированной системы показателей.

Основными направлениями прикладного стратегического анализа являются анализ финансовых показателей, анализ клиентских показателей, анализ показателей внутренних бизнес-процессов (в том числе анализ показателей послепродажного обслуживания, анализ показателей операционного процесса и анализ показателей инновационного процесса), а также анализ показателей обучения и развития персонала. При этом каждое из основных направлений прикладного стратегического анализа включает в себя более частные составляющие.

Использование сбалансированной системы показателей и прикладного стратегического анализа в стратегическом управлении финансами имеет своей целью повышение его эффективности и предполагает формирование финансовой составляющей сбалансированной системы показателей, а также анализ входящих в нее показателей.

Формирование финансовой составляющей сбалансированной системы показателей по аналогии с разработкой сбалансированной системы показателей в целом включает в себя ряд этапов.

1-й этап. Определение стратегических финансовых целей деятельности организации. Работа по формированию финансовой составляющей сбалансированной системы показателей начинается с определения финансовыми менеджерами главной стратегической финансовой цели и составляющих ее более частных, конкретных стратегических финансовых целей на основе ключевой финансовой проблемы, которая связана с принятой стратегией и состоит в следующем: какие цели необходимо поставить, исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов? При этом необходимо помнить, что сам процесс разработки финансовой

составляющей сбалансированной системы показателей проясняет стратегические финансовые цели и определяет критические параметры их достижения, а стратегические цели, включаемые в финансовую составляющую сбалансированной системы показателей, во многом специфичны и индивидуальны для каждой организации в конкретных условиях места и времени, их нельзя заменять другими. Они позволяют перевести финансовую составляющую общей стратегии, т.е. финансовую стратегию, в набор конкретных целевых формулировок, относимых к финансовой составляющей сбалансированной системы показателей.

Кроме того, необходимо обратить внимание на двойную роль стратегических финансовых целей и измеряющих их показателей. С одной стороны, они определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации стратегии, а с другой – являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих сбалансированной системы показателей.

Важным моментом при определении стратегических финансовых целей является необходимость выбора, на что следует сделать основной упор: на получение прибыли или на генерирование потока денежных средств. Если внимание акцентируется на получении прибыли, то финансовые показатели, измеряющие достижение стратегических финансовых целей, будут основаны на прибыли. Если же внимание акцентируется на генерировании денежного потока, то финансовые показатели, измеряющие достижение стратегических финансовых целей, будут основаны на потоке денежных средств. При этом окончательное решение данной проблемы зависит от ситуации на конкретном предприятии.

Следует также учитывать, что главная стратегическая финансовая цель может существенно варьировать в зависимости от той или иной стадии жизненного цикла (бизнес-цикла) организации, к которым принято относить рост, устойчивое состояние и сбор «урожая».

Рост – это стадия, которую организация проходит в самом начале своего жизненного цикла. На стадии роста денежный поток может иметь отрицательные значения, а рентабельность инвестиций – быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать те доходы, которые организация получает от ограниченного пока объема существующих продукции, услуг и клиентов. Главная стратегическая финансовая цель на данной стадии бизнеса состоит в динамичном росте объемов продаж и дохода (притока денежных средств) в целевом сегменте рынка.

Устойчивое состояние – это стадия, на которой большая часть организаций все еще нуждается в инвестировании и реинвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность инвестиций. Предполагается, что организация не только сохраняет существующую долю рынка, но и с каждым годом увеличивает ее. Инвестиционные проекты в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса большей частью направлены на ликвидацию узких мест, расширение производственных мощностей и постоянное совершенствование бизнеса. Главная стратегическая финансовая цель на данной стадии развития связана с получением максимальных прибыли (чистого денежного потока) от продаж и чистой прибыли (результативного чистого денежного потока) на инвестированный капитал.

Сбор «урожая» представляет собой стадию, на которой инвестиции, осуществленные на двух предыдущих стадиях, дают регулярный доход, и бизнес не требует каких-либо дополнительных вложений, может быть, только для эксплуатации оборудования и поддержания существующих мощностей, но не для строительства новых и их расширения. Главная стратегическая финансовая цель стадии сбора «урожая» – добиться максимального возврата денежного потока в компанию (или же получения прибыли, если только она не слишком занижена из налоговых соображений).

При этом главная стратегическая финансовая цель каждой из трех рассмотренных стадий жизненного цикла организации: роста, устойчивого состояния и сбора «урожая» – может «расщепляться» на отдельные, частные стратегические финансовые цели, к которым относятся:

- рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности;
- сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности;
- оптимизация использования активов и инвестиций;
- эффективное управление финансовыми рисками.

Однако указанные стратегические финансовые цели имеют определенную специфику достижения на той или иной стадии жизненного цикла органи-

зации и поэтому могут описываться различными измеряющими их показателями.

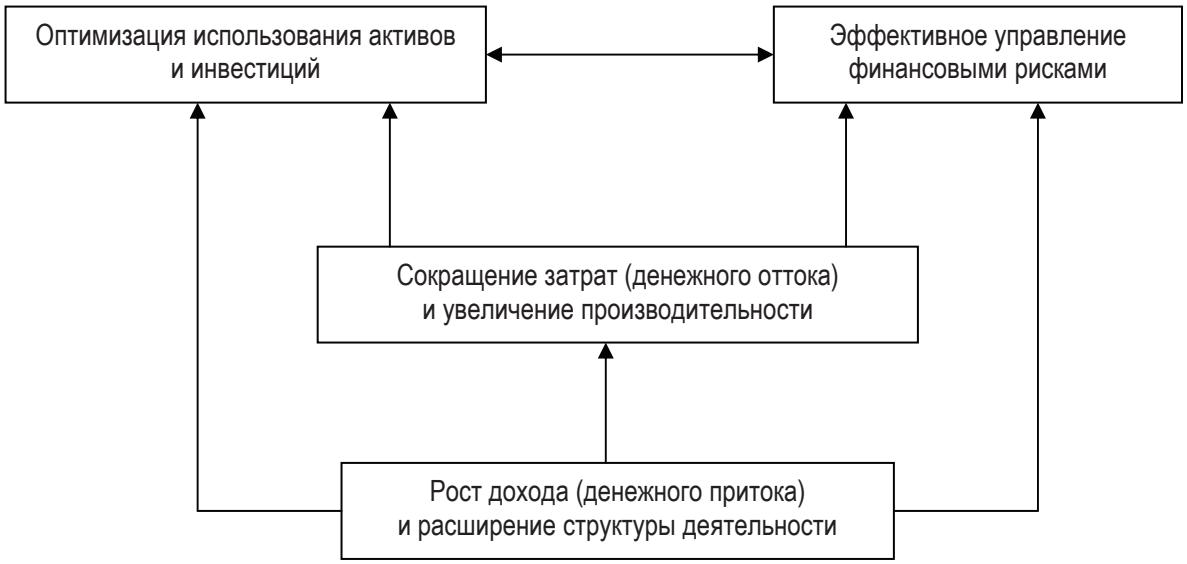
2-й этап. Построение стратегической финансовой карты. Стратегические финансовые цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими финансовыми целями являются одним из основных элементов финансовой составляющей сбалансированной системы показателей. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными стратегическими финансовыми целями. В ходе такой работы интуитивные представления финансовых менеджеров о наличии причинно-следственных связей между отдельными стратегическими финансовыми целями трансформируются в явные и отражаются (документируются) в стратегических финансовых картах.

Стратегическая финансовая карта представляет собой графический документ, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими финансовыми целями деятельности организации. Она имеет вид блок-схемы, в которой стратегические финансовые цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними – в виде стрелок. Стратегическая финансовая карта является одной из составных частей стратегической карты.

В качестве примера приведем стратегическую финансовую карту, отражающую взаимосвязи между сформулированными ранее четырьмя стратегическими финансовыми целями, являющимися во многом универсальными для всех типов организаций (см. рисунок).

3-й этап. Выбор финансовых показателей. Завершение построения стратегической финансовой карты позволяет перейти к выбору показателей финансовой составляющей сбалансированной системы. Финансовые показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических финансовых целей, а также для определения степени их достижения. Путем измерения стратегических финансовых целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном финансовом направлении. Для обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических финансовых целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух (в редких случаях – не более трех, а в исключительных – не более четырех) показателей.

Рассмотрение достаточно большого числа предварительных финансовых показателей позволяет уже на раннем этапе понять, какие показатели должны быть включены в финансовую составляющую сбалансированной системы показателей. Чтобы те или иные финансовые показатели могли быть использованы в системе управления финансами, должно иметься их описание (определения, формулы, параметры). Уже имеющиеся финансовые показатели должны быть подвергнуты проверке на пригодность (например, источники данных, частота замера значений, наличие плановых значений и т.п.). Что касается финансовых показателей, не



Пример стратегической финансовой карты

имеющихся в наличии, то процедура расчета их значений должна быть отработана заранее.

В качестве примера выделим некоторые общие финансовые показатели, измеряющие перечисленные ранее четыре стратегические финансовые цели (рост дохода и расширение структуры деятельности; сокращение затрат и увеличение производительности; оптимизацию использования активов и инвестиций; эффективное управление финансовыми рисками) на каждой из трех рассмотренных стадий жизненного цикла организации (роста, устойчивого состояния и сбора «урожая») (табл. 1).

4-й этап. Определение целевых значений финансовых показателей. После окончания выбора

Таблица 1

Некоторые общие показатели финансовой составляющей сбалансированной системы показателей

Стадия жизненного цикла организации	Стратегическая финансовая цель			
	Рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности	Сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности	Оптимизация использования активов и инвестиций	Эффективное управление финансовыми рисками
Рост	Темп роста выручки (денежного притока) от продаж. Выручка (денежный приток) от продажи отдельных видов продукции. Выручка (денежный приток) от продаж отдельным клиентам. Доля выручки (денежного притока) от продажи новых видов продукции в общей выручке (денежном притоке) от продаж	Темп роста расходов (денежного оттока), связанных с текущей деятельностью. Соотношение выручки (денежного притока) от продаж и среднесписочной численности работников	Соотношение выручки (денежного притока) от продаж и средней суммы инвестиций в текущую деятельность. Соотношение всех доходов (суммарного денежного притока) и средней суммы всех активов	Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации выручки (денежного притока) от продаж. Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации расходов (денежного оттока) от текущей деятельности
Устойчивое состояние	Прибыль (чистый денежный поток) от продажи каждого вида продукции. Прибыль (чистый денежный поток) от продаж каждому клиенту	Темп роста прямых расходов (денежного оттока, связанного с прямыми расходами). Темп роста косвенных расходов (денежного оттока, связанного с косвенными расходами)	Соотношение прибыли (чистого денежного потока) от продаж и средней суммы инвестиций в текущую деятельность. Соотношение чистой прибыли (результативного чистого денежного потока) и средней суммы всех активов. Соотношение чистой прибыли (результативного чистого денежного потока) и средней суммы собственного капитала	Доля постоянных расходов в полной себестоимости реализованной продукции (доля постоянного денежного оттока в общем денежном оттоке, связанном с текущей деятельностью). Эффект операционного рычага. Эффект финансового рычага
Сбор «урожая»	Темп роста прибыли (чистого денежного потока) от продаж. Темп роста чистой прибыли (результативного чистого денежного потока)	Темп роста себестоимости (денежных расходов, связанных с производством и продажей) изделия. Соотношение прибыли (чистого денежного потока) от продаж и среднесписочной численности работников	Длительность финансового (денежного) цикла. Соотношение прибыли (чистого денежного потока) от продаж и средней суммы инвестиций в интеллектуальный и человеческий капитал. Доля активов, совместно используемых несколькими подразделениями организации	Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации прибыли (чистого денежного потока) от продаж. Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации чистой прибыли (результативного чистого денежного потока)

показателей финансовой составляющей сбалансированной системы необходимо определить их целевые значения. Дело в том, что только после установления целевого значения финансового показателя та или иная стратегическая финансовая цель считается полностью описанной. Целевые значения финансовых показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми.

Определение целевых значений финансовых показателей с методической точки зрения осуществляется, как правило, путем предварительной разработки с последующим обсуждением и достижением согласия в ходе совещания. Его можно комбинировать с моделированием бизнес-плана.

Тем не менее в любом случае необходимо соблюдать следующий принцип: сбалансированность стратегических финансовых целей должна отражаться в сбалансированности целевых значений описывающих их показателей.

5-й этап. Разработка стратегических финансовых мероприятий. Определив целевые значения финансовых показателей сбалансированной системы показателей, можно перейти к разработке стратегических финансовых мероприятий. Стратегические финансовые мероприятия – это мероприятия, имеющие тесную привязку к стратегическим финансовым целям, определенным для финансовой составляющей сбалансированной системы показателей. Стратегические финансовые мероприятия позволяют конкретизировать стратегические финансовые цели и связать финансовую стратегию с операционными задачами финансовых менеджеров. Тем самым реализуется ключевая идея финансовой составляющей сбалансированной системы показателей – перевод финансовой стратегии в конкретные финансовые действия (операции). Поэтому финансовая составляющая сбалансированной системы показателей организации начинает реально действовать только после реализации стратегических финансовых мероприятий.

В качестве стратегических финансовых мероприятий могут фигурировать внутренние инвестиционные проекты или другие события, не относящиеся к оперативной финансовой деятельности и требующие значительного объема финансовых ресурсов. К числу таких мероприятий можно отнести, например, приобретение компании или внедрение системы бюджетирования подразделений.

В итоге стратегические финансовые мероприятия становятся основой для распределения средств в рамках реализации финансовой стратегии. Другими словами, определение стратегических финансовых мероприятий предполагает сопоставление представлений о стратегических финансовых целях с имеющимися финансовыми ресурсами. Тем самым организация еще раз проходит тест на реализуемость намеченных стратегических финансовых целей. Такая работа может повлечь ревизию стратегических финансовых целей, определенных до разработки стратегических финансовых мероприятий.

Как правило, ни у одной организации нет в достаточном объеме финансовых ресурсов, необходимых для реализации всех возможных стратегических финансовых мероприятий, что неизбежно приводит к необходимости расстановки приоритетов. В этой ситуации привязка финансовых мероприятий к стратегической системе финансовых целей позволяет оценить текущие и потенциальные инвестиционные проекты и программы не только с точки зрения финансовых притоков и оттоков, но и с точки зрения их вклада в реализацию разработанной финансовой стратегии. Такая работа облегчает достижение консенсуса относительно того, какие стратегические финансовые мероприятия с точки зрения объема имеющихся финансовых ресурсов должны быть реализованы в первую очередь, а какие следует отложить.

Необходимо также отметить, что на основе разработанных стратегических финансовых мероприятий формируются стратегические финансовые бюджеты. Тем самым происходит увязка стратегического финансового планирования с оперативным (прежде всего с бюджетированием).

Разработанная финансовая составляющая сбалансированной системы показателей может быть представлена в виде таблицы (табл. 2).

Анализ финансовых показателей сбалансированной системы является первым основным направлением прикладного стратегического анализа, предполагает всестороннее, комплексное исследование стратегических финансовых аспектов хозяйственной деятельности организации и заключается в сравнительной оценке, диагностике отклонений и прогнозировании значений показателей финансовой составляющей сбалансированной системы показателей.

При этом целесообразно обратить внимание на то, что результативные финансовые показатели являются конечными, т.е. наиболее общими показателями сбалансированной системы. В связи с этим

Таблица 2

Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей развития организации

Ключевая проблема финансовой составляющей сбалансированной системы показателей	Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель	Целевое значение	Стратегическое финансовое мероприятие
Какие цели необходимо поставить, исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов?				

факторная модель финансовых показателей включает в себя в качестве конечных (наиболее общих) показателей результативные показатели финансовой составляющей сбалансированной системы и семь уровней определяющих их факторов:

1) факторные показатели финансовой составляющей сбалансированной системы показателей;
2) результативные показатели клиентской составляющей и некоторые результативные показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей;
3) факторные показатели клиентской составляющей и некоторые факторные показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей;
4) некоторые результативные показатели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей;
5) некоторые факторные показатели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей;
6) некоторые результативные показатели составляющей обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей;
7) некоторые факторные показатели составляющей обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей.

Следует также особо подчеркнуть, что прогнозирование показателей финансовой составляющей сбалансированной системы должно преследовать целью укрепление устойчивости финансового состояния организации, предполагая улучшение наиболее существенных показателей оценки ее статического финансового состояния (финансовых коэффициентов) в долгосрочной перспективе (в течение пяти и более лет). Поэтому вполне логично, что в его основе должен лежать долгосрочный целевой прогноз финансовых потоков организации [5].

Основными составляющими анализа финансовых показателей являются:

– анализ эффективности использования активов и инвестиций;
– анализ финансового риска;
– анализ денежных потоков;
– анализ доходов, расходов и прибыли.

Примеры анализируемых результативных и факторных финансовых показателей по каждой из основных составляющих представлены в табл. 3.

Процесс проведения анализа финансовых показателей сбалансированной системы начинается с анализа эффективности использования активов и инвестиций организации в целом и отдельных их видов, а также сопутствующего уровня финансового риска, что представляется вполне логичным в контексте хорошо известного соотношения риска и доходности. Затем анализируются денежные потоки, генерируемые всей хозяйственной деятельностью организации и отдельными ее видами. В заключение выполняется анализ доходов, расходов и прибыли, связанных с хозяйственной деятельностью организации, включая текущую и прочую, а также отдельными видами производимой ею продукции.

Более детально процесс проведения анализа финансовых показателей может быть отражен путем матричного представления сквозь призму важнейших задач прикладного стратегического анализа: сравнительной оценки, диагностики отклонений и прогнозирования показателей сбалансированной системы (табл. 4).

С учетом разделения финансовых показателей на результативные и факторные анализ финансовых показателей сбалансированной системы начинается со сравнительной оценки результативных показателей, характеризующих эффективность использования активов и инвестиций, и заканчивается прогнозированием факторных показателей доходов, расходов и прибыли (табл. 4).

Таким образом, завершая рассмотрение проблемы использования сбалансированной системы

Таблица 3

Примеры анализируемых финансовых показателей сбалансированной системы

Основная составляющая анализа финансовых показателей	Анализируемые показатели	
	результативные	факторные
Анализ эффективности использования активов и инвестиций	Рентабельность инвестиций в текущую деятельность по прибыли (или чистому денежному потоку) от продаж. Рентабельность инвестиций в интеллектуальный и человеческий капитал по прибыли (или чистому денежному потоку) от продаж. Рентабельность активов по чистой прибыли (или по результативному чистому денежному потоку). Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли (или по результативному чистому денежному потоку)	Рентабельность продаж. Соотношение чистого денежного потока и денежного притока от продаж. Соотношение чистой прибыли и всех доходов. Соотношение результативного чистого денежного потока и суммарного денежного притока. Соотношение выручки (или денежного притока) от продаж и средней суммы инвестиций в текущую деятельность. Соотношение выручки (или денежного притока) от продаж и средней суммы инвестиций в интеллектуальный и человеческий капитал. Соотношение всех доходов (или суммарного денежного притока) и средней суммы всех активов. Соотношение средней суммы всех активов и средней суммы собственного капитала
Анализ финансового риска	Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации прибыли (или чистого денежного потока) от продаж. Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации чистой прибыли (или результативного чистого денежного потока). Эффект операционного левериджа (рычага). Эффект финансового левериджа (рычага)	Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации выручки (или денежного притока) от продаж. Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации расходов (или денежного оттока), связанных с текущей деятельностью. Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации всех доходов (или суммарного денежного притока). Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации всех расходов (или суммарного денежного оттока). Доля постоянных расходов в полной себестоимости реализованной продукции. Доля постоянных финансовых расходов в их общей величине
Анализ денежных потоков	Результативный чистый денежный поток. Чистые денежные потоки по текущей инвестиционной и финансовой деятельности. Чистые денежные потоки от продажи отдельных видов продукции. Чистые денежные потоки от продажи продукции отдельным клиентам. Чистый денежный поток от продажи новой продукции. Доля чистого денежного потока от продажи новой продукции в чистом денежном потоке от текущей деятельности	Суммарные денежные приток и отток. Денежные притоки и оттоки, связанные с текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью. Денежные притоки и оттоки, связанные с производством и продажей отдельных видов продукции. Денежные притоки и оттоки, связанные с производством и продажей продукции отдельным клиентам. Денежные приток и оттоки, связанные с производством и продажей новой продукции
Анализ доходов, расходов и прибыли	Чистая прибыль. Прибыль до налогообложения. Прибыль от продаж. Прибыль от продажи отдельных видов продукции. Прибыль от продаж отдельным клиентам.	Общая сумма доходов. Общая сумма расходов. Суммы уплаченных различных налогов. Выручка от продаж. Полная себестоимость всей реализованной продукции.

Окончание табл. 3

Основная составляющая анализа финансовых показателей	Анализируемые показатели	
	результативные	факторные
	Прибыль от продажи изделий отдельных видов. Прибыль от продажи новой продукции. Прибыль от прочей деятельности. Соотношение темпов прироста чистой прибыли и прибыли до налогообложения. Соотношение темпов прироста прибыли от продаж и прибыли до налогообложения. Соотношение темпов прироста выручки от продаж и полной себестоимости реализованной продукции. Доля прибыли от продажи каждого вида продукции в общей прибыли от продаж. Доля прибыли от продажи новой продукции в общей прибыли от продаж. Доля прибыли от продаж каждому клиенту в общей прибыли от продаж. Соотношение темпов прироста прибыли от продажи каждого вида продукции и общей прибыли от продаж. Соотношение темпов прироста прибыли от продажи новой продукции и общей прибыли от продаж. Соотношение темпов прироста прибыли от продажи каждому клиенту и общей прибыли от продаж	Выручка от продажи отдельных видов продукции. Себестоимость отдельных видов реализованной продукции. Выручка от продаж отдельным клиентам. Себестоимость продукции, реализованной отдельным клиентам. Цена изделий отдельных видов. Себестоимость изделий отдельных видов. Выручка от продажи новой продукции. Себестоимость реализованной новой продукции. Доходы от прочей деятельности. Расходы, связанные с прочей деятельностью

Таблица 4

Матрица элементов анализа финансовых показателей сбалансированной системы

Основные составляющие анализа финансовых показателей сбалансированной системы	Важнейшие задачи прикладного стратегического анализа		
	Сравнительная оценка показателей сбалансированной системы	Диагностика отклонений показателей сбалансированной системы	Прогнозирование показателей сбалансированной системы
Анализ эффективности использования активов и инвестиций	Сравнительная оценка показателей эффективности использования активов и инвестиций	Диагностика отклонений показателей эффективности использования активов и инвестиций	Прогнозирование показателей эффективности использования активов и инвестиций
Анализ финансового риска	Сравнительная оценка показателей финансового риска	Диагностика отклонений показателей финансового риска	Прогнозирование показателей финансового риска
Анализ денежных потоков	Сравнительная оценка показателей денежных потоков	Диагностика отклонений показателей денежных потоков	Прогнозирование показателей денежных потоков
Анализ доходов, расходов и прибыли	Сравнительная оценка показателей доходов, расходов и прибыли	Диагностика отклонений показателей доходов, расходов и прибыли	Прогнозирование показателей доходов, расходов и прибыли

показателей и прикладного стратегического анализа в процессе управления финансами организации для повышения его эффективности, можно сделать следующие выводы:

– использование сбалансированной системы показателей и прикладного стратегического анализа в процессе стратегического управления финансами организации заключается в формировании финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и анализе входящих в нее показателей;
– финансовые показатели оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия финан-

совой стратегии организации и ее реализации общему плану развития организации в целом;
– ключевая проблема финансовой составляющей сбалансированной системы показателей связана с определением целей, которые необходимо поставить исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов;
– стратегические финансовые цели и измеряющие их показатели, с одной стороны, определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации стратегии, а с другой – являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих сбалансированной системы показателей;
– главная стратегическая финансовая цель может существенно варьировать в зависимости от той или иной стадии жизненного цикла (бизнес-цикла) организации, к которым принято относить рост, устойчивое состояние и сбор «урожая»;
– причинно-следственные связи между отдельными стратегическими финансовыми целями трансформируются в явные и отражаются (документируются) в стратегических финансовых картах;
– для обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических финансовых целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух (в редких случаях – не более трех, а в исключительных – не более четырех) показателей;
– только после установления жесткого, но вполне достижимого целевого значения финансового показателя та или иная стратегическая финансовая цель считается полностью описанной;
– финансовая составляющая сбалансированной системы показателей организации начинает реально действовать только после реализации стратегических финансовых мероприятий;
– анализ финансовых показателей сбалансированной системы предполагает всестороннее, комплексное исследование стратегических финансовых аспектов хозяйственной деятельности организации и заключается в сравнительной оценке, диагностике отклонений и прогнозировании значений показателей финансовой составляющей сбалансированной системы показателей;
– анализ финансовых показателей сбалансированной системы включает в себя анализ эффективности использования активов и инвестиций, анализ финансового риска, анализ денежных потоков, а также анализ доходов, расходов и прибыли;
– анализ финансовых показателей сбалансированной системы начинается со сравнительной оценки результативных показателей, характеризующих эффективность использования активов и инвестиций, и заканчивается прогнозированием факторных показателей доходов, расходов и прибыли.

Список литературы

1. Внедрение сбалансированной системы показателей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.

2. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.

3. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2006. 384 с.

4. *Крылов С.И.* Анализ в сбалансированной системе показателей: теоретический аспект // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 29. С. 2–10.

5. *Крылов С.И.* Формирование, анализ и целевое прогнозирование финансовых потоков организации. М.: Финансы и кредит; Финнинова, 2005. 160 с.

6. *Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М.* Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. М.: Вильямс, 2006. 304 с.

7. *Пирс II.Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2013. 560 с.

8. *Рамперсад Х.* Универсальная система показателей. Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.

9. *Фридаг Х.Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М.: Омега-Л, 2006. 144 с.

10. *Kaplan R.S.* How the Balanced Scorecard complements the McKinsey 7-s model // Strategy and Leadership. 2005. № 3. P. 41–46.

11. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Measuring the strategic readiness of intangible assets // Harvard Business Review. 2004. № 2. P. 52–63.

12. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Putting the Balanced Scorecard to work // Harvard Business Review. 1993. № 5. P. 134–142.

13. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Strategy maps. Boston: Harvard business school press, 2003.

14. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard: measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. № 1. P. 71–79.

15. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2008.

16. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The office of strategy management // Harvard Business Review. 2005. № 10. P. 72–80.

17. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

18. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Using the Balanced Scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. 1996. № 1. P. 75–85.

19. *Kaplan R.S., Norton D.P., Rugelsjoen B.* Managing alliances with the Balanced Scorecard // Harvard Business Review. 2010. № 1. P. 114–120.

20. *Maisel L.S.* Performance management: the Balanced Scorecard approach // Journal of Cost Management. 1992. № 6 (2). P. 47–52.

21. *Nørreklit H.* The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. 2000. № 11. P. 65–88.

Economic Analysis: Theory and Practice ***Analysis of Financial Capital***
ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)

THE BALANCED SCORECARD AND APPLIED STRATEGIC ANALYSIS IN STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT

Sergei I. KRYLOV

Abstract

Importance In modern conditions, the financial strategy of an entity should guarantee the achievement of its primary business goal, i.e. its owners' (shareholders') material well-being maximization over the long run. This makes relevant the issue of improving the accounting and analytical support to strategic financial management of organizations.

Objectives The article is of theoretical and methodological nature, and deals with the possibility of using the balanced scorecard system and its derivative in the form of applied strategic analysis in the process of strategic financial management of organizations.

Methods The basis of the methodology of the study is the balanced scorecard concept developed by R. Kaplan and D. Norton, and the conceptual framework for applied strategic analysis that I have developed earlier.

Results I show that using the balanced scorecard and applied strategic analysis in strategic financial management involves the formation of a financial component of the balanced scorecard system, and the analysis of its indicators. Financial indicators of the balanced scorecard evaluate the economic impact of undertaken actions, and reflect the adequacy of the financial strategy and its implementation to the overall development of the entity. The analysis of financial indicators of the balanced scorecard implies comprehensive and integrated study of strategic financial aspects of the entity's business operations, and consists of comparative evaluation, diagnostics of deviations, and forecasting the entity's financial figures.

Conclusions and Relevance The introduction of the balanced scorecard and applied strategic analysis will increase the efficiency of strategic financial management of an entity under modern free market economy.

Keywords: finance, management, balanced scorecard, system, applied strategic analysis

References

1. *Vnedrenie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei* [Introduction of the balanced scorecard system]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006, 478 p.

2. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2006, 320 p.

3. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategicheskoe edinstvo: sozdanie sinergii organizatsii s pomoshch'yu sbalansirovannoi sistemy pokazatelei* [Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 384 p.

4. Krylov S.I. Analiz v sbalansirovannoi sisteme pokazatelei: teoreticheskii aspekt [Analysis in the Balanced Scorecard system: a theoretical aspect]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 29, pp. 2–10.

5. Krylov S.I. *Formirovanie, analiz i tselevoe prognozirovanie finansovykh potokov organizatsii* [Formation, analysis and target-oriented forecasting of organization's cash flows]. Moscow, Finansy i kredit, Finninova Publ., 2005, 160 p.

6. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu* [Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 304 p.

7. Pearce P.J., Robinson R. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2013, 560 p.

8. Rampersad H. *Universal'naya sistema pokazatelei. Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost'* [Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006, 352 p.

9. Friedag H.R., Schmidt W. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: rukovodstvo po vnedreniyu* [Balanced Scorecard: mehr als ein Kennzahlensystem]. Moscow, Omega-L Publ., 2006, 144 p.

10. Kaplan R.S. How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model. *Strategy and Leadership*, 2005, vol. 33, no. 3, pp. 41–46.

11. Kaplan R.S., Norton D.P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 2004, no. 2, pp. 52–63.

12. Kaplan R.S., Norton D.P. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 1993, no. 5, pp. 134–142.

13. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Harvard Business School Press, 2004.

14. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, no. 1, pp. 71–79.

15. Kaplan R.S., Norton D.P. Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston, Harvard Business Press, 2008.

16. Kaplan R.S., Norton D.P. The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 2005, no. 10, pp. 72–80.

17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA, Harvard Business Press, 2000.

18. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996, no. 1, pp. 75–85.

19. Kaplan R.S., Norton D.P., Rugelsjoen B. Managing alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 2010, vol. 88, no. 1, pp. 114–120.

20. Maisel L.S. Performance management: the Balanced Scorecard approach. *Journal of Cost Management*, 1992, no. 6 (2), pp. 47–52.

21. Nørreklit H. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, no. 11, pp. 65–88.

Sergei I. KRYLOV
Ural Federal University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Sverdlovsk Region, Russian Federation
19016708@rambler.ru

Acknowledgments
The article is supported by the Publishing house FINANCE and CREDIT's Information center at the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin.