

ISSN 2073-039X

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Выходит 4 раза в месяц



# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ<sup>®</sup> АНАЛИЗ

*теория  
и практика*

- *Использование сбалансированной системы показателей в стратегическом анализе*
- *Модель управления инновационным развитием интегрированных систем*
- *Комплексная оценка издержек на проведение геологоразведочных работ*
- *Анализ доходов организации сферы обращения*
- *Рынок санаторно-курортных услуг*



**18** (417) – 2015  
**МАЙ**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: теория и практика<sup>®</sup> – является зарегистрированным товарным знаком

<http://www.fin-izdat.ru> e-mail: [post@fin-izdat.ru](mailto:post@fin-izdat.ru)

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

теория  
и практика

Научно-практический и аналитический журнал

Основан в 2002 году  
Журнал выходит 4 раза в месяц  
Статьи рецензируются

Журнал рекомендован ВАК Минобрнауки России для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских и докторских диссертаций  
Журнал реферируется в ВИНТИ РАН  
Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)  
Журнал зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-11740 от 04 февраля 2002 г.

## Учредитель:

ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»  
Юр. адрес: 111141, г. Москва, Зелёный проспект, д.8, кв. 1  
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зелёный проспект, д. 20  
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10

## Издатель:

ООО «Финанспресс»  
Юр. адрес: 105005, г. Москва, Посланников пер., д. 3, стр. 1  
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20

## Редакция журнала:

Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зелёный проспект, д. 20  
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10  
Тел.: +7 (495) 989-9610  
E-mail: post@fin-izdat.ru  
Website: http://www.fin-izdat.ru

Генеральный директор: **В.А. Горохова**  
Управляющий директор: **А.К. Смирнов**

Главный редактор: **Н.П. Любушин**, доктор экономических наук, профессор,  
Воронеж, Российская Федерация

Зам. главного редактора:

**Д.А. Ендовицкий**, доктор экономических наук, профессор,  
Воронеж, Российская Федерация  
**О.О. Зинченко**, Москва, Российская Федерация  
**В.И. Попов**, Москва, Российская Федерация

## Редакционный совет:

**Г.Е. Брикач**, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород,  
Российская Федерация  
**В. Г. Когденко**, доктор экономических наук, доцент, Москва,  
Российская Федерация  
**А.А. Мальцев**, доктор физико-математических наук, профессор, Нижний Новгород,  
Российская Федерация  
**С.В. Панкова**, доктор экономических наук, профессор, Оренбург,  
Российская Федерация  
**В.С. Плотников**, доктор экономических наук, профессор, Балаково,  
Саратовская область, Российская Федерация  
**Л.С. Сосненко**, доктор экономических наук, профессор, Челябинск,  
Российская Федерация  
**В.П. Фомин**, доктор экономических наук, профессор, Самара,  
Российская Федерация  
**Л.И. Ушвицкий**, доктор экономических наук, профессор, Ставрополь,  
Российская Федерация  
**О.В. Трофимов**, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород,  
Российская Федерация  
**Б.А. Шогенов**, доктор экономических наук, профессор, Нальчик,  
Российская Федерация

Ответственный секретарь: **И.Л. Селина**

Перевод и редактирование: **О.В. Яковлева, И.М. Вечканова**

Веб-разработка: **А.А. Клюкин**

Контент-менеджеры: **В.И. Романова, Е.И. Попова**

Менеджмент качества: **А.Ю. Садкус, А.В. Бажанов**

Верстка: **М.С. Гранильщикова**

Корректор: **Т.А. Кондратенко**

Подписка и реализация: **Р.Р. Гуськова**

Подписано в печать 12.05.2015

Выход в свет 15.05.2015

Формат 60x90 1/8. Объем 8,5 п.л. Тираж 1 170 экз.

Отпечатано в ООО «КТК»

Юр. адрес: 141290, Российская Федерация, Московская обл., г. Красноармейск,

ул. Свердлова, д. 1

Тел.: +7 (496) 588-0866

## Подписка:

Агентство «Урал-пресс»

Агентство «Роспечать» – индекс 81287

Объединенный каталог «Пресса России» – индекс 83874

Свободная цена

Журнал доступен в EBSCOhost™ databases

Электронная версия журнала: <http://elibrary.ru>, <http://dilib.ru>, <http://biblioclub.ru>

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции

Редакция приносит извинения за случайные грамматические ошибки

© ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»

## СОДЕРЖАНИЕ

### ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*Крылов С.И.* Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами 2

### ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

*Измалкова С.А., Тронина И.А.* Методологический подход к созданию современной модели управления инновационным развитием интегрированных систем в высокотехнологичном секторе экономики 15

### АНАЛИЗ ДОХОДОВ, ПРИБЫЛИ И РАСХОДОВ

*Скипин Д.Л., Зылёва Н.В.* Анализ поисковых затрат на проведение геологоразведочных работ 30

*Липская А.О.* Методика анализа доходов в организациях сферы обращения для управления собственным капиталом 41

### АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОГО И СЕТЕВОГО КАПИТАЛА

*Оборин М.С.* Рынок санаторно-курортных услуг Уральского федерального округа: динамика, тенденции и перспективы дальнейшего развития 51

### МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ

*Михненко П.А.* Динамическая модификация SWOT-анализа 60

# ECONOMIC ANALYSIS

*theory  
and practice*

A peer reviewed analytical and practical journal

Since 2002  
4 issues per month

The journal is recommended by VAK (the Higher Attestation Commission) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation to publish scientific works encompassing the basic matters of these for advanced academic degrees  
Indexing in Referativny Zhurnal VINITI RAS  
Included in the Russian Science Citation Index (RSCI)  
Registration Certificate ПИ № 77-14700  
of February 04, 2002 by the Ministry of Press, Broadcasting and Mass Communications  
of the Russian Federation

## Founder:

Publishing house FINANCE and CREDIT  
Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610

## Publisher:

Financepress, Ltd.  
Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610

## Editorial:

Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610  
E-mail: [post@fin-izdat.ru](mailto:post@fin-izdat.ru)  
Website: <http://www.fin-izdat.ru>

Director General: **Vera A. Gorokhova**  
Managing Director: **Aleksey K. Smirnov**

Editor-in-Chief: **Nikolai P. Lyubushin**, Voronezh State University, Voronezh,  
Russian Federation

## Deputy Editors:

**Dmitrii A. Endovitskii**, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation  
**Oleg O. Zinchenko**, Moscow, Russian Federation  
**Viktor I. Popov**, Moscow, Russian Federation

## Editorial Council:

**Georgii E. Brikach**, Nizhny Novgorod State Agricultural Academy, Nizhny Novgorod,  
Russian Federation  
**Vera G. Kogdenko**, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow,  
Russian Federation  
**Aleksandr A. Mal'tsev**, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod –  
National Research University, Nizhny Novgorod, Russian Federation  
**Svetlana V. Pankova**, Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation  
**Viktor S. Plotnikov**, Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Balakovo Branch, Balakovo, Russian Federation  
**Lyudmila S. Sosnenko**, Chelyabinsk State Agroengineering Academy, Chelyabinsk,  
Russian Federation  
**Vladimir P. Fomin**, Samara State University of Economics, Samara,  
Russian Federation  
**Lev I. Ushvitskii**, North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation  
**Oleg V. Trofimov**, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod –  
National Research University, Nizhny Novgorod, Russian Federation  
**Betal A. Shogenov**, Kabardino-Balkaria State Agrarian University  
named after V.M. Kokov, Nalchik, Russian Federation

## Executive Editor: **Inna L. Selina**

Translation and Editing: **Olga V. Yakovleva**, **Irina M. Vechkanova**  
Web Development: **Anton A. Klyukin**

Content Managers: **Valentina I. Romanova**, **Elena I. Popova**  
Quality Management: **Alexandr Yu. Sadkus**, **Andrey V. Bazhanov**

Layout Designer: **Marina S. Granil'shchikova**

Proofreader: **Tat'yana A. Kondratenko**

Sales and Subscription: **Ravilya R. Gus'kova**

Printed by KTK, Ltd., 141290, Sverdlov St., 1, Krasnoarmeysk, Russian Federation  
Telephone: +7 496 588 0866

Published May 15, 2015. Circulation 1 170

## Subscription:

Ural-Press Agency  
Rospechat Agency  
Press of Russia Union Catalogue

## Online version:

EBSCOhost™ databases  
Scientific electronic library: <http://elibrary.ru>  
University Library Online: <http://biblioclub.ru>

Not responsible for the authors' personal views in the published articles

This publication may not be reproduced in any form without permission

All accidental grammar and/or spelling errors are our own

© Publishing house FINANCE and CREDIT

## CONTENTS

### THEORY OF ECONOMIC ANALYSIS

*Krylov S.I.* Balanced scorecard and applied strategic  
analysis in strategic financial management 2

### ECONOMIC ADVANCEMENT

*Izmalkova S.A., Tronina I.A.* A methodological approach  
to the creation of a modern management model  
of innovative development of integrated systems  
in the high-tech sector of the economy 15

### ANALYSIS OF INCOME, PROFITS AND COSTS

*Skipin D.L., Zyleva N.V.* An analysis of costs for search  
and geological exploration 30

*Lipetskaya A.O.* Techniques for analyzing income  
of distribution companies for equity management  
purposes 41

### ANALYSIS OF SOCIAL AND NETWORK CAPITAL

*Oborin M.S.* The resort and recreation market  
of the Ural Federal District: growth rate, trends  
and prospects of further development 51

### MATHEMATICAL METHODS AND MODELS

*Mikhnenko P.A.* Dynamic modification  
of a SWOT analysis 60

## Теория экономического анализа

УДК 005.52

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

**С.И. КРЫЛОВ,**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры учета, анализа и аудита  
E-mail: 19016708@rambler.ru

Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация

**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 его 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. Нортон и концептуальных основах разработанного ранее автором прикладного стратегического анализа.

**Результаты.** 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 в соответствии с общим планом 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

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

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

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 одним 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), то есть 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 успешное достижение сформулированной ранее первичной цели бизнеса.

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

В этой связи автор данной статьи полагает целесообразным рассмотреть возможность использования в процессе стратегического управления финансами организации сбалансированной системы показателей и производного от нее прикладного стратегического анализа.

Концепция *сбалансированной системы показателей* (ССП), 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 как в их работах (в частности, [2, 3, 10, 11, 13, 15–19]), так и в работах других ученых-экономистов [1, 6–9, 20, 21]. Она была неоднократно успешно опробована на практике в странах с развитой рыночной экономикой (США, Германии и т. д.) 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 индивидуальные, которая включает в себя четыре основные взаимосвязанные составляющие (финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала), рассматриваемые сквозь призму ключевых проблем, стратегических целей, показателей и их целевых значений, а также стратегических мероприятий.

При этом показатели ССП 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 ССП достигла своей зрелости, хорошо зарекомендовав себя в самых 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* (ПСА), 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 (КЭХД) [4].

Дело в том, что ПСА основывается на ССП, которая включает в себя всего четыре группы показателей, всесторонне характеризующих хозяйственную деятельность организации и привязанных к ее стратегии: финансовых показателей, клиентских показателей, показателей внутренних бизнес-процессов, а также показателей обучения и развития персонала. Отечественная же система показателей,

комплексно характеризующих хозяйственную деятельность организации, лежащая в основе КЭАХД, 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 ПСА позволяет более адекватно оценить достигнутые результаты хозяйственной деятельности конкретной организации, чем КЭАХД.

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 ПСА также индивидуальна для каждой конкретной организации. Поэтому можно говорить лишь о некоей общей методологии без какой-либо универсальной ее конкретизации.

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

Важнейшие задачи ПСА – это сравнительная оценка показателей сбалансированной системы, диагностика отклонений показателей сбалансированной системы и прогнозирование показателей сбалансированной системы.

При этом все они взаимосвязаны между собой теснейшим образом, поскольку каждая последующая задача вытекает из предыдущей. Так, диагностика осуществляется на основе итогов сравнительной оценки показателей ССП, 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 ССП, 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 ССП.

Основными направлениями ПСА 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 ПСА 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 ССП, а также анализ входящих в нее показателей.

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

1. *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 том, 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 ССП, 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 (финансовую стратегию) в набор конкретных целевых формулировок, относимых к финансовой составляющей ССП.

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 ССП.

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 этой 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 этой 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 этой стадии развития связана с получением максимальных значений 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 может «расщепляться» на отдельные, более частные, стратегические финансовые цели, к которым относятся:

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

Однако указанные четыре стратегические финансовые цели имеют определенную специфику достижения на той или иной стадии жизненного цикла организации и поэтому могут описываться различными измеряющими их показателями.

2. *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 является одним из основных элементов финансовой состав-