

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2008 К.Ю. Бурцева\*

**Ключевые слова:** эффективное управление бизнесом, измерение и оптимизация деятельности организации, сбалансированная система показателей (ССП), финансовая проекция СПП, ключевые показатели эффективности КPI (Key Performance Indicator), ключевые показатели эффективности финансовой деятельности, стратегические приоритеты развития организации в финансовой проекции, цели организации по реализации стратегических приоритетов финансовой проекции, показатели достижения целей организации, контекст интерпретации КPI, инициативы по обеспечению выполнения КPI.

Предлагается универсальный перечень ключевых показателей эффективности финансовой деятельности организации, применение которого позволит оптимизировать ее деятельность.

В условиях стремительного развития экономики перед руководителями предприятий стоит сложная задача по эффективному управлению бизнесом, по достижению большей интеграции стратегии и операционного планирования. Для этого существует множество методических и практических рекомендаций. Одной из таких методик управления является концепция “Balanced Scorecard” (BSC, сбалансированная система показателей (ССП)), заимствованная у западных ученых и ставшая популярной в нашей стране.

“Balanced Scorecard” является системой, которая объединяет традиционные финансовые измерения деятельности компаний с нефинансовыми. Такой подход обеспечивает менеджеров более объективной информацией относительно процессов, которыми они управляют. Как отмечает Е.Б. Вокина, СПП представляет собой набор показателей, характеризующих различные стороны деятельности организации. Все используемые показатели в рамках этой системы взаимосвязаны между собой. Контролируя динамику показателей, можно оценивать движение предприятия в направлении общей стратегии развития<sup>1</sup>. Отличительной особенностью СПП является ее структурный подход к формированию показателей управления предприятием посредством их сбалансированности. СПП предлагает (хотя не накладывает ограничений) рассматривать деятельность организации в четырех проекциях: проекция финансовой составляющей, проекция клиентской

составляющей, проекция бизнес-процессов, проекция кадрового потенциала.

Формирование финансовой проекции организации представляется возможным с помощью современного инструмента управления - КPI (Key Performance Indicator) - это ключевые показатели эффективности, отражающие стратегические цели организации и обеспечивающие их непрерывное достижение.

Рассмотрению ключевых показателей эффективности финансовой деятельности организации и последовательности их формирования и посвящена данная статья. Для наглядности отражения ключевых финансовых показателей и их роли в реализации стратегических целей организации мы предлагаем использовать таблицу, включающую в себя следующую информацию: стратегические приоритеты развития организации; цели, с помощью которых будет реализовываться стратегия; показатели, отражающие количественную сторону установленных целей; расчет показателей; возможные варианты их нормативного значения и инициативы по достижению целей (см. таблицу).

Руководство организации определяет наиболее важные направления развития в процессе формулирования краткосрочной и долгосрочной стратегии организации, выделяются следующие стратегические приоритеты развития организации: увеличение доходов, снижение расходов, финансовое регулирование. Далее осуществляется перевод стратегии в набор конкретных целей. Известно,

\* Бурцева Ксения Юрьевна, аспирант, преподаватель Тольяттинского государственного университета.



что цели должны соответствовать следующим критериям: они должны быть конкретными и измеримыми; достижимыми и согласованными; реалистичными, но требующими серьезных усилий; они должны легко проследиться во времени.

Сбалансированная система показателей является лучшим механизмом реализации установленных целей с учетом выдвинутых критериев, поэтому определение ключевых показателей, отвечающих за реализацию поставленных целей, является весьма важным.

В зависимости от установленных стратегических целей организации KPI финансового аспекта могут быть различными, основные из них представлены в таблице.

На сайте <http://www.softprom.ru> предложены некоторые рекомендации, полезные при разработке и внедрении KPI для системы сбалансированных показателей. В частности, отмечается, что показатели KPI должны быть понятны сотрудникам. Они должны знать, что измеряется, как рассчитывается и что они должны (не должны) делать, для того чтобы достичь благоприятных значений KPI. Это означает, что недостаточно просто публиковать значения KPI - необходимо обучить персонал, чтобы гарантировать, что они понимают и действуют соответственно принятой стратегии. Другими словами, очень важны коммуникации и обсуждения. Для того чтобы построить работающую систему KPI, организация обязана установить стандарты измерений. Хотя это может показаться простой задачей, практика показывает, что могут потребоваться месяцы, а иногда и годы, чтобы перейти от мешанины пониманий разного рода к общекорпоративному пониманию. Высший менеджмент, участвуя в этих процессах, может существенно сократить время со-

гласований и помочь организации преодолеть политические разногласия, связанные со стандартизацией определений KPI. К тому же большинство отраслей промышленности уже имеет общий глоссарий показателей для того, чтобы измерить будущий успех<sup>2</sup>.

Также необходимо отметить, что показатели должны иметь целевые значения - своеобразные эталоны, т.е. значения, к которым следует стремиться. Но иногда KPI невозможно отразить в цифрах, поэтому контекст интерпретации KPI обеспечивается: диапазоном эффективности работы (хорошо, плохо, удовлетворительно, опасно); соответствием целям (т.е., к примеру, показатели предопределения прибыли, типа 10% новых клиентов каждый квартал); эталонными сравнениями, которые могут базироваться, например, на лучших отраслевых достижениях или методологиях типа шести сигм; демонстрацией трендов и тенденций (статичен, падение, рост).

И наконец, обеспечение достижения установленных значений KPI должно обеспечиваться за счет проведения соответствующих мероприятий, процесс реализации которых должен периодически отслеживаться и учитываться при принятии решений по внедрению плана корректирующих действий.

Из сказанного выше следует, что организация может иметь сотни, если не тысячи показателей, в то время как KPI всего лишь несколько десятков. Эти показатели сосредоточены на ключевых действиях организации и позволяют постоянно измерять и оптимизировать деятельность всей организации.

<sup>1</sup> *Вокина Е.Б.* Управленческий учет в организациях, оказывающих лизинговые услуги // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. № 10 (36). С. 30.

<sup>2</sup> См.: <http://www.softprom.ru>.