

**Сацук Т.П.**

канд. экон. наук, доцент, декан учетно-экономического факультета,  
Красноярский государственный торгово-экономический институт  
stp13@mail.ru

# Ключевые показатели результативности торговой компании

**ключевые показатели результативности  
в системе финансового контроллинга**

## Аннотация

Одним из наиболее перспективных подходов к управлению корпорацией в современных условиях является контроллинг. В статье рассматриваются вопросы формирования системы ключевых показателей результативности, как инструмента стратегического финансового контроллинга.

**Э**ффективным подходом к управлению, помогающим решить стоящие перед организацией проблемы, является контроллинг<sup>1</sup>. Это целеориенти-

рованная совокупность методов и инструментов для организации процессов планирования, учета, анализа и контроля во всех функциональных областях.

Контроллинг не только обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений, но и выступает интегрирующей системой управления. Финансовый контроллинг является центральным элементом предлагаемой системы, вовлеченным во все бизнес-процессы, играющий значительную роль в принятии, поддержке и эффективном исполнении стратегических решений и тактических действий, ориентируясь на рост стоимости бизнеса.

<sup>1</sup> Слово контроллинг (англ. controlling) обычно используется в одном из 2-х значений: 1) инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, применяемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; 2) система непрерывной оценки разных сторон деятельности компаний, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию – прим. ред.

Для решения задачи формирования эффективной системы финансового контроллинга корпорации требуется построение сложной многоуровневой контроллинговой системы с использованием показателей стратегического и оперативного финансового контроллинга. Поскольку в настоящее время в корпорациях, как правило, такая система отсутствует, целью данной статьи является определение системы ключевых показателей результативности, а также формирование методических подходов к ее применению.

## **Финансы корporации**

Управление финансами корпорации заключается в принятии решений о привлечении и использовании финансовых ресурсов с целью получения наибольшего экономического эффекта. Одной из целей финансового управления является поддержание рентабельности капитала и ликвидности организации на определенном оптимальном уровне.

Необходимо констатировать, что в литературе определение финан-

сового контроллинга связано в основном с поддержанием рентабельности и обеспечением ликвидности, т.е. способности предприятия в любой момент времени выполнить свои обязательства. На наш взгляд, это одна из важных функций финансового контроллинга, но не ключевая в системе контроллинга.

Максимизация благосостояния собственников и рост стоимости компании в большинстве экономических концепций принимается за главную финансовую цель предприятия. Поэтому финансовый контроллинг предприятия торговли должен служить достижению максимизации стоимости компании.

В современных условиях качественного изменения информационного пространства деятельности корпораций финансовый контроллинг должен являться интегратором, сводящим воедино все бизнес-структуры для целей управления стоимостью предприятия.

К основным функциям финансового контроллинга в торговых организациях можно отнести:

- 1) формирование системы обработки информации, контроля и анализа в системе оперативного и стратегического управления;
- 2) информационную и методологическую поддержку формирования финансовых планов;
- 3) разработку системы измерения отклонений в финансовом состоянии и развитии организации;
- 4) формирование системы приоритетных контролируемых показателей и построение системы мониторинга показателей.

### **Ключевые слова:**

финансовый контроллинг,  
управление финансами  
корпораций,  
сбалансированная система  
показателей,  
ключевые показатели  
результативности,  
торговое предприятие,  
финансовый менеджмент,  
стратегическое управление

## **Система показателей Balanced Scorecard**

Система показателей в финансовом контроллинге выступает в роли инструмента реализации стратегии корпорации в виде конкретных количественно измеряемых величин, позволяющих проконтролировать продвижение фирмы по направлению к реализации долгосрочных целей.

Формирование сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) как эффективного инструмента стратегического контроллинга должно осуществляться по заранее определенному алгоритму. Опыт зарубежных стран показывает, что для успешного внедрения BSC необходимы несколько этапов:

- определение базового стратегического направления;
- разработка стратегических целей;
- построение стратегической карты;
- выбор показателей;
- установление целевых значений показателей и определение стратегических мероприятий (3).

Результаты каждого этапа разработки служат основой для выполнения следующего, что обеспечивает соблюдение всех необходимых аспектов системы.

Под ключевым показателем результативности автор понимает показатель, отражающий степень достижения стратегической цели в системе BSC и имеющий количественную оценку.

Именно ключевые показатели результативности позволяют представить стратегию в виде конкретных измеримых величин,

### **Keywords:**

financial controlling,  
financial management  
of corporations,  
balanced system of indicators  
key performance indicators,  
commercial enterprise,  
financial management,  
strategic management

формализовать процедуры количественного планирования и контроля в стратегическом финансовом контроллинге. Изучение экономической литературы, посвященной вопросам выбора и использования показателей в BSC, позволило автору выделить четыре признака классификации ключевых показателей результативности торговой организации:

- принадлежность к стратегическим перспективам;
- характер показателей (финансовые и нефинансовые);
- характер исходной информации, используемой для оценки показателя;
- широта применения.

### **Финансовые и нефинансовые значения**

Под финансовыми показателями автор подразумевает показатели, разностороннее характеризующие финансовые результаты и финансовое состояние организации. Именно они составляют основу любой системы показателей организаций. Однако в системе показателей стратегического контроллинга должны быть дополнены нефинансовыми показате-

лями, отражающими иные сферы деятельности организации.

В зависимости от характера исходной информации, используемой для оценки текущего и планирования целевого значения ключевого показателя результативности, показатели могут быть:

- количественными, основанными на количественной информации (измерениях, данных финансовой и управленческой отчетности);
- качественными, т.е. основанными на информации, изначально имеющей неколичественный характер, т.е. субъективной оценке различных явлений.

Использование качественных показателей в BSC чаще всего связано с невозможностью альтернативного измерения степени достижения поставленных стратегических целей, например, повышения уровня обслуживания покупателей. Для стратегического финансового контроллинга классификация показателей по данному признаку имеет особую значимость. Именно она определяет ход дальнейшего внедрения показателей в систему управленческой отчетности, возложенного на контроллинг.

Классификация всей совокупности показателей деятельности торговой организации в данном случае не имеет смысла. Это обусловлено тем, что в BSC показатели устанавливаются в зависимости от конкретных стратегических целей. При этом далеко не каждый показатель, характеризующий деятельность корпорации, может быть использован в стратегическом контроллинге.

### **Задачи контроллинга**

В целях выявления особенностей выбора ключевых показателей результативности автором были рассмотрены требования, предъявляемые к показателям в системе контроллинга (7) и требования, предъявляемые к ключевым показателям результативности BSC (3). Для того чтобы отвечать задачам стратегического контроллинга, показатели должны:

- отражать состояние и результаты какой-либо сферы деятельности предприятия;
- обладать актуальностью, компактностью, динамичностью, сопоставимостью, экономической целесообразностью внедрения;
- ориентировать на прогнозирование и т.д.

Выбор конкретных показателей осуществляется руководством организации исходя из поставленных стратегических целей, а также на основе критериев, рассмотренных выше. Процесс внедрения ключевого показателя результативности в систему стратегического управления организацией представляет собой поэтапную процедуру. Она осуществляется отделом контроллинга в целях обеспечения информационной поддержки менеджмента. Процедура начинается с постановки задачи и заканчивается включением показателя в систему управленческой отчетности.

Таким образом, внедрение ключевых показателей результативности, в частности, сбалансированной системы показателей, в практику финансового контроллинга будет способствовать улучшению информационного обеспечения раз-

работки и реализации стратегии корпорации, а также сохранению существующих и созданию новых конкурентных преимуществ.

### **Литература**

1. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина бизнес бакс, 2006. – С. 9.

2. Малышева Л.А. Изменяя, управляя: контроллинг как технология управления изменениями // Российское предпринимательство. – 2001. – № 9. – С. 71-72.

3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина бизнес бакс, 2006. – С. 186, 84.

4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.

5. Переверзев Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard // Финансовый директор. – 2003. – № 3.

6. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией. – 2003. – № 2 (21).

7. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие. – М.: Альпина бизнес бакс, 2008. – С. 156.

8. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 84.

рп

**Satsuk T.P.**

Cand. of Econ. Sci.,

assistant professor, Dean of Accounting and Economics Faculty  
of Krasnoyarsk State Trade and Economics Institute

### **Key performance indicators for a trading company**

key performance indicators in the financial controlling system

#### **Abstract**

 One of the most promising approaches to manage the corporation in the modern world is controlling. The article deals with a system of key performance indicators as a tool for strategic financial controlling.