

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра управления корпоративными финансами

Д.М. САФИНА
А.И. ПОДГОРНАЯ

ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ УПРАВЛЕНИЕ
КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ

Учебное пособие

Казань – 2022

УДК 338.2

ББК 65.050

Принято на заседании учебно-методической комиссии ИУЭиФ

Протокол № 4 от 23 ноября 2022 года

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой инноваций и инвестиций **А.Р. Садриев** (ФГАОУ ВО "Казанский (Приволжский) федеральный университет");

кандидат экономических наук, начальник отдела по работе с портфельными инвестициями АО «Связьинвестнефтехим» **Сотов Д.И.**

Сафина Д.М., Подгорная А.И.

Практикум по курсу «Управление ключевыми показателями эффективности»: учебное пособие / Д.М. Сафина, А.И. Подгорная – Казань: Казан. ун-т, 2022. – 101 с.

Управление компанией, оценка деятельности персонала и его мотивация в российской практике широко опирается на систему ключевых показателей эффективности (КРІ). При этом внедрение системы КРІ имеет неоднозначные отзывы, часто сопровождается критикой и бурной полемикой по широкому кругу вопросов. Целостность подхода к управлению на основе КРІ требует сбора, анализа и систематизации информации, накопления и обсуждения опыта передовых российских и зарубежных компаний.

Практикум предназначен для обучающихся, изучающих курс «Управление ключевыми показателями эффективности». Учебное пособие содержит в себе открытые вопросы для обсуждения, практические и тестовые задания, кейсы.

© Сафина Д.М., Подгорная А.И 2022

© Казанский университет, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.	6
Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями.	14
Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.	24
Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.	45
Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	66
Тема 6. Внедрение КРІ на практике.	80
Приложение 1. Вопросы к зачету.	96
Приложение 2. Темы для курсовых работ по дисциплине	99

ВВЕДЕНИЕ

Управление современным бизнесом – процесс сложный, требующий принятия важных управленческих решений в сжатые сроки, основываясь на анализе большого объема финансовой и другой информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Для стратегического управления внедрение системы КРІ имеет ключевое значение. Key Performance Indicator (КРІ) это ключевой показатель результатов деятельности.

Система ключевых показателей должна соответствовать следующим важнейшим задачам:

- измерять результаты деятельности в отношении удовлетворения ключевых потребностей клиентов;
- обеспечивать ясность стратегических задач;
- фокусироваться на ключевых процессах и критических показателях;
- сигнализировать об улучшении показателей деятельности;
- идентифицировать критические факторы, требующие внимания;
- предоставлять четкую основу для идентификации достижения результатов и соответствующего поощрения.

Система ключевых показателей эффективности является частью сбалансированной системы показателей (BSC) – инструмента реализации стратегии организации и измерения поставленных целей. КРІ вытекают и формируются только после того как определены стратегические цели и используются как измерители этих целей для управления и оценки деятельности организации. В системе управления по ключевым показателям происходит декомпозиция стратегических целей организации до личных планов сотрудников.

Таким образом, система управления компанией на основе КРІ позволяет достичь стратегических и тактических целей компании, помогая руководителям

более эффективно управлять имеющимися ресурсами в ключевых областях деятельности на основе информации об экономической и оперативной деятельности компании, анализа причин отклонений плана от факта и прочих инструментов.

Данное учебное пособие подготовлено для обучающихся ИУЭиФ КФУ 4 курса, профиль подготовки «Финансовый менеджмент», в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление ключевыми показателями эффективности» за 2022 год. Также оно может быть интересно и полезно всем, кто изучает или использует на практике систему управления организацией на основе КРІ. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине «Управление ключевыми показателями эффективности» представлены в таблице 1.

Таблица 1

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)						Самостоятельная работа
			Лекции, всего	в т.ч. лекции в эл. форме	Практические занятия, всего	в т.ч. практические в эл. форме	Лабораторные работы, всего	в т.ч. лабораторные в эл. форме	
1.	Система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.	8	6	0	6	0	0	0	13
2.	Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности.	8	4	0	4	0	0	0	13
3.	Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.	8	6	0	6	0	0	0	14
4.	Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.	8	6	0	6	0	0	0	14
5.	Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	8	6	0	6	0	0	0	13
6.	Внедрение КРІ на практике.	8	4	0	4	0	0	0	13
	Итого		32	0	32	0	0	0	80

ТЕМА 1. СИСТЕМА КРІ И ЕЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ

1. Понятие КРІ. Место КРІ в стратегическом управлении.
2. Требования к формулировке КРІ. Примеры некорректных КРІ.
3. Виды КРІ. Два подхода к разработке КРІ.
4. Отличие КРІ от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI).
5. Семь характеристик КРІ по Д.Парментеру.
6. Balanced Scorecard (BSC) - система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
7. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.

Конспект лекции по теме 1.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, КРІ) – это набор взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей организации.

Система КРІ - это в первую очередь инструмент реализации стратегии, и лишь во вторую, система вознаграждения и мотивации персонала.

Среди базовых *требований к формулировке КРІ необходимо выделить*: ориентированность на стратегические цели; использование своевременной, полной и достоверной информации для расчета КРІ и контроля за их исполнением; необходимый уровень сложности вычисления КРІ; достижимость планируемого значения КРІ; взаимосвязанность в сбалансированной системе показателей (ССП), непротиворечивость КРІ, работа на общий результат; возможность контролировать показатель и использовать для принятия решений и совершенствования деятельности организации.

Выделяют два основных подхода к разработке КРІ: функциональный и процессный.

Как показывает практика, компании необходимо 15—20 показателей, подразделению — около 7—10, одному сотруднику — не больше 5. Дэвид

Парментер, выделяет ключевые показатели результата (KRI) их должно быть у организации не более 10 шт., ключевые показатели деятельности (KPI) их тоже не более 10 и показатели деятельности (PI), которых, как правило, много, но не более 80.

Для того, чтобы верно определить, какие из показателей являются ключевыми, Дэвид Парментер выделил семь характеристик KPI [3, с. 7]: нефинансовый характер показателей; достаточно частое их отслеживание (например, ежедневно или ежечасно); требуют вмешательства топ-менеджеров; требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала; предполагают ответственность конкретного лица или команды; оказывают значительное воздействие на ключевые факторы успеха (КФУ); оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на все остальные показатели деятельности организации).

Концепция BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей, в русском варианте – ССП), разработана в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Суть данного подхода заключается в декомпозиции стратегических целей, установлении взаимосвязей с оперативными целями компании и контроле достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности (KPI). Фундаментом единой управленческой концепции является BSC, а KPI – это лишь ее следствие (без первого – второе бессмысленно).

Д. Нортон и Р. Каплан выделили четыре направления или перспективы BSC, такие как: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал: обучение и развитие». Однако, позже были отдельно выделены такие перспективы как «удовлетворенность персонала» и «окружающая среда и общественность».

Вопросы для самостоятельной работы по теме 1.

1. Каково место KPI в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке KPI.

3. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
5. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик КРІ дал Д.Парменгер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC).
8. Как ССП связана с КРІ?
9. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
10. Шесть составляющих сбалансированной системы показателей. Какие две перспективы добавил Д.Парменгер к традиционным четырем системе BSC Д.Нортон и Р.Каплана?
11. Сколько должно быть КРІ в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
12. Какие этапы внедрения системы ключевых показателей можно выделить?
13. Какие организационные и ключевые задачи должны быть решены на каждом этапе внедрения системы ключевых показателей?
14. Перечислите требования к формулировке КРІ.
15. Как внедрить решающие КРІ за 16 недель по Д.Пармертеру?

Задание по теме 1

Компания работает на рынке транспортной логистики. Имеет свой транспортный парк, а также разветвленную сеть партнеров в области транспортных услуг. Рынок высококонкурентный, «красный», если пользоваться терминологией концепции «голубого океана».

Лидерство на этом рынке компания завоевать не сможет. Однако амбиции собственников высоки. С целью роста компании рассматриваются разные варианты развития бизнеса.

а) Развивать собственную транспортную сеть, в том числе в регионах, снижая зависимость от крупных партнеров. Возможно, сконцентрироваться только на 1-2 видах транспорта, где и наращивать конкурентные преимущества.

б) Диверсифицировать бизнес, вовлекая смежные и сопутствующие рынки к рынку транспортной логистики (например, таможенные, информационные, ВЭД-услуги) - и подавать все продукты под зонтичным брендом.

в) Уйти с рынка транспортной логистики вверх - в информационную логистику, став общей платформой транзакций в цепочке «заказчик - поставщик». Превратиться из логистической в IT-компанию, по сути. [8, с.279]

Что бы вы рекомендовали выбрать?

Если предположить, что в любом варианте компания хочет реализовать стратегию «быть лидером на рынке обеспечения доставки товаров от поставщиков к потребителям в РФ в секторе B2B» - как бы вы раскрыли цели в четырех перспективах для каждого из трех вариантов развития бизнеса?

Тестовые задания по теме 1.

1. Чем полезна система ключевых показателей для компании?

а) она помогает вести мониторинг и контроль результативности работы как организации в целом, так и отдельных сотрудников;

б) можно недоплачивать зарплату;

в) всегда повышает мотивацию сотрудников.

2. Какие индикаторы результативности можно назвать универсальными?

а) количественные;

б) качественные;

в) финансовые;

г) никакие.

3. Назовите два основных подхода к разработке KPI

а) процессный и системный;

б) функциональный и процессный;

в) функциональный и линейный.

4. *Каким подразделениям KPI лучше не устанавливать?*

- г) службе персонала;
- д) сервисным подразделениям;
- е) производственникам.

5. *Какова основная сложность в установке KPI сотруднику?*

- а) это не мотивирует;
- б) нужно грамотно просчитать показатели, чтобы они не казались

труднодостижимыми;

в) любой сотрудник хочет только большой оклад и не согласен на KPI.

6. *Кто разработал систему сбалансированных показателей?*

- а) Фортран и Друкер;
- б) Нортон и Каплан;
- в) Робертс и Адамс;
- г) Нортон и Портер.

7. *Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?*

а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях;

б) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе;

в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации;

г) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг.

8. *Рекомендуемое количество KPI для компании*

а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;

б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более;

в) должно быть не более 15;

г) оптимально равно 20 – 25.

9. *Что стало залогом успеха в информационной эпохе?*

а) умение управлять нематериальными активами;

б) внедрение процессного подхода управлением производства;

в) умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства;

г) внедрение системы контроля качества.

10. *Каким критериям отвечает правильно сформулированный и поставленный KPI?*

а) KPI возможно подтвердить данными учета и отчетности;

б) значимость показателя пропорциональна для сотрудника и компании;

в) у исполнителя достаточно полномочий для его выполнения KPI;

г) все перечисленное.

11. *Вы определили стратегию на 3 года, но через год выходит закон, который меняет структуру рынка. Что вы сделаете?*

а) ничего не будете предпринимать;

б) внесете корректировки в стратегию компании;

в) начнете разрабатывать новую стратегию;

г) подождете месяц, чтобы оценить влияние изменений на рынок.

12. *Сбалансированная система показателей является инструментом реализации стратегии:*

а) верно;

б) неверно.

13. *Каким компаниям свойственна такая управленческая «болезнь», как микроменеджмент*

а) компаниям с жесткой иерархией;

б) крупным компаниям;

в) компаниям с плоской оргструктурой;

14. *Правило Д.Парментера о количестве показателей в организации гласит:*

- а) KRI- 20/ PI-100/KPI 10;
- б) KRI-10/PI-80/KPI-10;
- в) PI-10/KPI- 80/KRI-10;
- г) KRI- 20/ PI-80/KPI 10.

15. *Эти KPI рассчитаны по итогам работы за довольно длительный период и являются необратимыми*

- а) опережающие;
- б) запаздывающие;
- в) финансовые;
- г) групповые.

16. *В чем заключается принцип уравнивания KPI?*

- а) в умении расставить приоритеты;
- б) в умении делегировать полномочия;
- в) в умении сбалансировать показатели;
- г) в умении правильно выбрать показатели.

Использованная и рекомендуемая литература по теме 1.

Основная литература

1. Клочков А.Т. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 132 с.
2. Кулагин О. Два подхода к разработке KPI // Консалтинговая компания iTeam. 2016. URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_4615 (дата обращения: 18.05.22)
3. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 288 с.

4. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Электронный ресурс].- М.: ИНФРА-М, 2017.- 255 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1010121>
5. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: как разработать цели и КРІ [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., – 3-е изд. – М.: Альпина Пабли., 2016. 218 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923850>
6. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. 4-е изд.- М.: Лаборатория знаний , 2019. 340 с.
7. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп – Бизнес, 2013. 314 с.
8. Вишнякова М. КРІ. Внедрение и применение. – СПб: Питер, 2019. 319 с.

Дополнительная литература

9. Кулагин О. Какие КРІ выбрать и почему? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_choice.shtml (дата обращения: 19.05.22)
10. Идеальная КРІ-технология эффективности // HR- Portal. HR-сообщество и публикации. URL: <http://hr-portal.ru/article/idealnaya-kpi-tehnologiya-effektivnosti> (дата обращения: 21.09.22)
11. Бугров Д. Метрика эффективности // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml (дата обращения: 21.06.22)
12. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://balanced-scorecard.ru/wiki/ССП> (дата обращения: 22.05.22)

ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

1. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
2. Разработка стратегической карты.
3. Пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
4. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
5. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

Конспект лекции по теме 2.

Целеполагание является первым этапом процесса управления, когда в соответствии с миссией разрабатывается система целей, а стратегические цели являются основой для разработки стратегической карты организации. Целеполагание связывает стратегическое управление организацией с системой управления на основе КРІ. Прежде чем внедрять систему КРІ надо четко определить стратегические цели и показатели их измерения.

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Стратегическая карта позволяет донести до сведения отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии.

Если КРІ недостаточно точно трансформируют стратегию и цели компании в конкретные ежедневные действия, организация будет регулярно сталкиваться с внутренними проблемами, которые можно было бы избежать.

Стратегическая карта имеет четыре основных блока. Блоки соответствуют перспективам или направлениям в ССП: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов, составляющая обучения и развития.

Разработка стратегической карты начинается с определения целей и КРІ по финансовой составляющей, а реализация целей и показателей, заложенных в

стратегической карте, начинается с перспективы «персонал: обучение и развитие»

В основу разработки ССП должен быть заложен принцип возможности анализа причинно-следственных связей. А также принцип уравнивания (выбора приоритетов) ключевых показателей эффективности. *Принцип уравнивания KPI* заключается в сбалансировании нескольких (в некоторых случаях противоречивых) целей, в умении расставить приоритеты и исходя из них и стратегии организации определить вес показателя.

Можно выделить следующие принципы уравнивания KPI: у более важных KPI больше вес; расстановка весов начинается с более важных KPI; вес KPI не должен быть меньше 5%, но и не больше 50%; общая сумма весов все KPI должна быть 100% [1, с.25].

Вопросы для самостоятельной работы по теме 2.

1. Дайте определение понятию «цель». Какие существуют требования к формулировке целей в организации?
2. Какие основные подходы к управлению можно выделить и как они влияют на формулировку целей?
3. В чем заключаются основные отличия стратегических целей от оперативных?
4. Каким образом цели влияют на способность компании к долгосрочному развитию?
5. Дайте определение понятию «стратегическая карта». Из каких блоков она состоит?
6. Решение каких вопросов необходимо для успешной разработки стратегической карты?
7. Какова последовательность составления стратегической карты?
8. Какое место занимает стратегическая карта в процессе стратегического управления?
9. На каких принципах основано построение стратегической карты?

10. Что значит каскадирование системы целей? Как правильно проводить каскадирование целей?

11. В чем заключается принципы уравнивания ключевых показателей эффективности?

12. Приведите примеры диапазонов значений ключевых показателей эффективности.

13. На примере менеджера по продажам приведите КРІ, диапазоны их значений и расчет премии в зависимости от процента выполнения целевых значений КРІ.

14. Приведите пример каскадирования целей от корпоративных до личных.

Тестовые задания по теме 2.

1. Система показателей КРІ называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.

2. В чем отличие СПП от традиционного менеджмента качества?

а) традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов;

б) СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов;

в) ССП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов;

г) ССП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам;

д) традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов.

3. *С какой составляющей ССП начинается реализация стратегии?*

а) с клиентской составляющей;

б) с финансовой составляющей;

в) с процессной составляющей;

г) с составляющей обучения и карьерного роста.

4. *Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?*

а) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации;

б) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП;

в) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;

г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями.

5. *Каскадированием ССП называется...*

а) процесс разработки Систем показателей на всех уровнях компании;

б) создание каскада опережающих показателей, приводящих к одному ключевому запаздывающему;

в) разработка ССП высшего уровня на основе Сбалансированных систем хозяйственных единиц «снизу-вверх»;

г) стратегическое планирование каскадным методом на базе ССП.

6. *Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих ССП?*

- а) клиентские;
- б) обучения и развития;
- в) внутренних бизнес-процессов;
- г) финансовые.

7. *Что из нижеперечисленного не относится к опережающим показателям:*

- а) это те рычаги управления, которые обеспечивают результат;
- б) это рычаги управления необходимыми результатами;
- в) это показатели, измеряющие конечный результат;
- г) это показатели, которые измеряют масштабы целей компании.

8. *Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?*

- а) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- б) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- в) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;
- г) все перечисленное верно;
- д) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности.

9. *Эффективному внедрению модели ССП в Российской Федерации препятствует:*

- а) размеры территории и климатические особенности страны;
- б) авторитаризм и избыточная секретность национального менеджмента;
- в) фаворитизм и nepoтизм как организационные явления;
- г) избыточное государственное регулирование и административные барьеры.

10. *В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?*

- а) не учитываются условия деловой среды;

- б) рассматриваются отдельные функциональные области;
- в) жертвуют долгосрочной перспективой;
- г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);
- д) все перечисленное верно.

11. Выберите два способа, как компания может подстроиться под изменения внешней среды.

- а) модифицировать то, что компания уже умеет делать;
- б) максимально сохранять прежние условия, чтобы получить преимущество за счет стабильности;
- в) нарастить принципиально новые компетенции.

12. Какие преимущества у компании, где руководитель способен эффективно делегировать задачи сотрудникам?

- а) увеличится выручка;
- б) можно будет уволить часть сотрудников;
- в) это приведет к дублированию функций, а некоторые задачи останутся без решений;
- г) бизнес-процессы будут более эффективными, а срок выполнения задач сократится.

13. Какие из нижеперечисленных формулировок относятся к 1) стратегическим целям компании, а какие к 2) оперативным целям?

- а) определяют политику организации;
- б) являются общими, без детализации;
- в) имеют отношение к деятельности одной структуры организации;
- г) являются средне- и краткосрочными;
- д) реализуются в соответствии с главными целями организации;
- е) ставятся высшим руководством.

14. Сбалансированность и эффективность развития компании проявляются:

- а) в росте ресурсоотдачи и снижении ресурсоемкости;

Задание 2. При постановке структуры целей в компании очень важно понимать, что стратегию можно представить в виде модели «дерева целей». Процесс разбиения целей на подцели называется декомпозицией или каскадированием целей. Условный пример дерева целей «декомпозиция финансовой цели»:



Рис. 2.1. Условный пример дерева целей: декомпозиция финансовой цели

Необходимо сделать по аналогии схему декомпозиции такой цели как увеличение на 10% показателя *рентабельности собственного капитала (ROE)*.

Задание 3.

Используя данные представленные в таблице, рассчитайте индекс KPI и коэффициент результативности.

Данные для расчета индекса КРІ

Ключевые показатели	Вес КРІ	Цель	Факт	Индекс КРІ
КРІ 1	0,4	25%	23%	
КРІ 2	0,3	20%	22%	
КРІ 3	0,3	30%	28%	
	1	Коэффициент результативности		

Задание 4. Практическое письменное домашнее задание с презентацией и докладом.

Изучите миссию, виденье и стратегические цели выбранной организации. Проведите анализ внешней и внутренней среды данной организации. На основании полученной информации составьте стратегическую карту и разработайте КРІ.

Стратегическую карту необходимо выполнить в форме схемы: на карте отразить стратегические цели по каждой перспективе, показать причинно-следственные связи стрелочками. Стратегические цели, КРІ, целевые значения (нормативы) – эту информацию представить в форме таблицы.

Во время презентации аргументированно обосновать выбор КРІ, а также выбор (расчет) целевых показателей (нормативов). Итак, в таблице (или таблицах) напишите цели, определите ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, окружающая среда/сообщество. Рассчитайте целевые значения по каждому из предложенных показателей. Можете также указать ответственное лицо (должность).

Работу можно сделать в паре (или группе из 3 чел) для организации, в которой вы проходили практику или для любой «крупной» организации (АО, ПАО), по которой есть возможность получить информацию из открытых источников. Не забудьте дать ссылки на использованный материал.

Использованная и рекомендуемая литература по теме 2.

Основная литература

1. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ : практическое пособие / М. М. Панов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. 255 с. – (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-005781-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010121> (дата обращения: 20.11.2020).
2. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., – 3-е изд. – Москва : Альпина Пабли., 2016. 218 с. ISBN 978-5-9614-5059-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/923850> (дата обращения: 20.11.2020)
3. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Пер. с англ. М.: Олимп – Бизнес, 2013. 314 с.
4. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения/ Марк Грэм Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 225 с.
5. Вишнякова М. КРІ. Внедрение и применение. – СПб/: Питер, 2019. 384 с.
6. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; ответственный редактор А. З. Бобылева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. 547 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10101-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

Дополнительная литература

7. Кулагин О. Какие КРІ выбрать и почему? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_choice.shtml (дата обращения: 19.09.22)
8. Идеальная КРІ-технология эффективности // HR- Portal. HR-сообщество и публикации. URL: <http://hr-portal.ru/article/idealnaya-kpi-tehnologiya-effektivnosti> (дата обращения: 21.02.22)

9. Бугров Д. Метрика эффективности // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml (дата обращения: 21.05.22)
10. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://balanced-scorecard.ru/wiki/ССП> (дата обращения: 22.05.22)
11. Примеры KPI: изучаем, оцениваем, применяем // Электронная версия журнала «Коммерческий директор». 2017. URL: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 30.05.22)
12. Бувин Н. Ключевые показатели эффективности: как разработать и внедрить // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2018. – URL: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-i-vnedrit-qqq-17-m2> (дата обращения 31.05.22)
13. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом: журнал, электронная версия. 2008. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1581> (дата обращения 1.06.22)
14. Витязев Н. Как разработать матрицу KPI. Материал из Справочной системы «Генеральный директор». 2022. – URL: <https://1gd.ru/#/document/16/75625/bssPhr3/?of=copy-3d00472b6a> (дата обращения 1.10.22)

ТЕМА 3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО ПЕРСПЕКТИВАМ: ФИНАНСЫ И КЛИЕНТЫ

1. Зависимость финансовых целей от этапа бизнес-цикла.
2. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла компании.
3. Выбор финансовых KPI компании в зависимости от целей.

3.1. Цель рост прибыли: показатель EBIT (Earnings Before Interest Tax); показатель EBITDA — прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (earnings before interest, tax, depreciation and amortization); прибыль в расчете на одного сотрудника.

3.2. Показатели рентабельности: рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed), рентабельность инвестиций (ROI); рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS).

3.3. Показатели, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

3.4. KPI, направленные на максимизацию использования имеющихся активов.

3.5. KPI, направленные на снижение издержек.

3.6. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added).

4. Ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

5. KPI по направлению клиенты.

6. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

Конспект лекции по теме 3.

Финансовые цели - это ориентиры для определения задач и параметров других составляющих ССП. Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от этапа бизнес цикла компании.

Для каждой из 3-х стадий: роста, устойчивого состояния, сбора «урожая» выделяется три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес- стратегии: рост дохода и расширение структуры деятельности; сокращение издержек и увеличение производительности; использование активов и инвестиционная стратегия.

Выбор финансовых KPI зависит от стратегических целей компании. В структуру показателей должны включаться только те показатели, которые

присутствуют в стратегии компании. В теории финансового менеджмента упоминается более 300 различных коэффициентов, однако в большинстве случаев для оценки результатов деятельности и постановки целей компании достаточно всего 3-5 финансовых KPI. Менеджеры должны выбрать из них такие финансовые показатели, которые бы отражали интересы собственников компании и других важнейших стейкхолдеров.

Помимо выбора самих показателей, финансовому директору необходимо разработать методику расчетов для каждого из них, поскольку существует многовариантность расчетов относительных финансовых показателей.

Например, если одной из стратегических целей компании является рост прибыли, то часто используются такие показатели как: показатель EBIT (Earning Before Interest and Tax); показатель EBITDA — прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization); прибыль в расчете на одного сотрудника.

Часто компании в качестве финансовых KPI выбирают относительные показатели и наиболее популярными из них являются *показатели рентабельности* такие как: рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed), рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS).

К KPI, направленным на максимизацию использования имеющихся активов можно отнести: коэффициент «объем продаж/активы»; коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов; коэффициент оборачиваемости совокупных активов TAT (total assets turnover); поток свободных денежных средств; рентабельность денежного потока; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость кредиторской задолженности.

Если в компании в качестве ключевых финансовых показателей принято решение выбрать *показатели, ориентированные на цели повышения ликвидности и финансовой устойчивости*, то можно выбрать следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности; коэффициент абсолютной

ликвидности; коэффициент покрытия процентов по кредитам; коэффициент финансовой независимости (самофинансирования).

Если основная цель компании – максимизация стоимости бизнеса, то в первую очередь внимание уделяется показателю EVA.

Для достижения финансовых KPI, должны быть выполнены KPI по перспективе «Клиенты». Ведь, как отмечал гуру менеджмента П.Друкер «прибыль - есть конечный продукт удовлетворения потребности клиента».

Ключевые показатели по клиентской составляющей такие как: доля рынка, расширение клиентской базы, сохранение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиентов, прибыльность клиента можно соединить в цепочку причинно-следственных связей

Как правило, в качестве *ключевых показателей эффективности по направлению «клиенты»*, компании выбирают следующие показатели: доля рынка (в %); количество клиентов; количество повторных обращений; число потерянных клиентов; коэффициент конверсии; коэффициент удержания клиентов и коэффициент оттока клиентов; жалобы (это качественный показатель, выражение чьего-либо мнения или чувства); средний оборот в расчете на одного клиента; прибыльность клиента; уровень лояльности клиентов; процент своевременных поставок; процент дефицита; индекс удовлетворенности клиентов (%).

Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Для оценки удовлетворенности клиентов можно задать следующие вопросы:

- Как бы вы оценили наши товары и услуги?
- Насколько ответственно мы подходим к решению ваших проблем?
- Насколько легко с нами работать?
- Какие товары/услуги из ранее не предложенных мы бы могли бы предложить Вам?
- Что конкретно мы можем сделать, чтобы повысить вашу степень удовлетворенности?

Не случайно широкое распространение получил лозунг «Удовлетворенный клиент покупает у вас - восхищенный клиент продает для вас». Существует тесная прямая связь между идеально исполненными заказами (ИИЗ) и прибылью. Чем больше уровень сервиса, тем выше прибыль.

Вопросы для самостоятельной работы по теме 3.

1. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании?
2. Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
3. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
4. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
5. Приведите примеры финансовых КРІ, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
6. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
7. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
8. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
9. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
10. Какие КРІ по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на рост качества продукции и услуг?
11. Какие КРІ по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на своевременную поставку продукции? Приведите примеры.
12. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

13. Какие российские компании используют показатель EVA?

14. Какие российские компании используют показатель CSI?

Объясните, как они его рассчитывают.

15. Подготовьте доклады на тему: КPI для управления и повышения эффективности маркетинга и продаж при использовании интернет-стратегии такие как рейтинг поисковых запросов и отношение числа кликов к числу показов; уровень он-лайн вовлеченности клиентов; покрытие социальных сетей; клаут-рейтинг.

Тестовые задания по теме 3.

1. *Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов?*

- а) коэффициент ликвидности оборотного капитала;
- б) коэффициент использования активов;
- в) ROCE по основным категориям активов;
- г) окупаемость;
- д) производительность.

2. *Какой показатель клиентской составляющей оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности?*

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) расширение клиентской базы;
- в) прибыльность клиента;
- г) сохранение клиентской базы.

3. *Какие финансовые показатели используются на этапе “сбор урожая” при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности?*

- а) доля целевых клиентов;
- б) процент неприбыльных клиентов;
- в) перекрестные продажи;

г) процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам;

д) рост объема продаж в сегменте рынка;

е) прибыльность продукта и клиента.

4. *Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности?*

а) себестоимость единицы (производства, сделки);

б) сокращение издержек;

в) собственные издержки в сравнении с конкурентами;

г) доходы/персонал.

5. *Из чего состоит ценность товара или услуги согласно Нортону и Каплану?*

а) характеристики аналогичного товара или услуги конкурентов;

б) характеристики товара или услуги;

в) взаимоотношения с регуляторами;

г) имидж;

д) взаимоотношения с потребителями.

6. *На каком этапе бизнес-цикла компании рентабельность должна быть высокой, так как необходимо обеспечить полный возврат инвестиций?*

а) устойчивое состояние;

б) сбор урожая;

в) этап роста.

7. *Этот показатель выражает соотношение между прибылью и долгосрочными вложениями (капиталом):*

а) ROI;

б) ROCE;

в) ROA;

г) ROS.

8. Этот показатель характеризует вклад сотрудников в формирование прибыли

- а) Profit per person;
- б) EBITDA;
- в) EBIT;
- г) NOPAT.

9. Если основная финансовая цель компании - рост стоимости, то:

- а) $ROE > WACC$;
- б) $ROI > WACC$;
- в) $ROA > WACC$.

10. К основным факторам, формирующим EVA относятся:

- а) NOPAT, WACC, CE;
- б) NOPAT, WACC, IC;
- в) WACC, ROIC;
- г) NOPLAT, IC, ROA

11. К способам повысить показатель EVA относятся:

- а) увеличить операционную прибыль при постоянных тратах на капитал;
- б) высвободить капитал;
- в) дополнительно инвестировать в высокорентабельные проекты;
- г) все ответы верны.

12. К показателям потребительской ценности предложения не относится:

- а) характеристики товаров и услуг;
- б) взаимоотношения с клиентами;
- в) имидж и репутация;
- г) послепродажное обслуживание.

13. Churn rate (CR, показатель оттока) рассчитывается как:

- а)
$$\frac{\text{Количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на начало периода}} \times 100\%$$

- б) $\frac{\text{Количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на конец периода}} \times 100\%$;
- в) $\frac{\text{Количество пришедших} - \text{количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на начало периода}} \times 100\%$.

14. Если общее количество клиентов, совершивших больше одной покупки за период разделить на общее количество клиентов за этот период, то получим показатель:

- а) Customer Retention (удержание клиентов);
- б) Purchase Frequency (частота покупок);
- в) Repeat Purchase Rates (RPR, частота повторных покупок);
- г) Net Promoter Score (уровень лояльности клиентов).

15. Как рассчитать средний уровень лояльности клиентов?

- а) количество лояльных клиентов (%);
- б) провести анкетирование на выявление уровня лояльности;
- в) количество лояльных клиентов (%) – кол-во недоброжелателей (%).

16. Показатель общего уровня удовлетворенности свойствами товара, выполненной работой, состоянием окружающей среды:

- а) индекс качества товара/услуги;
- б) индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index);
- в) индекс потребительской стоимости (customer value index).

17. Слишком большое значение этого коэффициента означает, что в долгосрочной перспективе организация сильно зависит от внешних источников и, следовательно, его финансовое положение неустойчиво. Обычно считается, что данный коэффициент не должен превышать 0,3-0,4. Это:

- а) коэффициент финансовой зависимости;
- б) коэффициент долговой нагрузки;
- в) коэффициент покрытия процентов;
- г) коэффициент автономии.

18. Для оценки деловой активности компании обычно применяют две группы показателей:

- а) оборачиваемость оборотных активов и показатели управления активами предприятия;
- б) показатели оборачиваемости активов и показатели рентабельности;
- в) показатели оборачиваемости активов и показатели управления активами предприятия;
- г) оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, фондоотдача.

19. *Этот показатель демонстрирует, какой доход вам принесёт клиент за всё время вашего с ним взаимодействия.*

- а) Customer Lifetime Value (пожизненная ценность клиента);
- б) Customer retention (удержание клиентов);
- в) Repeat Purchase Rates (RPR, частота повторных покупок);
- г) Net Promoter Score (уровень лояльности клиентов);
- д) Purchase Frequency (частота покупок).

20. *Что значит термин "лид" в управлении продажами?*

- а) новость или пресс-релиз;
- б) потенциальный клиент;
- в) целевой клиент;
- г) лояльный клиент;

21. *Общий объем продаж на рынке в текущем году/Общий объем продаж на рынке за предыдущий год, это:*

- а) относительная доля рынка;
- б) коэффициент конверсии;
- в) темп роста рынка.

22. *Максимизация благосостояния собственников как цель финансового менеджмента включает:*

- а) повышение эффективности деятельности организации с опорой на реализацию высокодоходных инвестиционных проектов как реального, так и финансового характера и оптимизацию управления инвестиционным портфелем;

б) повышение финансовой устойчивости компании с опорой на внутренние источники финансирования и оптимизацию источников финансирования;

в) обеспечение соответствия различных видов активов источникам их формирования;

г) обеспечение максимальной рыночной стоимости акций и роста рыночной капитализации компании.

23. *Для оценки эффективности использования различных видов затрат компании используются показатели, характеризующие:*

а) экономичность;

б) отдачу от их использования;

в) рентабельность затрат;

г) все ответы верны.

24. *К показателям финансовой устойчивости относятся:*

а) продолжительность оборота оборотных активов и продолжительность оборота дебиторской задолженности;

б) коэффициент автономии и коэффициент финансового левериджа;

в) рентабельность активов и рентабельность продаж;

г) коэффициент текущей ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

25. *Условия, при которых доходность в отрасли выше:*

а) слабые поставщики;

б) сильные покупатели;

в) слабые покупатели;

г) сильные поставщики;

д) высокие входные барьеры;

е) много возможных заменителей;

ж) низкие входные барьеры;

з) слабое соперничество;

и) мало возможных заменителей;

к) сильное соперничество.

26. *Отдел HR (HR- human resource, управление человеческими ресурсами) крупного банка обеспокоен уровнем обслуживания клиентов в операционных центрах. Какой вид исследования может предложить специалист отдела маркетинга для анализа этой проблемы?*

а) опрос потребителей в местах получения услуги;

б) фокус-групповое тестирование потребителей;

в) тестирование сотрудников-операционистов на знание специализированных компьютерных программ;

г) метод «тайный покупатель».

27. *Анализ экономической устойчивости и рисков производственно-хозяйственной деятельности предполагает расчет такого показателя, как:*

а) рентабельность продаж;

б) оборачиваемость запасов;

в) продолжительность производственного цикла;

г) эффект производственного левериджа.

28. *Чтобы оценить шансы компании пережить кризис, надо оценить ее по 4 критериям: поддерживают ли вас клиенты, лояльны ли сотрудники компании, закредитована ли компания. Выберите четвертый критерий.*

а) как сильно упали продажи;

б) как выросла цена комплектующих, сырья и товаров, которые вы продаете.

29. *Увидев, что менеджеры перестали увеличивать клиентскую базу, руководитель отдела продаж уволил их и набрал более амбициозных сотрудников. Как вы оцениваете такую меру?*

а) это помогло;

б) данное решение вообще не помогло увеличить базу клиентов;

в) мера оказалась краткосрочной.

30. Если продавцы не привлекают новых клиентов, нужно набрать маркетологов, которые будут этим заниматься. Стоит ли руководителю так поступать?

- а) да, стоит;
- б) нет, не стоит;

Задания по теме 3.

Задание 1. Как оценить эффективность работы финансовой службы?

Чтобы оценить эффективность работы финансовой службы и ее сотрудников, сформулируйте основные задачи работы подразделения:

- работа с бюджетом;
- управление платежами и финансирование;
- регламентированный учет и налоговое планирование;
- составление управленческой отчетности;
- смарт-задачи финансовой службы.....

Выберите показатели эффективности сотрудника или всего подразделения для каждой из задач. Присвойте вес показателям в процентах, их сумма должна быть 100 процентов.

Задание 2. У фирмы «А-Р», в начале месяца было 150 клиентов, а в конце месяца стало 162, 18 клиентов перестали пользоваться услугами, зато появилось 30 новых клиентов. Рассчитайте KPI *Customer Retention Rate* (CRR, *уровень удержания клиентов*) и показатель *Churn rate* (CR, *показатель оттока*)

Задание 3. Рассчитайте KPI *Net Promoter Score* (уровень лояльности клиентов) по данным представленным в таблице. Для оценки ответов использовалась десятибалльная шкала. Те, кто ставит 9 и 10 — это самые лояльные клиенты, 7-8 — пассивные клиенты, они в целом довольны продуктом, но не влияют на ваше развитие. Пользователи, поставившие от 0 до 6 баллов — это так называемые недоброжелатели.

Таблица 3.1

Результаты опроса 1000 клиентов.

Оценка	Количество ответов
0	1
1	2
2	0
3	0
4	2
5	5
6	10
7	110
8	170
9	400
10	300

Задание 4. Для контроля исполнения КРІ был сформирован следующий отчет, в котором в первом столбце описываются цели, далее по горизонтали – показатели, их вес, целевые и фактические значения, плановые и фактические проценты премии, суммы бонусов. Ключевые показатели эффективности для финансового директора представлены в таблице. Рассчитайте сумму фактической премии.

Таблица 3.2

Ключевые показатели эффективности для финансового директора

Сумма дохода		500 000					
Цель	Показатель	Вес, %	Целевые значения	Премия, % премиального фонда	Фактическое значение	Фактическая премия, %	Фактическая премия, руб.
Обеспечить финансовую безопасность компании	Долг/ЕБИТДА	30	До 2,5	30%	2,4		
			Свыше 2,5	0%			
Сократить расходы на проценты по кредитам	Средневзвешенная ставка по заемным средствам	30	До 11	30%	12		
			Свыше 11	0%			

Продолжение таблицы 3.2

Увеличить оборачиваемость дебиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	20	До 10	0%	10,5		
			Свыше 10	20%			
Не допускать необоснованного роста кредиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	20	До 12	0%	12,5		
			Свыше 12	20%			
ИТОГО		100					

Источник: Отчет об исполнении ключевых показателей эффективности (КПЭ, КРІ). Система финансовый директор <https://vip.1fd.ru/#/document/118/74058>

Задание 4. Предложите ключевые показатели деятельности (КРІ) по перспективе «Рынок и клиенты», согласно указанной цели

Таблица 3.3

Универсальные цели перспективы «Рынок и клиенты» и их показатели

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (КРІ)	
		Показатель	Единица измерения
Сохранение клиентов	Формировать и развивать устойчивую клиентскую базу		
Привлечение клиентов	Привлекать новых клиентов		
Увеличение прибыльности	Обеспечивать нормативную выгодность заказов		
	Увеличивать ценных клиентов		
	Увеличивать прибыльность клиентов		

Задание 5. Отнесите соответствующие функциональные обязанности к трем структурным подразделениям финансово-экономической службы. Заполните таблицу.

Таблица 3.4

Функциональные обязанности структурных подразделений финансово-экономической службы		
Бухгалтерия	Финансово-экономический отдел	Казначейство
-.....		
-.....		
- и т.д.		

Перечень функциональных обязанностей подразделений финансово-экономической службы:

- Анализ отчетности
- Бюджетирование и планирование
- Ведение бухгалтерского учета
- Ведение управленческого учета
- Контроль и управление долговым портфелем компании
- Работа с первичными документами
- Составление консолидированной отчетности
- Составление отчетности
- Управление денежными потоками
- Формирование платежей

Далее распределите следующие КРІ между подразделениями:

- 1) количество выявленных ошибок в учете и отчетности;
- 2) количество ошибок, выявленных в ходе аудита;
- 3) контроль и минимизация финансовых рисков;
- 4) оптимизация банковских затрат;
- 5) оптимизация внебюджетных затрат;
- 6) отсутствие кассовых разрывов;

- 7) привлечение денежных средств на условиях, утвержденных в годовом бюджете;
- 8) своевременность и качество проведения анализа расхождений с бюджетом;
- 9) снижение валютных и процентных рисков;
- 10) соблюдение графика документооборота;
- 11) соблюдение коэффициентов ликвидности;
- 12) соблюдение условий по кредитным договорам;
- 13) сокращение просроченной дебиторской задолженности;
- 14) сокращение сроков закрытия периода и формирования итоговой отчетности;
- 15) сокращение сроков обработки первичных документов;
- 16) сокращение сроков формирования ежеквартальной консолидированной отчетности;
- 17) точность налогового планирования;
- 18) точность планирования;
- 19) точность планирования производственной себестоимости
- 20) эффективное управление платежами (планирование платежного календаря).

Таблица 3.5

Ключевые показатели эффективности		
Бухгалтерия	Финансово-экономический отдел	Казначейство

Задание 6. Распределите ключевые показатели эффективности (KPI), приставленные в списки ниже, среди должностей подразделений финансово-экономической службы, учитывая их функциональные обязанности.

Таблица 3.6

Должность	Ключевые показатели эффективности (KPI)
финансовый директор	
финансист	
бухгалтер	
экономист	
специалист по бюджетированию	

Список KPI для сотрудников подразделений финансово-экономической службы:

1. Своевременность сдачи налоговой отчетности
2. Отсутствие ошибок в расчете себестоимости продукции
3. Отсутствие штрафных санкций в результате ошибочного исчисления величины налогов
4. Рост рентабельности инвестированного капитала
5. Соблюдение сроков формирования планов производства продукции
6. Снижение средневзвешенной стоимости капитала (WACC)
7. Отсутствие кассовых разрывов
8. Своевременность уплаты налогов
9. Эффективность использования временного свободного остатка денежных средств на расчетном счете
10. Снижение величины налоговой нагрузки
11. Отсутствие штрафных санкций в результате неверного отражения финансово-хозяйственных операций по счетам бухгалтерского учета
12. Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности
13. Отсутствие ошибок (корректное отражение данных) в плане закупок в программе 1С

14. Своевременность и качество проведения анализа расхождений с бюджетом

Задание 7. Среди KPI, которые финансовые директора считают критически важными в кризис, выделяют [15]:

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- доля просроченной дебиторской задолженности;
- Долг/ЕБИТДА.

Ответьте на следующие вопросы по данным показателям.

1. Нужно ли корректировать целевой коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в кризис? Если да, то, каким образом? Нужно ли при корректировке учитывать лояльность, ценность клиентов, показатель LTV?
2. Как вы считаете KPI долю просроченной дебиторской задолженности в кризис надо смягчить или наоборот ужесточить? Как вы думаете, какой процент просроченных долгов сейчас в среднем устанавливают финансовые директора в качестве KPI? Как вы думаете, сотрудникам, каких отделов стоит включить в KPI долю просроченной дебиторской задолженности: отдела продаж, отдела продаж и финансово-экономической службы (ФЭС), только ФЭС?
3. Как вы думаете, какая служба в организации должна отвечать за KPI долг/ЕБИТДА: отдел продаж и финансовая служба; отделы продаж и закупок и финансовая служба, только финансовая служба?

Показатель долг/ЕБИТДА компании "Ъ" за два месяца вырос на 20%. Ваши действия:

- Вариант 1) провести факторный анализ данного KPI и вычислить, за счет чего именно вырос фактический долг/ЕБИТДА, далее скорректировать показатели, которые в наибольшей степени влияют на динамику данного показателя, исключив влияние рынка.
- Вариант 2) скорректировать показатель зеркально для всех причастных в системе KPI

Как вы считаете, стоит ли скорректировать целевой показатель Долг/ЕБИТДА в связи с кризисом? Какие вы еще предложите способы косвенно мотивировать отдел продаж не провоцировать рост объемов заемных средств?

Задание 8. Компания "Бетта" занимается интернет-продажами. Ее стратегическая цель на ближайший год - удержать максимальную долю текущих клиентов [15].

Выберете верный вариант распределения весов КРІ для отдела маркетинга в связи с указанной выше целью:

Вариант 1) LTV - 30% , доля клиентов с историей - 30%, NPS - 20 %, доля рынка- 10%, объем продаж - 10%.

Вариант 2) доля клиентов с историей - 30%, доля рынка- 20%, NPS - 20 %, объем продаж - 20%, LTV - 10%.

Использованная и рекомендуемая литература по теме 3.

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.

2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ. Учебное пособие, 3-е изд., М.: Альпина Пабл., 2016. 218 с.

3. Клементьев А. Алгоритм подбора ключевых показателей для оценки деятельности компании // Финансовый директор №7-8, июль - август 2012. URL: <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=292734> (дата обращения 2.06.22)

4. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник, 3-е изд., испр. М.: Эксмо, 2011. 768 с.

5. Расчет времени реакции на изменение спроса // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2015. URL: <https://fd.ru/articles/40405-raschet-vremeni-reaktsii-na-izmenenie-sprosa> (дата обращения 2.06.22)

6. Расчет коэффициента денежной рентабельности операционной деятельности // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2016. URL: <https://fd.ru/articles/40703-raschet-koeffitsienta-denejnoj-rentabelnosti-operatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения 3.06.22)

7. Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса и продаж. // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/36796-otsenka-rentabelnosti-biznesa-i-prodaj-po-formule> (дата обращения 5.06.22)
8. Какие финансовые показатели необходимы для оценки деятельности предприятия // Финансовый директор: электронная версия журнала. URL: <https://fd.ru/articles/37937-kakie-finansovye-pokazateli-neobhodimy-dlya-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения 7.06.22)
9. Шайхуллина А. ROI: формулы и примеры расчета // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/158746-roi-formuly-i-primery-rascheta> (дата обращения 8.06.22)
10. Customer retention: как оценить эффективность стратегии удержания клиентов и исправить ошибки // Веб-сайт Carrotquest. 2018. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-retention/> (дата обращения 9.06.22)
11. Алферов А. Расчет индекса удовлетворенности клиентов // Интернет-проект Энциклопедия маркетинга. 2012. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/csi.htm> (дата обращения 7.06.22)
12. Алферов А. Постановка учета индекса удовлетворенности клиентов// Интернет-проект Корпоративный менеджмент. 2011. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/csi.shtml> (дата обращения 11.06.22)
13. Петрова Ю. Истребители прибыли // Секрет фирмы: электронная версия журнала. 2008. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/870066> (дата обращения 10.06.22).
14. Кленова И. «За что премировать сотрудников: наборы KPI для подразделений компании». Материал из ФСС "Система Финансовый директор". URL: <https://vip.1fd.ru/#/document/16/44593/bssPhr2932/?of=copy-4a90dc0bc8>
15. Антикризисная перестройка KPI. Мини-курс «Школы финансового директора <https://school.fd.ru/programs/206197> (дата обращения 14.10.22).

ТЕМА 4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО ПЕРСПЕКТИВАМ: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПЕРСОНАЛ

1. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
2. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
3. Показатели операционного процесса – время и издержки.
4. КРІ направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
5. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
6. Составляющая обучения и роста: цели и основные КРІ.
7. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Конспект лекции по теме 4.

Бизнес-процесс - это стандартный набор действий, который выполняется в компании для получения заданного результата. Для того, чтобы выбрать КРІ по перспективе «бизнес-процессы» необходимо выявить требования клиента и провести исследование составляющих конкретного процесса, который связан с наиболее значимыми характеристиками товара. Ни в коем случае не следует слепо копировать оперативные показатели конкурентов.

В модели цепочки создания ценности выделяют следующие процессы: инновационные процессы, производство (операции), продажа и доставка, послепродажный сервис.

К показателям теоретических и прикладных исследований относятся следующие КРІ: показатель окупаемости средств, вложенных в НИОКР; показатель для оценки эффективности цикла разработки продукта — период безубыточности ВЕТ (Break-Even Time).

Далее рассмотрим показатели операционного процесса, используемые передовыми российскими и зарубежными предприятиями:

- временной цикл,

- качество,
- затраты (издержки).

Потребительская ценность предложения целевому потребителю часто включает такие показатели: время ответной реакции на запрос и своевременность доставки. Эти показатели способствуют эффективной и надежной схеме выполнения заказа, дающей возможность быстро реагировать на любой запрос потребителя и экономить средства компании.

В основе показателя временной цикл лежит измеренная длительность цикла (производственного и в сфере услуг) – «технологическое время», которое определяется его началом и окончанием. Показатель, используемый для оценки - эффективность производственного цикла (manufacturing cycle effectiveness - MCE).

Время является критическим показателем для выполнения любой задачи. Показатель длительности цикла может быть ключевым фактором конкурентоспособности организации.

Если целью организации является *снижение издержек производства* продуктов (услуг), то в ней могут применяться следующие KPI:

- издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности;
- себестоимость выпускаемых товаров (услуг);
- число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства.

В современной конкурентной среде производство, должно быть, ориентировано на высокие стандарты качества. Как правило, многие компании включают в систему управления по KPI *показатели качества*, к которым относятся: число дефектов на 1000 изделий, уровень шести сигм показатель количество дефектов на миллион реализаций (defects per million opportunities DPMO), выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена), величина отходов, переработка брака, возврат, доля статистически контролируемых

производственных процессов. Особенно важный показатель для производственных компаний - *количество продукции, выпущенной без брака и прошедшей контроль качества без брака.*

Показатели безопасности. Безопасность влияет на моральное состояние, производительность сотрудников и общие финансовые результаты. Правильно выбранный набор показателей безопасности сочетает в себе параметры, касающиеся как результатов, так и превентивных мер. В качестве показателей охраны окружающей среды и общественной безопасности, могут использоваться следующие KPI: углеродный след (Carbon footprint), водный след (water footprint), коэффициент снижения содержания отходов энергопотребление.

Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.

Составляющая «обучения и развития» определяет, какие ценности необходимы компании, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей, обозначенных в трех предыдущих перспективах стратегической карты.

К основным показателям перспективы «персонал, обучение и развитие» относятся:

- сохранение кадрового состава,
- эффективность работника,
- удовлетворенность работника.

К показателям *сохранения кадрового состава* относятся:

- процент текучести персонала;
- процент обеспеченности персоналом по группам компетенций.

По перспективе персонал- развитие потенциала и обучение можно использовать следующие KPI: добавленная стоимость человеческого капитала (human capital value added, HCVA), доход на одного сотрудника (revenue per employee, RPE), окупаемость инвестиций в обучения персонала, коэффициент стратегической информированности, индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI), показатель лояльности персонала,

коэффициент конкурентоспособности зарплат, фактор абсентеизма Бредфорда.

Вопросы для самостоятельной работы по теме 4.

1. Какие основные бизнес-процессы содержит цепочка создания стоимости?

2. Охарактеризуйте показатель своевременности доставки (OTD) для производственных и сервисных компаний. Приведите примеры.

3. Как рассчитывается показатель эффективности производственного цикла MCE (manufacturing cycle effectiveness)?

4. Приведите примеры KPI, характеризующих качество бизнес-процессов.

5. Приведите примеры KPI для процесса распределения продуктов и услуг.

6. Какое влияние оказывает операционный менеджмент на показатели клиентской и финансовой составляющих?

7. Какое влияние оказывают показатели инновационных процессов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития?

8. В организации поставлена цель развитие у сотрудников навыков управления качеством и совершенствования бизнес-процессов. Какие KPI вы предложите для достижения данной цели?

9. В организации поставлена цель формирования культуры непрерывного совершенствования бизнес-процессов и повышение удовлетворенности клиентов. Предложите 3-4 KPI для достижения данной цели.

10. В организации поставлены цели повышения компетентности сотрудников в соответствии с профилем должности и создание управленческого кадрового резерва. Какие KPI вы предложите для достижения данных целей?

11. Какие три общих показателя для оценки кадровой ситуации в компании выделяют Д. Нортон и Р. Каплан?

12. Что включает в себя индекс удовлетворенности сотрудника (ESI)?
Как компании оценивают степень удовлетворенности персонала?

13. Какие организационные и индивидуальные факторы вызывают стресс у человека на работе? Какие организационные методы снижения индекса стресса вы можете предложить?

14. В организации поставлена цель развитие у сотрудников навыков управления качеством и совершенствования бизнес-процессов. Какие KPI вы предложите для достижения данной цели? (уровень производственных потерь, норма качества, коэффициент переделок и т.д.)

15. В чем заключаются особенности разработки KPI с учетом положений теории ограничений (ТОС, Theory of Constraints)?

Тестовые задания по теме 4.

1. Показатель *эффективность производственного цикла (manufacturing cycle effectiveness- MCE)* рассчитывается как:

а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;

б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;

в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

2. *Время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект разработки:*

а) время производственного цикла (MCE);

б) период безубыточности (Break-EvenTime – BET);

в) время вывода продукта на рынок (Time to market);

г) длительность инновационного цикла.

3. *Согласно теории ограничений (ТОС, Theory of Constraints) управленческие приоритеты расставляются следующим образом:*

- а) сначала минимизировать I и ОЕ, потом максимизировать T;
- б) сократить I, увеличить T, минимизировать ОЕ;
- в) сначала максимизировать T, потом минимизировать I и ОЕ;
- г) максимизация пропускной способности (T) любой ценой.

4. К основным показателям по перспективе "Персонал: обучение и развитие", не относится:

- а) удовлетворенность работников;
- б) процент сотрудников повысивших свою квалификацию за отчетный период;
- в) эффективность работников;
- г) сохранение кадрового состава.

5. При использовании метода оценочных шкал с описанием количественной оценки:

- а) показатель оценивается по балльной шкале;
- б) значение показателя определяется путем сравнения с эталоном;
- в) значение показателя по шкале сопровождается описание соответствующего образа действий.

6. Индивидуальный план развития включает:

- а) самооценку применительно к занимаемой должности;
- б) план совершенствования;
- в) набор ключевых для сотрудника задач на следующий период;
- г) самооценку применительно к занимаемой должности и план совершенствования.

7. Формирование компетенции "уметь учиться" и способности личности к саморазвитию приоритетно в:

- а) информационную эпоху;
- б) индустриальную эпоху;
- в) в любую эпоху.

8. Этот KPI рассчитывается как отношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со

стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов:

- а) коэффициент стратегического переобучения;
- б) коэффициент стратегической информированности;
- в) коэффициент стратегического развития.

9. К поддерживающим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:

- а) постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки);
- б) переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда;
- в) психологический климат, межличностные отношения;
- г) престижность предприятия, его известность, имидж, репутация.

10. На учет интересов, какой группы стейкхолдеров направлены показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности

- а) сотрудники;
- б) общественность;
- в) государственные надзорные организации;
- г) акционеры;
- д) СМИ.

11. Показатель лояльности персонала рассчитывается следующим образом:

- а) как процент лояльных компании сотрудников из общей численности персонала;
- б) процент лояльных сотрудников - процент нелояльных сотрудников;
- в) процент лояльных сотрудников / процент нелояльных сотрудников.

12. К мотивирующим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:

- а) атмосфера здоровой состязательности в коллективе;
- б) политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда;
- в) занимаемая должность, ваш статус в организации;

г) работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми.

13. *Укажите верный источник конкурентного преимущества компании в операциях:*

- а) финансовая устойчивость
- б) гибкость
- в) стабильность

14. *Почему постоянное обучение персонала особенно важно для компаний с горизонтальной структурой*

- а) обучение помогает проводить больше времени на работе или думая о работе;
- б) сотрудники должны быть специалистами во всех областях;
- в) сотрудники должны уметь принимать решения самостоятельно в новых ситуациях;
- г) все перечисленные варианты ответа верны.

15. *В какой последовательности надо выстраивать процессы продаж и определять KPI*

- а) сначала KPI, потом процессы;
- б) одновременно;
- в) сначала процессы, потом KPI.

16. *«Узким местом» в компании может быть человек, отдел, процесс или ресурс, ограничивающий пропускную способность технологического процесса. Выделите основной риск, который может возникнуть при ликвидации «узких мест»*

- а) недовольство сотрудников;
- б) недовольство менеджеров;
- в) появление новых «узких мест»;
- г) рисков при ликвидации «узкого места» нет.

17. *Длительность цикла обработки деталей при последовательном способе организации процесса определяется по формуле:*

$$а) T = n \sum_{i=1}^u \frac{t_i}{\omega_i}$$

$$б) T = n \sum_{i=1}^u t_i$$

$$в) T = (n - n_m) \left(\frac{t_i}{\omega_i}\right)_{\max} + n_m \sum_{i=1}^u \frac{t_i}{\omega_i}$$

18. Длительность цикла обработки деталей при параллельном способе организации процесса определяется по формуле:

$$а) T = n \sum_{i=1}^u \frac{t_i}{\omega_i}$$

$$б) T = n \sum_{i=1}^u t_i$$

$$в) T = (n - n_m) \left(\frac{t_i}{\omega_i}\right)_{\max} + n_m \sum_{i=1}^u \frac{t_i}{\omega_i}$$

19. Выберите правильный вариант сочетания типа производства и соответствующей производственной стратегии:

- а) единичное производство — стратегия модульного производства;
- б) серийное производство — стратегия, сфокусированная на продукте;
- в) массовое производство — стратегия управления повторяющимися процессами;
- г) единичное производство — стратегия, сфокусированная на процессе;
- д) серийное производство — стратегия, сфокусированная на продукте.

20. Что такое *cost-killing*?

- а) сокращение операционных расходов;
- б) сокращение затрат на реализацию инвестиционных проектов;
- в) комплексное снижение затрат организации.

Задания по теме 4.

Задание 1. Идентификация бизнес-процесса.

Идентификация бизнес-процесса предшествует определению показателей деятельности, т.е. КРІ.

Проведите идентификацию процесса. Составьте спецификацию в форме таблицы, в которой указаны все основные характеристики процесса для организации, в которой вы проходили практику.

Спецификация должна включать: 1. Название процесса 2. Краткое описание процесса, здесь нужно 2-4 фразами описать содержание процесса. Это необходимо для более точного понимания, какие именно действия совершаются в процессе. 3. Описание клиентов процесса. Клиенты процесса - это лица или организации, получающие выгоду от выполнения процесса, пользующиеся его результатами. 4. Цели процесса. Чтобы определить цели процесса, необходимо встать на точку зрения клиента. 5. Результат процесса. Результаты процесса - это то, что создается в ходе его выполнения и обеспечивает достижение целей процесса. 6. Показатели процесса. Теперь, определив цели и результаты процесса, значимые для всех заинтересованных сторон, можно перейти к созданию инструментов измерения, то есть показателей процесса. Показатели должны отражать достижение целей и быть измеримыми. 7. Ресурсы процесса 8. Поставщики процесса 9. Исполнители процесса 10. Владелец процесса. Владелец процесса - это должностное лицо, ответственное за достижение целей процесса, имеющее полномочия и ресурсы для проведения изменений, совершенствование процесса.

Источник: У.У. Эккерсон. «Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов» с. 195

Задание 2. Рассчитайте показатель количество дефектов на миллион реализаций (defects per million opportunities DPMO), определите с помощью таблицы уровень сигмы [4].

Пример с доставкой продуктовых заказов. Проверки 60 исполненных заказов выявили следующее:

- а) количество невовремя доставленных заказов – 14;
- б) количество заказов, состав которых не соответствует списку-4;
- в) количество заказов с несвежими продуктами- 1.

Таблица 4.2

Данные для определения уровня сигмы.

Уровень сигмы	DPMO	Процент ошибок
1	691 500	69,15%
2	308 500	30,85%
3	66 800	6,68%
4	6 200	0,62%
5	230	0,00023%
6	3,4	0,000034%

Задание 3. Рассчитайте общую эффективность оборудования (ОЕЕ) по следующим данным:

Таблица 4.1

Данные для расчета ОЕЕ.

Наименование	Данные
Продолжительность смены (в мин.)	480 минут
Кратковременные перерывы (2 перерыва по 15 минут)	30 минут
Обеденный перерыв (1 час)	60 минут
Простои	40 минут
Плановая норма производства продукции	60 единиц в минуту
Выпуск продукции	20 500 единиц
Количество бракованной продукции	505 единиц

Задание 4. Прочитайте краткие кейсы о трех лидерах. Какой стиль лидерства они используют? В чем их сильные и слабые стороны? Какой из лидеров, на ваш взгляд, наиболее эффективный?

Тимур Булатович. Он стал руководителем не случайно, но пришел в бизнес не сразу. Сам себя он считал рожденным для этого, «отмеченным богом». Это случилось в лихие 90-тые. Он работал преподавателем в одном из столичных технических ВУЗов, по своей инициативе стал вести кружок по

основам бизнеса. Ему удалось объединить вокруг себя молодых, инициативных и отчаянных парней, сильно желающих работать и зарабатывать, готовых для этого рисковать. Они мечтали заработать миллион в свои двадцать с небольшим.

Тимур Булатович с командой вчерашних пятикурсников создал небольшое общество с ограниченной ответственностью. Занимались чем угодно, лишь бы это приносило прибыль. Поначалу Тимур Булатович сам находил направления деятельности, активизировал свои связи. Он любил, чтобы послушные «студенты» ему беспрекословно подчинялись. Каждый день он проводил планерки, где менеджеры отчитывались о проделанной работе. Порой эти совещания заканчивались за полночь, но не обремененные семьями молодые сотрудники не возражали, они были полны энтузиазма, которым их заряжал «учитель». Наш герой мог часами говорить «пламенные» речи, хотя он и давал возможность другим высказать свою точку зрения, но только для того чтобы тут же ее опровергнуть и доказать ее несостоятельность. Суббота в фирме была рабочей. В этот день весь персонал проходил обучение, Тимур Булатович читал лекции.

Со временем из небольшой фирмы типа «купи-продай» фирма превратилась в предприятие, на котором работало около ста человек. Изменился и профиль деятельности. Фирма стала заниматься не только продажами, но и производством. У Тимура Булатовича была мечта создать инновационное предприятие, бизнес-инкубатор, в котором студенты и выпускники, учились бы основам бизнеса не в аудитории, а на практике, воплощали бы свои идеи в жизнь и при этом достойно зарабатывали.

Текучесть кадров в фирме была огромной, но это нисколько не расстраивало ее руководителя. Получалось это потому, что набирали молодой, неопытный персонал, в основном студентов, которые обязательно в течении нескольких месяцев (часто больше шести!) проходили стажировку, при этом бесплатно работая на фирму. Студенты, конечно, много чему обучались и дальше не задерживались, оставались лишь те, кто смог «прижиться», а это

было не так просто. Ведь не все захотят работать допоздна за маленькую заработную плату, при этом постоянно испытывать давление. Тимур Булатович любил говорить: «Я взял вас с улицы. Вы ничего не умеете, у вас даже нет образования. Я вас всему научил. Так докажите, что вы на что-то способны!». Наш лидер был всегда полон идей, порой инновационных, а порой просто «бредовых». Он требовал от каждого менеджера новых идей и разработки бизнес-плана. Затем эти бизнес-планы многократно обсуждались и некоторые даже воплощались в жизнь.

Однажды в фирме появился молодой человек с незаконченным медицинским образованием. У него была идея производства пищевой добавки. Малозатратное и рентабельное производство. Идея очень понравилась Тимур Булатовичу, который обожал экономить. Он выделил средства на проект и пообещал, что молодой человек со временем сам станет руководителем отдельного предприятия, а «материнская фирма» будет получать процент от прибыли. Все это было обговорено устно. Все отношения строились на доверии. Прошло несколько лет, проект приносил стабильную прибыль, но так и не перерос в отдельное предприятие со своим руководителем. Молодой человек по-прежнему получал лишь заработную плату и должен был согласовывать каждое свое действие с Тимуром Булатовичем. Особенно унижительно, как он считал, было просить денег на дальнейшее развитие, ведь эти деньги он давно заработал. В один прекрасный день молодой человек просто ушел из фирмы, унося с собой свою идею, наработанные связи с дистрибьюторами и ...свою обиду. Через какое-то время, он открыл предприятие по производству такой же пищевой добавки и стал прямым конкурентом нашему герою, который тоже не прекратил данного производства.

Иннокентий Петрович. Врач-травматолог высшей категории, кандидат медицинских наук, потомственный хирург. Его отец и дед были хирургами. Он стал заведующим травматологическим отделением в сорок восемь, проработав в больнице скорой помощи более двадцати лет. Иннокентий Петрович очень любит свою работу, живет ей. Когда его назначили заведующим он сильно

волновался, но коллектив, в котором он проработал много лет и который его глубоко уважал, всячески поддержал его.

Работа хирургов сложная и ответственная, сопряженная с большими нагрузками и ночными дежурствами. Иннокентий Петрович тщательно и скрупулезно составлял графики дежурств, стараясь учесть пожелания врачей, сам он также брал много дежурств, хотя его должность позволяла этого не делать. Когда возникали трудные случаи, он всегда сам шел в операционную, никому их не доверяя. Он также тщательно следил за состоянием здоровья всех пациентов отделения, даже если их оперировали и «вели» другие не менее опытные хирурги. Однажды в выходной день пациенту, которого недавно прооперировал молодой хирург стало плохо. Иннокентий Петрович узнал об этом, позвонив в больницу, а он часто звонил даже в выходные, чтобы убедиться, что все в порядке. Выяснив, что состояние больного крайне тяжелое, он бросил все свои дела примчался в больницу.

Когда у хирургов возникали вопросы по поводу нестандартных случаев, он сердился, но помогал. «Позвольте коллеги!? Как вы можете этого не знать. И чему вас только учат в институтах!»- высказывал свое недоумение Иннокентий Петрович. Каждое утро он проводил традиционные «пятиминутки» с докторами, на которых часто бранился по поводу того, что они не аккуратно ведут истории болезни пациентов. Каждый раз, ставя в пример свои истории. Многие хирурги очень не любили «писанину», скучную и вынужденную часть работы. Иннокентий Петрович же настаивал на том, чтобы все было подробно расписано, а история болезни сдана вовремя в архив. При этом на просьбы врачей внедрить электронные истории болезни, он отвечал отказом, обосновывая его отсутствием необходимой оргтехники. Дело в том, что на все отделение было только два стареньких компьютера, а просить новую технику у главного врача наш герой очень не хотел и даже побаивался к нему идти.

Прошло несколько лет и сотрудники отделения стали замечать, что такой спокойный Иннокентий Петрович сильно изменился. Стал резким, злым, постоянно их ругал и критиковал, что они плохо работают. Грозил лишением

премий. Но на хирургов, эти угрозы не действовали, так как годовые премии составляли крайне скромные суммы, а повлиять на их размер, а также на размер заработной платы Иннокентий Петрович никак не мог. При этом заведующий отделением выглядел крайне усталым и даже изможденным. Все чаще стали возникать случаи, когда он просто что-то забывал.

Светлана Петровна – директор рекламного агентства «Дарай». Молодая, энергичная женщина, тридцати пяти лет, мать двоих детей. Все окружающие поражаются: «Как ей хватает время на семью и на работу?!»

Светлана Петровна не из тех женщин, про которых говорят «железная леди» или «монстр в юбке». Мягкая, улыбчивая, добрая, она никогда не жалуется на жизнь, хотя судьба у нее не легкая. Рано выйдя замуж и рано потеряв любимого мужа, она осталась с двумя маленькими детьми и рекламным агентством- бизнесом мужа, доставшимся ей. Подруги советовали – «продай бизнес, куда тебе с двумя маленькими детьми». Ведь бизнес тоже, как ребенок требует каждодневного внимания. Но Светлана Петровна поклялась, что не сдастся и воплотит в жизнь мечту мужа.

Сначала все было сложно, но терпение и выдержка позволили ей освоить совершенно новое для нее направление деятельности - управление. Она пришла в небольшой (15 человек) и уже сложившийся коллектив и надо было как-то завоевать его доверие. Сложность еще состояла в том, что Светлана Петровна ничего не знала об особенностях работы рекламного агентства, поэтому фактически коллектив ее всему учил. Она умела слушать, внимательно, смотря в глаза, она ловила каждое слово. Она много научилась, прошла массу специальных курсов. Каждый день она выделяла время для личных бесед с сотрудниками. В ходе этих бесед она узнала к чему стремятся ее сотрудники, какие у них планы, какие они видят направления развития агентства, о чем мечтают. Все важные решения в агентстве принимались путем обсуждения за круглым столом в кабинете директора.

Главным в коллективе Светлана Петровна считает гармонию и отношения взаимного доверия. Многие сотрудники агентства дружат семьями,

вместе проводят время после работы, часто всем коллективом выезжают на природу. Светлана Петровна любит устраивать праздники сотрудникам в их Дни рождения, дарить ценные подарки. Когда в семьях сотрудников рождаются дети, то им выплачивается существенная премия.

В агентстве установлен достаточно свободный график работы. Сотрудники могут прийти на работу и в восемь, и в десять часов, никто их не оштрафует за опоздание. Главное, чтобы работа была выполнена к сроку. Все отношения строятся на взаимном доверии и взаимной ответственности. Сотрудники четко знают, к какому сроку им нужно выполнить проект и если они не успевают, то сами остаются по вечерам и выходят на работу в субботу.

Текущие кадры в агентстве нет. Зато за семь лет работы Светлана Петровна значительно расширила бизнес, открыв новые направления и увеличив штат вдвое.

В тяжелый кризисный год, число заказов резко сократилось. Предприятие стало остро испытывать недостаток финансовых средств, возможности получения кредитов были исчерпаны. Светлана Петровна стояла перед сложным выбором: либо срочно найти средства, либо уволить часть персонала. Она предпочла внести свои личные сбережения, а также продать свою квартиру и дачу, переехать к маме, но сохранить персонал и бизнес.

Ее жертвы оказались не напрасными. Не прошло и года как ситуация изменилась в лучшую сторону и агентству, сумевшему выстоять в сложные времена, удалось привлечь несколько новых и крупных проектов.

Вопросы

- Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
- Каковы основные потребности этих людей? Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли каждый из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
- Опишите эффективный метод управления каждым из них. Предложите по два-три КРІ каждому из персонажей описанной выше ситуации,

исходя из их функциональных обязанностей, зоны ответственности и психологических характеристик.

Задание 5. Изготовление партии деталей происходит на четырех операциях. Пропускная способность или мощность рабочих мест следующая: $M_1=10$, $M_2=15$, $M_3=6$, $M_4=10$ шт/смену. Какое рабочее место является «узким местом»? Как сколько процентов используется мощность других рабочих мест? Как улучшить пропорциональность этого процесса?

Задание 6. Определить длительность технологического и производственного циклов обработки партии деталей из 20 шт. при последовательном, параллельно-последовательном и параллельном видах движения. Величина транспортной партии равна 4 деталям; нормы времени по операциям соответственно- 1 мин/шт., 2 мин/шт. и 4 мин/шт. На первой и второй операциях установлено по одному станку, на третьей - два станка. Среднее межоперационное время перерывов- 3 мин. Работа производится в 1 смену. Длительность смены- 8 часов, длительность естественных процессов - 40 мин. Построить графики технологического процесса при трех видах движения.

Задание 7. Ошибки в системе KPI производственных рабочих

Компания «А» установила KPI для производственных рабочих, смотрите таблицу 4.3.

Таблица 4.3

Показатели эффективности производственных рабочих компании «А» [10]

Цель	Показатель	Вес, %	Целевые значения	Премия, % премиального фонда
Выполнять задание	Процент выполнения сменно-суточных заданий	35	100%	10
			99-81%	5
			Ниже 80%	0
Поддерживать уровень качества работы	Отсутствие брака и нарушений	35	100%	10
			99-81%	5
			Ниже 80%	0
Соблюдать производственную культуру и дисциплину труда	Количество нарушений	30	0	5
			1-2	2,5
			Более 2	0

Рабочие получают сменно-суточные производственные задания с планируемым выпуском деталей по конкретному оборудованию или участку. Чтобы выполнить KPI по качеству работы, сотрудники должны были не выпускать бракованную продукцию, не нарушать технологический процесс, не получать претензий по поводу ненадлежащего качества или количества товара.

Чтобы соблюдать производственную культуру и дисциплину труда, персонал должен выполнять два условия. Первое – поддерживать чистоту на рабочем месте, системность в расположении рабочих предметов, а также носить в цехе спецодежду и СИЗ. Второе – не прогуливать, не опаздывать, преждевременно не уходить с рабочего места без разрешения руководителя.

На практике оказалось, что KPI для производственных рабочих не улучшили показатели компании по двум причинам. Первая – отдел планирования, который является частью производственного департамента, не всегда соотносил сменно-суточные задания с изменениями планов закупок и сбыта. Порой рабочие выпускали продукцию на склад, а не под заказы клиентов, лишь бы выполнить показатели по плану производства. Вторая – компания периодически использовала альтернативные материалы внутри спецификации на продукцию, чтобы не срывать сроки. Вместе с тем, нормы брака были разработаны не на всю номенклатуру, и объективно оценивать качество работы сотрудника не всегда удавалось.

Вопросы: Что необходимо сделать, чтобы решить проблему объема и качества производства? На какую систему оплаты труда вы бы посоветовали руководству перевести рабочих, чтобы решить проблему объема и качества производства? Какими методами можно работать с производственной дисциплиной за рамками системы KPI?

Задание 8. Разработайте KPI для стратегической карты по перспективе «Сотрудники: обучение и развитие», исходя из указанных стратегических целей.

Разработка KPI по перспективе «Сотрудники: обучение и развитие» [11]

Направленность деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		показатель	Единица измерения
Наличие кадров	Обеспечить подбор персонала		
	Сформировать стратегический кадровый резерв		
Квалификация кадров	Обеспечить кадровыми ресурсами процессы маркетинга и продаж		
Адаптация кадров	Повысить уровень адаптации отобранных кандидатов к требованиям стратегии компании		
		Коэфф-т стабильности кадров: отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от трех лет и более к общему числу сотрудников	
Профессиональное обучение	Обучить коммерческий персонал		
	Повысить уровень квалификации менеджмента		
Командное обучение	Обучить персонал стратегическому управлению		
Система мотивации	Ориентация системы мотивации на реализацию стратегии		

Задание 9. Данное задание демонстрирует возможность максимизации прибыли, когда узкое место – производственные возможности оборудования.

Компания выпускает продукцию «А», «В» и «С» на одном и том же оборудовании (ограниченный ресурс – время работы станка). Изделия обладают следующими характеристиками:

«А» – маржинальная прибыль – 20 рублей, количество используемого для производства ограниченного ресурса (время работы станка с наименьшей производительностью) – 5 часов;

«В» – 15 рублей и 5 часов;

«С» – 40 рублей и 8 часов.

Рассчитайте маржинальную прибыль на единицу ограниченного ресурса (руб/ч). Какой товар компания должна стараться продавать как можно больше? При каких условиях такая стратегия позволит увеличить прибыль эффективно использовать ограничивающий ресурс-станок?

Задание 10. Рассчитайте показатель норма качества (first pass yield, FPY), используйте формулы

$$FPY \text{ (процесс } q, \text{ шаг } a) = \frac{\text{Количество изделий на выходе шага «a» без дефектов и переделок}}{\text{Количество изделий, поступивших на вход шага «a»}} \times 100\%$$
 (4.1)

$$FPY \text{ (процесс } q) = FPY \text{ (шаг } a) \times FPY \text{ (шаг } b) \times FPY \text{ (шаг } c) \times \dots \times FPY \text{ (шаг } n)$$
 (4.2)

Процесс сборки изделия «А» состоит из четырех шагов. После каждого шага происходит проверка качества, это позволяет убрать из дальнейшего процесса изделия с браком, собранные с ошибкой изделия или изделия требующие переработки. С помощью сенсоров происходит автоматический учет изделий поступивших на каждый шаг, бракованные изделия подсчитываются вручную.

На вход шага 1 поступило 100 изделий, из которых 93 успешно прошло контроль качества.

На вход шага 2 поступило 93 изделия, из которых 91 успешно прошло контроль качества.

На вход шага 3 поступило 91 изделия, из которых 89 успешно прошло контроль качества.

На вход шага 4 поступило 89 изделия, из которых 87 успешно прошло контроль качества.[4, 232]

Определите норму качества показатель FPY на процесс в целом.

Использованная и рекомендуемая литература по теме 4

Основная литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.
2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: учебное пособие , 3-е изд. М.: Альпина Пабли., 2013. 217 с.
3. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
4. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер.- 4-е изд.-М.: Лаборатория знаний , 2019. 340 с.

Дополнительная литература

5. Вишнякова М. KPI. Внедрение и применение.- СПб/: Питер, 2019. 384 с.
6. Клементьев А. Алгоритм подбора ключевых показателей для оценки деятельности компании // Финансовый директор №7-8, июль - август 2012. URL: <https://e.fd.ru/292734> (дата обращения 24.02.22)
7. Кулагин О. Какие KPI выбрать и почему? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_choice.shtml (дата обращения: 19.05.22)
8. Примеры KPI: изучаем, оцениваем, применяем // Электронная версия журнала «Коммерческий директор». 2017. URL: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 30.05.22)
9. Эккерсон У. У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. У. Эккерсон – «Альпина Диджитал», 2006. 286 с.
10. Кленова И. За что премировать сотрудников: наборы KPI для подразделений компании. Материал из ФСС "Система Финансовый директор".

URL: <https://vip.1fd.ru/#/document/16/44593/dfasw374de/?of=copy-c36f6e2dd2>
(дата обращения 21.10.22)

11. Боровков П. Стратегическая перспектива «Сотрудники и инфраструктура»: как разработать. Материал из ФСС "Система Финансовый директор". URL: <https://vip.1fd.ru/#/document/16/43410/bssPhr30/?of=copy->(дата обращения 21.10.22)

ТЕМА 5. ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

1. Связь между целями организации и BSC с системой вознаграждения.
2. Аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала
3. Этапы построения системы мотивации на основе KPI.
4. Структура формирования мотивации на базе KPI.
5. Формирование переменной части заработной платы по достигнутым результатам.
6. Вознаграждение и удержание топ-менеджеров.
7. Пример построения системы вознаграждения в отделе продаж с использованием KPI.
8. Определение KPI и расчет заработной платы на примере интернет-маркетолога.

Конспект лекции по теме 5.

Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании и особенностей категорий персонала, работающих в ней. Как правило, заработная плата состоит из постоянной и переменной частей. Ключевые показатели эффективности используются для расчета переменной части заработной платы, зависящей от результатов труда.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала. Во-первых, система мотивации персонала на основе KPI полностью ориентирована на результат, поскольку сотрудник получает вознаграждение за достижение индивидуальных и командных результатов или за выполнение работ, которые должны привести к результату. Во-вторых, управляемость – позволяет координировать и при необходимости корректировать усилия сотрудников. Работа по KPI позволяет сотрудникам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Причем под эффективностью подразумевается не только объем выполненной ими работы, но и польза, полученная компанией. В-третьих, достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха. В-четвертых, прозрачность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, за что его могут лишить бонусов и премии, а руководство компании открыто заявляет за какие результаты и сколько оно готово заплатить. В-пятых, относительная стабильность – сотрудники уверены, что их усилия не будут потрачены напрасно, менеджеры компании берут на себя ответственность за то, что система мотивации не будет меняться в течение релевантного периода без значимых причин. Менеджеры осознают, что спонтанные изменения подорвут доверие к ним [1, с. 38].

Специалисты рекомендуют закладывать в KPI только амбициозные цели. Как правило, на практике разделяются понятия базового плана и цели.

Сумма отдельных KPI сотрудников и подразделений должна быть больше общих KPI организации (так как делается поправка на «невыполнение некоторыми сотрудниками своих показателей»).

Важный этап на пути построения системы мотивации на основе KPI – это определение шкалы зависимости размера бонуса от объема выполненного показателя. Принципиальным моментом здесь является установка пороговых значений выполнения КПЭ. Сотрудники не должны премироваться за

выполнение 20–30% от цели, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением.

Не следует устанавливать топ-менеджерам завышенные KPI, объясняя тем, что у них высокая заработная плата, это может привести к демотивации, увольнению сотрудников и переходу их на работу в компанию к конкурентам.

В присчётах переменной части заработной платы или премии, за достижение тех или иных KPI, используется такое понятие как *индекс KPI*.

Формула расчета индекса KPI:

$$\text{Индекс KPI} = \text{Вес KPI} \times \frac{\text{Факт}}{\text{Цель}} \quad (5.1)$$

На практике используются самые разнообразные схемы мотивации персонала, использующие разные подходы к расчету переменной части вознаграждения. Один из интересных примеров представлен ниже.

Таблица 5.1

Схема расчета премиальной части заработной платы в зависимости от выполнения KPI [5].

Индекс KPI (Показатель выполненного плана)	Коэффициент премии (переменной части вознаграждения)
Ниже 70 %	0
70-80 %	0,6
80-89 %	0,7
90-95 %	0,8
96-98 %	0,9
99-101 %	1
102-105 %	1,3
106-109 %	1,4
Свыше 110 %	1,5

Далее рассмотрим *расчет бонуса на основе KPI для руководителя коммерческого департамента*

$$\text{Бонус} = (\text{БФ KPI 1} \times \text{A} + \text{БФ KPI 2} \times \text{B} + \text{БФ KPI 3} \times \text{C}) \times \text{D},$$

где: БФ KPI 1, 2, 3 – максимальный бонусный фонд, умноженный на вес KPI 1, 2, 3.

А – поправочный коэффициент к КРІ 1 с пороговым значением 70% (то есть при выполнении плана продаж менее чем на 70% бонус по этому показателю не начисляется ($A = 0$); при выполнении плана продаж более чем на 70% бонус начисляется пропорционально выполнению).

В – поправочный коэффициент к КРІ 2 с пороговым значением 85% (если показатель выполняется менее чем на 85%, то $B = 0$; если процент выполнения от 85 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению). Этот коэффициент – блокирующий, то есть при невыполнении порогового значения КРІ 2 бонус не выплачивается, независимо от того, какие результаты достигнуты по КРІ 1 и КРІ 3. С – поправочный коэффициент к КРІ 3 с пороговым значением 60% (если показатель выполнен менее чем на 60%, $C = 0$; если процент выполнения от 61 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению).

Д – стоп-фактор, общий блокирующий поправочный коэффициент, обнуляющий выплату бонуса при недостижении минимальных пороговых значений по любому КРІ [11].

Вопросы для самостоятельной работы по теме 5.

1. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?
2. Приведите аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала
3. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе КРІ?
4. Структура формирования мотивации на базе КРІ.
5. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?
6. Как вознаграждать и удерживать топ-менеджеров?
7. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?
8. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
9. Какова структура совокупного дохода сотрудника?

10. Какие задачи выполняет каждая из составляющих структуры совокупного дохода?

11. Какие принципы влияют на эффективность системы совокупных доходов?

12. Особенности внедрения системы вознаграждения во взаимосвязи с ССП в российских компаниях.

13. Что такое Performance Management - система управления эффективностью?

14. Как с помощью KPI повысить результативность работы отдела продаж?

15. Как с помощью KPI повысить эффективность работы финансовой службы?

Тестовые задания по теме 5.

1. *Отметьте аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала (несколько):*

- а) обеспечивают финансовое благополучие;
- б) управляемость - позволяет координировать и корректировать усилия сотрудников;
- в) система мотивации персонала на основе KPI полностью ориентирована на результат;
- г) прозрачность - сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать.

2. *Сумма отдельных KPI сотрудников и подразделений должна быть:*

- а) больше общих KPI организации;
- б) меньше общих KPI организации;
- в) равна общим KPI организации.

3. *За выполнение 20–30% от цели сотрудники:*

- а) должны премироваться т.к. они не всегда виноваты в этом;
- б) получают 20-30% от максимального бонуса;

в) не должны премироваться, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением.

4. Бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за установленные рамки:

- а) основные («жесткие») показатели;
- б) нормативные показатели;
- в) ограничивающие («мягкие») показатели;
- г) базовые показатели.

5. На практике, как правило, чем выше должность, тем:

- а) меньше командных KPI (10-20%) и больше индивидуальных;
- б) меньше индивидуальных KPI (10-20%) и больше командных;
- в) индивидуальных KPI и командных 50:50;
- г) соотношение индивидуальных и командных KPI 70:30

6. Как рассчитывается индекс KPI?

- а) $\text{вес KPI} \times (\text{факт} \div \text{цель})$;
- б) $(\text{вес KPI} \times \text{факт}) \div \text{цель}$;
- в) $\text{вес KPI} \times (\text{цель} - \text{факт})$.

7. Рубеж удельного веса KPI, ниже которого сотрудник перестает воспринимать показатель как влияющий на его доход:

- а) 10%;
- б) 15%;
- в) 7%;
- г) 5%.

8. Какой показатель не относится к KPI для специалиста по продажам?

- а) объем реализации;
- б) доля просроченной дебиторской задолженности;
- в) средний доход на одного покупателя;
- г) процент брака.

9. Что показывает коэффициент Бредфорда?

- а) уровень стресса в организации;
- б) лояльность персонала;
- в) средний стаж непрерывной работы;
- г) уровень абсентеизма.

10. *Только финансовые показатели могут дать полную картину об эффективности компании*

- а) верно;
- б) неверно.

11. *Самый распространенный KPI для финансовых директоров?*

- а) финансовые результаты компании;
- б) качество управленческой отчетности;
- в) достоверность финансового анализа и прогнозов

12. *Отметьте два KPI, которые больше подходят торговой деятельности:*

- а) прибыль от продаж;
- б) процент брака;
- в) складские остатки;
- г) объем оплаченных работ.

13. *По каким KPI будут оценивать сотрудников, которые работают с базой клиентов, а по каким оценивают эффективность продающего сайта?*

- а) холодные звонки клиентам (кол-во в месяц);
- б) конверсия обращений (заявок/звонков);
- в) горячие звонки клиентам (кол-во в месяц);
- г) трафик обращений (заявок/звонков).

14. *Вы реализуете прорывную стратегию. Как обеспечить свой проект всеми необходимыми компетенциями, чтобы реализовать цели?*

- а) до проекта сформировать команду из людей, которые обладают всеми компетенциями, которые могут понадобиться в будущем;
- б) набирать на каждом этапе проекта новых специалистов;
- в) работать только с лучшими специалистами на аутсорсинге;

г) по ходу выполнения проекта учиться самому, обучать команду и обновлять состав коллектива, заменяя людей, у которых есть определенные ограничения.

15. Если компания использует метод сбалансированной системы показателей, что ей важно учесть:

- а) централизацию управления;
- б) в компании должна быть грамотная система информационной оценки, сбора и анализа данных;
- в) сложность расчетов акционерной стоимости компании.

16. Верно ли утверждение: «Новые показатели в KPI обязательно мотивируют менеджеров искать новых клиентов»?

- а) верно;
- б) неверно.

17. Чтобы повысить продажи, в KPI продавцов нужно внести показатель по прибыли компании. Согласны?

- а) да, это правильное решение;
- б) нет, решение неправильное.

18. На время испытания новой модели системы мотивации доход менеджеров нужно...

- а) оставлять прежним;
- б) оперативно менять.

19. При изменении KPI новую модель мотивации нужно сопоставлять с результатами последних...

- а) двух месяцев работы;
- б) пяти месяцев работы;
- в) шести месяцев работы;
- г) двенадцати месяцев работы.

20. Какой показатель точнее характеризует реальный доход бизнеса: на сколько прибыль компании превышает стоимость привлечения собственного и заемного капитала?

- а) EBITDA;
- б) Экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added, EVA).

Задания по теме 5.

Задание 1. Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного.

Какие KPI вы предложили бы использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

Задание 2. Пример предприятия, успешно внедрившего систему собственных показателей – ПАО Сбербанк. ПАО Сбербанк обладает огромным кредитом доверия со стороны граждан, даже в самые сложные времена им удается сохранять и расширять клиентскую базу. После того как в 2010 году для сотрудников Сбербанка была внедрена система «5+», в работе предприятия произошли заметные изменения. «5+» - это система индивидуальных и групповых показателей, когда по итогам отчетного периода сотрудниками проводится самооценка. Какие это показатели? На чем построена система мотивации персонала в ПАО Сбербанк? Насколько она справедлива на Ваш взгляд? Какие материальные и нематериальные стимулы используются в организации для мотивации персонала? Измеряется ли в ПАО Сбербанк индекс удовлетворенности персонала? (для ответа на вопросы используйте открытые источники и официальный сайт ПАО Сбербанк)

Задание 3. Встречаются такие случаи, когда товарооборот не является основным фактором успеха торговой точки. Например, в салонах сотовой связи продавцов мотивируют продавать аксессуары, так как на них наценка значительно выше, чем на телефоны и компания получает больше прибыли с продажи чехла за 1000р. чем с телефона за 20т.р. Какой KPI вы предложили бы ввести для продавцов для стимулирования продаж аксессуаров?

Задание 4.

Представьте себе эксперимент. В трех одинаковых стеклянных клетках сидят по пять крыс, при этом крысы видят друг друга. В каждой клетке есть большая красная кнопка.

В клетке № 1 после каждого нажатия кнопки падает кусочек еды.

В клетке №2 после любого нажатия ничего не происходит.

В клетке №3 еда падает после нажатий, но не всегда и бессистемно.

В какой из клеток крысы будут дольше жать на кнопку и почему? [6, 282]

Задание 5.

В таблицах 5.2 и 5.3 приведены расчеты результативности и размера вознаграждения директора супермаркета (магазина).

Таблица 5.2

Расчет результативности директора супермаркета

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Индекс KPI
1 Рост товарооборота	Товарооборот, млн руб.	30	30	45	
	Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади, млн руб.	10	0,3	0,21	
2 Рост валовой маржи (маржинального дохода)	Валовая маржа, млн руб.	40	5,0	4,0	
3 Выполнение корпоративных стандартов	Процент выполнения	20	100	90	
				Итого:	

Таблица 5.3

Таблица вознаграждения

Процент результативности	80-84	85-99	90-94	95- 99	100	101-110	111-120
Процент к окладу	20	40	60	80	100	110	120

Рассчитайте размер премии директора супермаркета, при условии, что его месячный оклад составляет 100 тыс. руб.

Задание 5. Расчет квартальной премии генерального директора [12]

KPI топ-менеджеров зависят от стратегических целей, которые поставили собственники компании. Показатели могут включать годовой прирост выручки и выплаченных дивидендов от показателя прошлого года, годовую выработку на одного работающего и т.д. Базовая премия генерального директора согласно

трудовому договору 180 000 руб. (см. таблицу 5.4). Рассчитайте итоговую сумму премии, учитывая фактическое выполнение SMART задач, KPI по основному функционалу и по оценке генерального директора внутренними клиентами. Для этого заполните пустые ячейки в таблице 5.5

Таблица 5.4

Матрица расчета премиального вознаграждения

Генеральный директор Иванов Иван Иванович	за период – «1 квартал» 2021 года		
Наименование	Сумма, руб.	Базовая премия от должностного оклада, %	Сумма, руб.
Должностной оклад согласно трудовому договору	120 000		
Сумма должностных окладов согласно трудовому договору за квартал	360 000		
Базовая премия согласно трудовому договору при выполнении всех условий матрицы		50%	180 000

Таблица 5.5

SMART задачи генерального директора и критерии их оценки

SMART (задачи сверх функционала)	Вес группы показателей, %	Плановый критерий оценки, сделано – 100%/не сделано – 0%	Вес каждого показателя, %	Фактическая оценка, %	Выполнение, %	Итого, %	Расчет суммы премии, руб.
Исполнение решений собственника согласно протоколам	20%	100%	50%	100%			
Исполнение решений генерального директора согласно распорядительным документам		100%	40%	0%			
Авральные и незапланированные задачи		100%	10%	100%			
Итого:			100%				
KPI (основной функционал)							
Выполнение бюджетного показателя: годовой план по выручке, тыс. руб.	70%	10 000 000	15%	9 000 000			
Выполнение бюджетного показателя рентабельность, чистая управленческая прибыль		20%	20%	20%			

Продолжение таблицы 5.5

Выполнение плана по поступлению финансовых средств от реализации, средневзвешенный показатель за месяц, в тыс. руб.		1 000 000	35%	980 000			
Исполнение положения по рекомендуемым ценам: своевременно размещаются заявки на заводы, производится финансирование согласно утвержденному БДДС, исполняется регламент по трансферному ценообразованию		100%	15%	80%			
Оценка за отчетность, выставляет финансовый директор		5	15%	4			
Итого:			100%				
<i>Оценка внутреннего клиента</i>							
Оценка собственника	10%	5	80%	5			
Оценка генерального директора		5	20%	5			
Итого:			100%				
ИТОГО	100%						?

Задание 7. В таблице 5.6 представлена КРІ для главного бухгалтера. Рассчитайте годовую премию, если постоянная часть (оклад) главного бухгалтера 130000 руб., а годовая премия равна 100% от оклада при выполнении всех КРІ, указанных в таблице. Главный бухгалтер не выполнил следующие показатели (процент выполнения указан в скобках): сдача бухгалтерской отчетности по компании (85%); взаиморасчеты с подотчетными лицами (80%); обеспечение непрерывного финансирования операционной (инвестиционной и финансовой) деятельности (есть претензии, процент выполнения- 90%); формирование бюджета бухгалтерии (задержали на 14 дней, процент выполнения 85%); определение спорных отчетных данных, разработка метода, улучшающего качество получаемой информации (94%).

Ключевые показатели эффективности главного бухгалтера

Цель	Вес группы показателей, %	Показатели	Вес, %	Когда полагается премия
Операционные цели	55	Сдача бухгалтерской отчетности по компании	15	Отчеты сдали в срок и без замечаний
		Ведение учета по расчетным счетам и кассам компании	10	Выписки разнесли в срок и без замечаний
		Заработная плата и отчисления с ФОТ	10	Заработную плату и отчисления начислили и выплатили в срок без замечаний
		Взаиморасчеты с подотчетными лицами	10	Авансовые отчеты провели, закрыли взаиморасчеты с подотчетными лицами в полном объеме в срок и без замечаний
		Взаиморасчеты с контрагентами	10	Все документы по контрагентам есть в наличии, проведены в срок и без замечаний
Стратегические цели	20	Обеспечение непрерывного финансирования операционной (инвестиционной и финансовой) деятельности	8	Нет претензий
		Подготовка и своевременное представление бухгалтерской отчетности	8	Нет претензий
		Автоматизация бизнес-процессов	4	Нет претензий
Исполнение поручений финансового директора	10	...	10	Процент выполнения без замечаний
Формирование бюджета ЦФО	10	Формирование бюджета бухгалтерии	10	Бюджет утвердили в срок и без замечаний, по итогам периода бюджет не превысили
Повышение качества отчетных данных	5	Определение спорных отчетных данных, разработка метода, улучшающего качество получаемой информации	5	Задачу по повышению качества отчетных данных выполнили в срок

Использованная и рекомендуемая литература по теме 5.

Основная литература

1. Ключков А.Т. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 132 с.
2. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.
3. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ: учебное пособие, 3-е изд. М.: Альпина Пабли., 2013. 217 с.
4. Как разработать систему мотивации персонала // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2017. URL: <https://fd.ru/articles/8634-red-kak-razrabotat-sistemu-materialnogo-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 15.07.22)
5. Хакимов А. Примеры КРІ, которые подняли эффективность труда на 35% // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=634711> (дата обращения 16.07.22)

Дополнительная литература

6. Вишнякова М. КРІ. Внедрение и применение.- СПб/: Питер, 2019.- 384 с.
7. Клементьев А. Алгоритм подбора ключевых показателей для оценки деятельности компании // Финансовый директор №7-8, июль - август 2012. URL: <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=292734> (дата обращения 2.06.22)
8. Морозов Д. Мотивация, которая заставит продавцов забыть о комфорте и работать // Генеральный директор №7, июль 2018. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=654015> (дата обращения 18.07.22)
9. Костенкова Т. КРІ для топ-менеджеров // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/2852-kpi-top-menedjerov> (дата обращения 19.09.22)

10. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения 25.07.22)

11. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРІ // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=618542> (дата обращения 28.07.22)

12. Кленова И. «За что премировать сотрудников: наборы КРІ для подразделений компании». Материал из ФСС "Система Финансовый директор". URL: <https://vip.1fd.ru/#/document/16/44593/bssPhr644/?of=copy-8e30a45ce5> (дата обращения 21.10.22)

ТЕМА 6. ВНЕДРЕНИЕ КРІ НА ПРАКТИКЕ

1. Этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
2. Система КРІ: плюсы и минусы внедрения.
3. Типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение КРІ.
4. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ?
5. Когда показатели необходимо пересматривать?
6. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ.
7. Примеры КРІ для различных категорий персонала.

Конспект лекции по теме 6.

Разработка и внедрение КРІ на практике сложный и затратный процесс, который, как правило, занимает от двух до шести месяцев в зависимости от сложности проекта. Рассмотрим следующие *этапы внедрения системы ключевых показателей*.

Этап 1. Определение ключевого показателя бизнеса, КРІ- I уровня.

В процессе анализа стратегических планов компании определяется ключевой показатель бизнеса т.е. это оцифрованная стратегическая цель

компании и KPI- I уровня, характеризующие вклад отдельных направлений и сегментов бизнеса в достижение ключевого показателя.

Этап 2. Детализация KPI- I уровня до KPI- II уровня, согласно финансовой структуре. KPI- I уровня детализируются до KPI- II-го уровня- показателей, ответственность за которые можно закрепить за отдельными подразделениями и должностными лицами.

Этап 3. Разработка методики расчета KPI. Прописывается алгоритм расчета KPI и показателей отчетности в логике бюджетного плана счетов и счетов управленческого учета. Определяется периодичность предоставления KPI.

Этап 4. Внесение изменений в регламентные документы компании. В том числе в документы, регламентирующие ведение управленческого учета и предоставления управленческой отчетности в компании.

Этап 5. Адаптация KPI к существующей системе управления, бюджетирования и мотивации. Рекомендации по порядку принятия ключевых решений в компании на основе выделенных KPI, рекомендации по мотивационным схемам для менеджмента и сотрудников, позволяющие вовлечь персонал в активную работу с KPI [1].

Не следует внедрять систему сразу повсеместно, в особенности, если организация значительных размеров и состоит из множества схожих подразделений (например, однотипных офисов продаж). Целесообразно перед вводом повсеместной эксплуатации протестировать ее на отдельно взятом подразделении в течение некоторого периода времени. Подобный тест позволит обнаружить возможные скрытые барьеры, препятствия и сложности в реализации программы, неизвестные и непрогнозируемые заранее.

Рассмотрим *минусы внедрения KPI*.

Первый и очевидный минус в том, что мы живем в турбулентном, очень не стабильном мире, по американском терминологии VUCA-мире. VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность).

Ситуация меняется быстро и непредсказуемо и на основе данных изменений нельзя предсказывать будущую ситуацию, значит и эффективно планировать действия, КРІ быстро устаревают и руководство компании не успевает их изменять.

Второй минус, заключается в том, что КРІ внедряют без ССП. КРІ вытекают из сбалансированной системы показателей, а на практике часто они существуют сами по себе. Получается, что компании в силу затратности и сложности проекта не внедряют ССП, а просто пытаются внедрить КРІ сами по себе. Это в корне не верно, так все показатели должны быть связаны причинно-следственными связями и должны быть направлены на реализацию стратегии.

Третий минус внедрения КРІ, в том, то они используются для контроля, оценки и вознаграждения не всех категорий персонала. Это происходит потому, что в России процветает nepoтизм и фаворитизм. Рядовые сотрудники «раздавлены» КРІ, из них готовы «выжать» все по максимуму, их постоянно грозят уволить за невыполнение КРІ, а руководство, их дети и родственники получают бонусы и высокие зарплаты в любом случае.

Еще один минус или сложность во внедрении КРІ, это то, что на практике руководители всегда стремятся завысить нормативные значения КРІ, а сотрудники наоборот занижить. Если в организации не развита культура планирования, если при составлении планов на предстоящий период руководитель просто накидывает 5-15% на достигнутые показатели или что-то придумывает из головы, то сотрудники либо будут демотивированны и уволятся, либо будут доказывать, что планы не реальны и саботировать их. Все показатели должны быть четко аргументированы.

Можно также отметить такую сложность или недостаток системы КРІ, как трудность и затратность внедрения на практике. Организации потребуется затратить много финансовых, временных и людских ресурсов. К этому надо быть готовыми. Потребуется обязательное обучение менеджеров и сотрудников организации, они будут отвлекаться от текущих обязанностей. Нужно будет тщательно составить все документацию по системе КРІ: книгу КРІ, где

прописать все показатели, которые планируется использовать, порядок их расчета, диапазоны значений, ситуации для использования, регламент пересмотра KPI, порядок оценки достижения KPI, порядок расчета бонусов или переменной части заработной платы в зависимости от исполнения KPI. Не все руководители готовы к долгой, кропотливой работе по внедрению KPI полной проб и ошибок.

Объём информации, необходимой для успешной работы с системой KPI в современной организации огромен. Эту информацию нужно быстро вносить, обрабатывать, анализировать, предоставлять в форме понятных отчетов. Такую сверхзадачу невозможно выполнить в срок без автоматизированных систем управления предприятием.

Если организация небольшая, у нее небольшие обороты и малая численность персонала, то возможно для внедрения системы KPI будут использоваться таблицы Excel.

На практике для разных целей используются следующие системы автоматизации работы с KPI: «1С: Управление по целям и KPI» продукт разработанный на платформе "1С: Предприятие"; «KPI Monitor», KPI Drive, «HighPer», «Elma KPI», «KPI Suite».

Вопросы для самостоятельной работы по теме 6.

1. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
2. Организационные и ключевые задачи внедрения системы ключевых показателей.
3. Назовите плюсы и минусы внедрения системы KPI.
4. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI?
5. Какие программные продукты можно использовать для автоматизации управления компанией на основе KPI?
6. Приведите примеры расчеты KPI для различных подразделений и категорий персонала.

7. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения КРІ.
8. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ?
9. Когда система КРІ требует пересмотра?
10. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения КРІ на практике.
11. Какие ошибки в построении и внедрении системы КРІ могут привести к внутренним конфликтам и мошенничеству сотрудников и руководителей?
12. Приведите примеры внедрения системы КРІ в правительственных организациях. Как вы считаете, эффективно ли работает в приведенном примере система КРІ?
13. Приведите примеры внедрения системы КРІ в некоммерческих организациях.
14. Приведите примеры внедрения системы КРІ в секторе здравоохранения.
15. Приведите примеры показателей корпоративной социальной ответственности. Охарактеризуйте их.

Тестовые задания по теме 6.

1. *Согласно карте шансов внедрить КРІ в культуру компании, фактор, влияющий на "страх неудачи":*

- а) видение;
- б) навыки команды;
- в) согласие команды;
- г) мотивация команды.

2. *Опережающие показатели – это:*

- а) это рычаги управления необходимыми результатами;
- б) это рычаги управления необходимыми действиями;
- в) это те рычаги управления, которые обеспечивают результат;
- г) это показатели, которые измеряют масштабы целей компании.

3. *Какие KPI можно установить для менеджеров по продажам?*

- а) объем продаж не ниже 1 млн. руб. в мес.;
- б) умение вести деловые переговоры на уровне N;
- в) перевыполнение плана.

4. *Почему возникает разница между рыночной и балансовой стоимостью в информационную эпоху?*

- а) отсутствие системы контроля качества;
- б) недооценка нематериальных активов;
- в) отсутствие процессного подхода к управлению;
- г) недооценка материальных активов.

5. *Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?*

- а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;
- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- д) все перечисленное верно.

6. *В процессе анализа стратегических планов компании определяется ключевой показатель бизнеса, т.е. это оцифрованная стратегическая цель компании и есть KPI- I уровня:*

- а) верно;
- б) неверно.

7. *Чтобы классифицировать все причины, которые влияют на эффект, следует воспользоваться принципом...*

- а) PEST;
- б) «5М»;
- в) «7С»;
- г) SMART.

8. *К "минусам" внедрения системы KPI, относятся:*

а) KPI быстро устаревают и руководство компании не успевает их изменять;

б) KPI внедряют без ССП;

в) KPI служит основой для разработки мотивационных программ персонала;

г) на практике руководители всегда стремятся завысить нормативные значения KPI, а сотрудники наоборот занижить

9. *Успешность внедрения KPI зависит от численности персонала.*

а) верно;

б) неверно.

10. *Компания "Омега" до 2022 года для производства 70% продукции использовала импортное сырье. В рамках экстренной программы импортозамещения финансовому директору необходимо пересмотреть KPI отдела закупок. С чего начать? [18]*

а) сверить номенклатуру требуемого сырья с санкционными списками, выделить долю сырья, которая импортировалась из недружественных стран;

б) выстроить KPI с учетом равномерного сокращения доли импортного сырья.

11. *Чаще всего путь к успешной продаже состоит из семи этапов. Расположите эти этапы в хронологической последовательности, от первого к последнему.*

а) выявление потребностей;

б) установление контакта;

в) подготовка к звонку;

г) презентация продукта;

д) работа с возражениями;

е) работа с ценой;

ж) завершение сделки.

12. *Сдерживать показатель доли рынка и тормозить его выполнение может... [18]*

- а) несбалансированный KPI по выручке;
- б) завышенные требования по долг/EBITDA или слишком амбициозные нормативы рентабельности сделки.

13. *В условиях кризиса нормой можно считать ... [18]*

- а) падение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности
- б) рост коэффициента оборачиваемости;

14. *В e-commerce главным KPI при стратегии удержания становится... [18]*

- а) LTV, или Lifetime Value;
- б) САС, или стоимость привлечения нового клиента

15. *Выберите KPI, выполнение которых может обеспечить эффективную работу системы логистики*

- а) среднее время поставки;
- б) оборот (или выручка);
- в) стоимость логистической цепочки;
- г) рентабельность продаж;
- д) средний срок оборачиваемости товарных запасов.

16. *Если топ-менеджмент недостаточно зрелый и инициатива встречает внутреннее сопротивление со стороны отдела продаж, лучше декомпозировать долг/EBITDA до таких показателей, как... [18]*

- а) рентабельность сделки, средний период отсрочки, срок оборачиваемости дебиторской задолженности;
- б) объем продаж, выручка, средний период отсрочки.

17. *Как часто стоит контролировать кредиторскую задолженность?*

- а) каждый месяц, если есть проблемы — еженедельно;
- б) каждый квартал, если есть проблемы — ежемесячно.

18. С помощью, каких KPI и их нормативных значений можно контролировать платежеспособность? Отметьте верные варианты:

а) Коэффициент текущей ликвидности, зависит от отрасли, в которой работает организация; оптимальным считается значение 2 (min значение 1)., при этом можем быть уверены, что оборотных активов хватает, чтобы исполнить текущие обязательства;

б) коэффициент автономии норма 3, по этому коэффициенту отслеживаем долю собственных средств в объеме финансирования

в) коэффициент покрытия процентов по кредитам показывает, хватает ли прибыли, чтобы обслуживать долг, нормой считается значение показателя равное не менее 1 (или 1,5).

19. Перечислите показатели розничного магазина:

а) выручка (в том числе выручка с кв. метра);

б) конверсия;

в) трафик;

г) средний чек;

д) все вышеперечисленные показатели.

20. Что из нижеперечисленного относится к фактору, вызывающему совершение корпоративных злоупотреблений:

а) слабая система внутреннего контроля;

б) низкий уровень долговой нагрузки сотрудника;

в) все вышеперечисленное.

21. Руководителям финансовых подразделений для контроля работы сотрудников на удаленном доступе стоит (отметьте 2 варианта):

а) ежедневно мониторить ход выполнения работ и задач подчиненными;

б) давать обратную связь по вопросам подчиненных не позже одного часа с момента обращения сотрудника;

в) каждый час мониторить ход выполнения работ и задач подчиненными;

г) давать обратную связь по вопросам подчиненных в течении одного дня с момента обращения сотрудника.

22. *Что может стать главной причиной сопротивления сотрудников изменениям, связанным с внедрением системы KPI?*

- а) лень;
- б) страх;
- в) вредность;
- г) глупость.

23. *Что необходимо взять за основу при определении непосредственных показателей ответственности сотрудников? [19]*

а) структуру бюджета доходов и расходов компании. Ее анализ позволяет задать уровни отсечения показателей для каждой рассматриваемой мотивационной группы, с учетом их возможности влиять на результат;

б) карту бизнес-процессов предприятия. Ее анализ позволяет задать уровни отсечения показателей для каждой рассматриваемой мотивационной группы, с учетом их возможности влиять на результат.

24. *Представьте, что руководитель делегировал задачу, но не предоставил сотруднику должных полномочий и ресурсов. Чем это грозит?*

- а) это удвоит управление задачей и размоет ответственность;
- б) сотрудник не поймет задачу и не сможет ее решить;
- в) у сотрудника не хватит компетенций решить задачу.

25. *Каким компаниям свойственна такая управленческая «болезнь», как микроменеджмент?*

- а) компаниям с жесткой иерархией;
- б) компаниям с плоской оргструктурой;
- в) крупным компаниям.

Задания по теме 6.

Задание 1. Рассмотрим пример из практики.

IT-директор промышленного холдинга Александр вспоминает, что до внедрения KPI подчиненные ему «системные администраторы» решали

проблемы пользователей «по первому звонку». Теперь же, когда раздаются звонки типа «Помогите! Компьютер завис!» они оперативно не реагируют. Требуют, чтобы написали заявку с сутью проблемы и передали ее старшему «сисадмину». Затем ее ставят в очередь на выполнение. «Да, я мог бы сделать это за три минуты, но это же нигде не будет зафиксировано. Какое мне дело до затруднений других сотрудников и подразделений? Оценивать-то меня будут по KPI, на достижение которых я мотивирован», — делится Александр [3].

Вопросы: объясните, почему произошла подобная ситуация и как ее можно было избежать? Что вы предложите для решения проблемы ускорения выполнения заявок на IT обслуживание?

Задание 2. Кейс из практики. Некорректная цель по KPI

Менеджерам по продажам назначили KPI «Уровень просроченной дебиторской задолженности в продажах». При доле просроченных долгов более 10 процентов премию не выплачивали, при доле до 5 процентов – выдавали половину бонуса, а далее каждое снижение на 1 процент добавляло 10 процентов к итоговой сумме премии. Отсутствие просроченной задолженности означало выплату 100 процентов бюджета премии.

Когда один из менеджеров по причинам, которые от него не зависели, потерял крупного предоплатного клиента, уровень просроченной задолженности с 2–3 процентов резко снизился до 12 процентов. Сверхусилия не помогли сотруднику достичь даже 10 процентов, он потерял интерес активно собирать дебиторскую задолженность. В то же время некоторые менеджеры с легкостью выполнили свои показатели, договорившись с клиентами на предоплату в обмен на хорошие скидки. Компания получила дополнительные оборотные средства, но потеряла в маржинальности продаж.

В другой компании я столкнулся с примерами, когда превышали мотивационный бюджет и при этом не достигали цели по продажам. Одним из KPI менеджеров был «Выполнение плана продаж». Если реализовать план меньше чем на 70 процентов, премии не было, на 71–80 процентов – выплачивали 50 процентов бонуса, 81–85 процентов – 75 процентов, 86–

110 процентов – пропорционально выполнению, выше 110 процентов – 120 процентов премии. Для примера представим, что общий план продаж для двух менеджеров – 2 млн руб. (1 млн × 2). Мотивационный бюджет на каждого – по 10 000 руб., итого – 20 000 руб. По итогам месяца первый менеджер продал на 880 000 руб. и получил премию 8800 руб., второй – реализовал продукции на 1 100 000 и заработал 12 000 руб. Суммарно компания недополучила продаж на 20 000 руб. (2 000 000 – 880 000 – 1 100 000), но превысила бюджет мотивации на 800 руб. (20 000 – 8800 – 12 000).

Общая ошибка в том, что показатели и их целевые значения пытались установить формально, без привязки к достижению целей компании [автор Чадин С., источник: 17].

Задание 3. Мини-кейс. Заоблачные критерии, которых сложно достичь [19]. Несколько лет назад в одном зарубежном банке разгорелся скандал из-за того, что сотрудники открыли более полутора миллионов счетов и привязали к ним свыше 500 тыс. банковских карт. И все ради того, чтобы достичь запредельных KPI. В результате кредитную организацию оштрафовали, а всех сотрудников, которые были вовлечены в эту деятельность, уволили.

В другой компании система мотивации для работников была установлена таким образом, что если они не выполняли показатели на 100 процентов, то премия вообще не выплачивалась. В реальности вероятность получить такой процент выполнения практически стремилась к нулю, и работники через какое-то время даже перестали пробовать претендовать на бонус. В итоге система мотивации по факту превращалась в демотивацию и вела к снижению объемов продаж.

Вопрос: Что надо было сделать руководству организаций в изложенных ситуациях, чтобы избежать конфликтов, потерь и непонимания со стороны персонала?

Задание 4. KPI для специалиста по продажам представлены в таблице 6.1. Необходимо рассчитать уровень (процент) выполнения и индекс KPI по всем показателям и итоговый. По результатам расчетов сделайте вывод о

выполнении плана специалистом по продажам и о необходимости премирования. Следует также отметить, что в данных расчетах не берётся во внимание базовое и нормативное значение показателей.

Таблица 6.1

КРІ для специалиста по продажам (матрица КРІ) [12]

Показатель	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Уровень выполнения	Индекс КРІ
Объем реализации (у.е.)	40%	100	200	250	280		
Средний доход на одного покупателя (у.е.)	20%	10	12	15	13		
Количество отметок «Понравилось обслуживание» (шт.)	20%	15	20	25	30		
Доля просроченной дебиторской задолженности (%)	20%	16	13	10	10		
Итоговый КРІ							

Задание 5.

Таблица 6.2

КРІ для менеджера по продажам [12]

КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ, %
Объем продаж	0,3	100 тыс. руб.	500 тыс. руб.	800 тыс. руб.	600 тыс. руб.	
Поступление денежных средств	0,25	150 тыс. руб.	400 тыс. руб.	600 тыс. руб.	370 тыс. руб.	64
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс. руб.	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.	250 тыс. руб.	110
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,15	0	80	100	70	62,5
Командность в работе	0,10	0	80	100	60	75
Коэффициент результативности						105,9

Рассчитайте индекс КРІ и коэффициент результативности менеджера по продажам, используя, следующие формулы:

$$\text{Индекс КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \times 100\% \quad (6.1)$$

$$\text{Коэффициент результативности} = \sum(\text{Индексы КРІ} \times \text{веса}) \quad (6.2)$$

Использованная и рекомендуемая литература по теме 6.

1. Разработка КРІ для принятия ключевых решений и мотивации персонала // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2017. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevyih-resheniy-i-motivatsii-personala-video> (дата обращения 5.08.18)
2. Что учесть при разработке системы премирования на основе ключевых показателей эффективности // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/38621-kpi-kak-vnedrit-sistemu-klyuchevyih-pokazateley-effektivnosti> (дата обращения 10.08.18)
3. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании // Генеральный директор: электронная версия журнала. 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения 12.08.18)
4. Бувин Н. Ключевые показатели эффективности: как разработать и внедрить // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-i-vnedrit-qqq-17-m2> (дата обращения 14.08.18)
5. Щербаков А. 3 КРІ для производства, которые работают без потери качества // Генеральный директор: электронная версия журнала. 2018. URL: https://www.gd.ru/articles/8608-kpi-dlya-proizvodstva?utm_source=www.gd.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=Rubrcontentblock_articles (дата обращения 17.08.18)
6. Толкач В. КРІ в управлении: связь со стратегией // Журнал «Новый менеджмент», № 5 за 2007 год. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_and_strategy.shtml (дата обращения 18.08.18)
7. 1С: Управление по целям и КРІ. Решение по управлению эффективностью бизнеса // Официальный сайт компании ТопФактор. 2018. URL: <http://topfactor.pro/product/management-by-objectives-and-kpi.php?yclid> (дата обращения 20.08.18)

8. Обзор программ KPI-автоматизации // Крупнейший в Европе ресурс для IT-специалистов «Хабр». 2018. URL: <https://habr.com/post/352418/> (дата обращения 24.08.18)
9. Официальный сайт разработчика программы KPI- Drive URL: <https://kpi-drive.ru> (дата обращения 28.08.18)
10. Родин И.И. Введение KPI и результаты его применения в России // Статистика и экономика. №1. 2014, с.120-123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vvedenie-kpi-i-rezultaty-ego-primeneniya-v-rossii> (дата обращения 29.08.18)
11. KPI: ключевые показатели эффективности в 2018 году // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2018. URL: https://www.pro-personal.ru/article/532833-oplata-trudana-osnove-kpi-metody-raschetov?utm_source=www.pro-personal.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=Rubrcontentblock_articles (дата обращения 2.09.18)
12. Примеры KPI: изучаем, оцениваем, применяем // Коммерческий директор: электронная версия журнала. 2022. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 8.09.22)
13. Павловский Ю. Как мы мотивируем сотрудника оценкой на базе KPI-Drive // Официальный сайт компании KPI-Drive. 2013. URL: <https://kpi-drive.ru/2013/12/magnat-2013/> (дата обращения 10.09.18)
14. Гунина А.С. Ключевые показатели эффективности структурных подразделений ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. 2017. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=58&page=2> (дата обращения 12.09.18)
15. Вишнякова М.В. KPI для менеджера по персоналу // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2011. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/305848-kpi-dlya-menedjera-po-personalu> (дата обращения 22.09.18)
16. Вишнякова М.В. KPI для менеджеров по логистике // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению

персоналом. 2013. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/306578-kpi-dlya-menedjеров-po-logistike> (дата обращения 25.09.18)

17. И. Кленова «За что премировать сотрудников: наборы KPI для подразделений компании». Материал из ФСС "Система Финансовый директор". URL: <https://vip.1fd.ru/#/document/16/44593/dfase19q8s/?of=copy-da88091433> (дата обращения 27.10.22)

18. Школа финансового директора. Миникурс Антикризисная перестройка KPI URL: <https://school.fd.ru/programs/206197> (дата обращения 23.10.22)

19. Шагин Ю. Проверенная на практике модель мотивации сотрудников URL: <https://e.fd.ru/337608> (дата обращения 23.10.22)

20. Конфликты в системе KPI, которые провоцируют внутреннее мошенничество// Финансовый директор: электронная версия журнала. 2020. URL: <https://e.fd.ru/848231> (дата обращения 23.10.22)

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Каково место КРІ в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке КРІ.
3. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
5. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик КРІ дал Д.Парменер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC). Как ССП связана с КРІ?
8. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
9. Сколько должно быть КРІ в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
10. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
11. Разработка стратегической карты. Приведите пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
12. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
13. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
14. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании? Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
15. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
16. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.

17. Приведите примеры финансовых KPI, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

18. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.

19. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.

20. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.

21. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

22. Какие KPI по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на рост качества продукции и услуг? На своевременную поставку продукции?

23. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

24. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.

25. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.

26. Показатели операционного процесса – время и издержки. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.

27. KPI направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.

28. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.

29. Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.

30. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

31. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?

32. Приведите аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала

33. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе КРІ?

34. Структура формирования мотивации на базе КРІ.

35. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?

36. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?

37. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.

38. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

39. Назовите плюсы и минусы внедрения системы КРІ.

40. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ? Какие программные продукты можно использовать для автоматизации внедрения КРІ?

41. Приведите примеры расчеты КРІ для различных подразделений и категорий персонала.

42. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения КРІ

43. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ?

44. Когда система КРІ требует пересмотра?

45. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения КРІ на практике. Приведите примеры использования КРІ в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

**ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ
КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ»**

1. Понятие KPI и место KPI в стратегическом управлении.
2. Требования к формулировке KPI.
3. Использование некорректных KPI на практике: причины и последствия.
4. Различные подходы к разработке KPI.
5. Отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI).
6. Семь характеристик KPI по Д.Парментеру.
7. Balanced Scorecard (BSC) - система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
8. Понятие и этапы разработки стратегической карты.
9. Каскадирование системы целей на конкретном примере.
10. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
11. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
12. Как разработать положение о ключевых показателях эффективности
13. Этапы и методы проведения декомпозиции ключевых показателей эффективности по уровням оргструктуры.
14. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла компании.
15. Процесс выбора финансовых KPI компании в зависимости от ее стратегических целей.
16. Показатели для компании поставившей цель: рост прибыли и рентабельности.
17. Показатели, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

18. КРІ, направленные на максимизацию использования имеющихся активов.
19. КРІ, направленные на снижение издержек организации.
20. Способы повышения показателя экономической добавленной стоимости (EVA- Economic Value Added).
21. Факторы, влияющие на ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
22. Понятие индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.
23. Методы оценки эффективности работы подразделений, не приносящих доходов.
24. Повышение эффективности управления рисками с помощью КРІ.
25. Конфликты в системе КРІ, которые провоцируют внутреннее мошенничество.
26. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
27. Показатели операционного процесса – время и издержки.
28. КРІ, направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
29. Показатели производительности и показатели безопасности.
30. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
31. Составляющая обучения и роста: цели и основные КРІ.
32. Методы повышения мотивации персонала с помощью системы КРІ.
33. Исследования удовлетворенности служащих и разработка индекса удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
34. Связь между целями организации и BSC с системой вознаграждения.
35. Аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала

36. Этапы построения системы мотивации на основе КРІ.
 37. Структура и методы формирования мотивации на базе КРІ.
 38. Формирование переменной части заработной платы по достигнутым результатам.
 39. КРІ для вознаграждения и удержания топ-менеджеров.
 40. Пример построения системы вознаграждения в отделе продаж с использованием КРІ.
 41. Определение КРІ и расчет заработной платы на конкретном примере.
 42. Этапы внедрения системы ключевых показателей.
- Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
43. Система КРІ: плюсы и минусы внедрения.
 44. Типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение КРІ.
 45. Ошибки в построении системы КРІ, провоцирующие внутрикорпоративные хищения.
 46. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ.
 47. Антикризисная перестройка системы КРІ компании.