

КРІ И ДЕНЬГИ

Как метрики
превращаются в прибыль



ГАЛИНА ВИНОГРАДОВА

- ◆ Эксперт в сфере налогов, бухгалтерии и финансов
- ◆ Сооснователь крупнейшего в Поволжье финансового центра «Бизнес Гарант», работающего с 2005 года
- ◆ На постоянном бухгалтерском обслуживании 600+ компаний, их ведет штат более 100 экспертов
- ◆ Является членом КДСО
- ◆ Уже 20 лет мы помогаем предпринимателям из России выстраивать системный учет, управлять налоговой нагрузкой и защищать бизнес от ошибок и штрафов



СНЕЖАНА РУМЯНЦЕВА



- ◆ **Более 15 лет управленческого опыта:**
от операционного управления до руководства крупными подразделениями (100 чел в подчинении) и кросс-функциональными командами в федеральной компании
- ◆ **Практик внедрения систем управления и KPI**
работаю не с показателями «на бумаге», а с управляемостью процессов, ответственностью и управленческими решениями
- ◆ **Внедрила более 500 KPI**
- ◆ **Консультант собственников и топ-менеджмента**
помогает компаниям переходить от ручного управления к предсказуемой и масштабируемой модели
- ◆ **Сертифицированный коуч ICF для собственников и руководителей**

О ЧЕМ БУДЕМ ГОВОРИТЬ СЕГОДНЯ:



01 Почему «звонки» ≠ продажи
и активность это еще не результат

02 Как перестать ставить команде
абстрактные цели «сделать лучше»
и начать ставить четкие задачи
с измеримым результатом

03 Как KPI помогают расти без
раздувания ФОТ

04 Реальные кейсы от ТОП-менеджера
компании, где KPI уже внедрен

05 Какие показатели должен
отслеживать собственник,
чтобы всегда видеть реальное
финансовое состояние компании

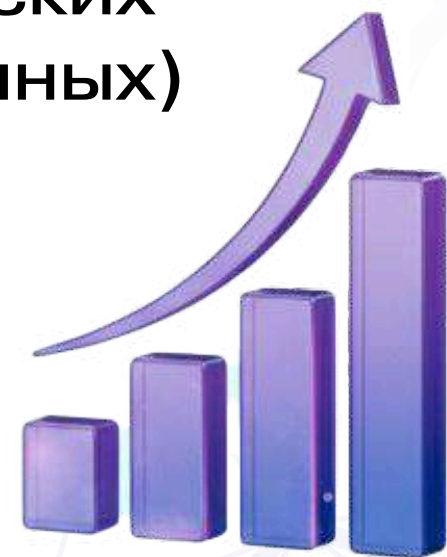
06 Главные ошибки при внедрении
KPI или почему KPI не работают



ЧТО ТАКОЕ КРІ И КАК КОМПАНИИ МОГУТ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

(Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (компании), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей



С ПОМОЩЬЮ КРІ

Можно планировать, а также контролировать эффективность и результативность компании на различных уровнях управления



ЧАСТО КРІ

Называют комплексными показателями, так как они могут охватывать стратегические и операционные цели на уровне компании, подразделений, бизнес-процессов, проектов, а также на уровне личностных целей сотрудников





КОМПАНИИ С КРІ

Управление фактами

Проблемы видны заранее

Чёткая ответственность

Мотивация через вклад

Стабильный рост
и масштабирование

Оплата за результат

VS

КОМПАНИИ БЕЗ КРІ

Управление ощущениями

Тушение пожаров

Размытая вина

Мотивация через контроль

Хаотичный рост

Оплата за присутствие



**КОМПАНИЯ С КРІ ИМЕЕТ УПРАВЛЯЕМОСТЬ —
ОНА БЫСТРЕЕ РАСТЁТ И СТАБИЛЬНЕЕ ЗАРАБАТЫВАЕТ**

**КОМПАНИЯ БЕЗ КРІ ИМЕЕТ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ —
РЕЗУЛЬТАТ НЕСТАБИЛЕН И ЧАСТО ДЕРЖИТСЯ
НА ГЕРОИЗМЕ РУКОВОДИТЕЛЯ**



КАКИЕ БЫВАЮТ КРІ



КРІ бизнеса

показатель верхнего уровня:

- прибыль
- выручка
- маржа
- продажи

следит собственник

КРІ сотрудника

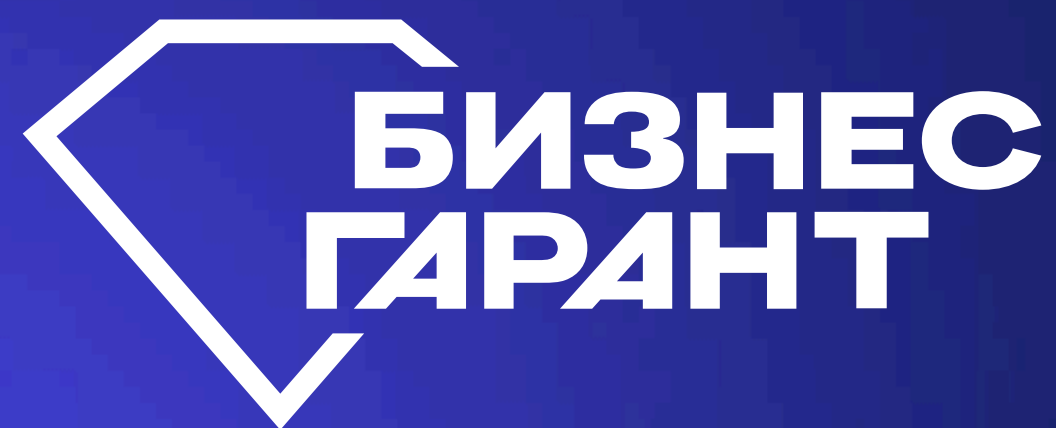
показатель нижнего уровня:

- конверсия
- качество работы
- сроки ответа

Управляемость: бизнес КРІ часто зависит от многих факторов;
КРІ сотрудника должен быть максимально в зоне его влияния



КРІ СОТРУДНИКОВ
→ **КРІ БИЗНЕСА**

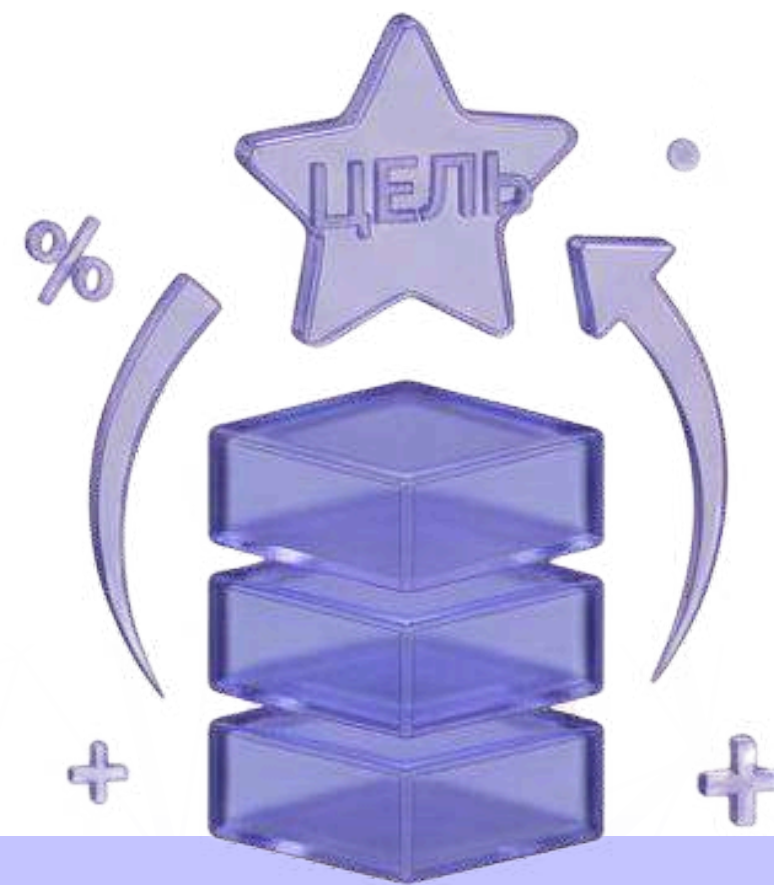


ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ОПИРАЕТСЯ НА ПРИНЦИПЫ



СИСТЕМНОСТЬ

Предполагает четкую постановку стратегических, операционных, проектных целей и задач различным категориям персонала.



СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ

Стратегические и операционные цели должны быть сбалансированы



SMART

При постановке целей и задач учитываются принципы SMART

СВЯЗЬ КРІ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



КРІ помогают определить, какие процессы компании приносят прибыль, а какие требуют оптимизации



Хорошо настроенные КРІ дают прозрачную картину рентабельности бизнеса и точек роста



Оптимизация КРІ приводит к росту производительности, снижению затрат и повышению выручки

ЧТО ЕЩЕ ВАЖНО?



Финансовые результаты компании напрямую зависят от эффективности работы сотрудников и управленческих решений



Грамотно выстроенная система KPI позволяет не только оценивать работу, но и мотивировать персонал, снижать издержки и увеличивать прибыль



KPI — инструмент, который помогает связать стратегические цели бизнеса с повседневными задачами сотрудников

УСПЕШНЫЕ КРІ ДОЛЖНЫ БЫТЬ:

01

**Простыми
и измеримыми**

02

**Гибкими – их можно
корректировать**

03

**Связанными
с мотивацией
сотрудников**

04

Привязанными к бизнес-результату



ВИДЫ КРІ

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ

измеряют объём
и масштаб результата

отвечают на вопрос
«**СКОЛЬКО**»

СКОЛЬКО звонков сделал
менеджер по продажам?

КРІ – количество
исходящих звонков

КАЧЕСТВЕННЫЕ

оценивают уровень
и соответствие результата
заданным параметрам

отвечают на вопрос
«**КАК**»

КАК эффективно
совершены эти звонки?

КРІ – доля звонков,
закрытых на сделку

ПРИМЕР

Цель:
Снижение издержек

KPI цели: снижение себестоимости услуги на 5%

Процесс — Организация энергообеспечения объектов

Оплата счетов по электроэнергии

Температурный режим

Результат процесса

KPI СКОЛЬКО? – количество оплаченных счетов

KPI КАК быстро? – Доля счетов, оплаченных в установленный срок

KPI КАК хорошо? – Доля счетов, оплаченных без ошибок

KPI КАК хорошо? – доля часов в месяц, когда температурный режим был в норме

KPI СКОЛЬКО? – количество кВт, израсходованных на электроотопление и доп. обогревательные приборы

KPI процесса: стоимость электроэнергии на 1 кв.м

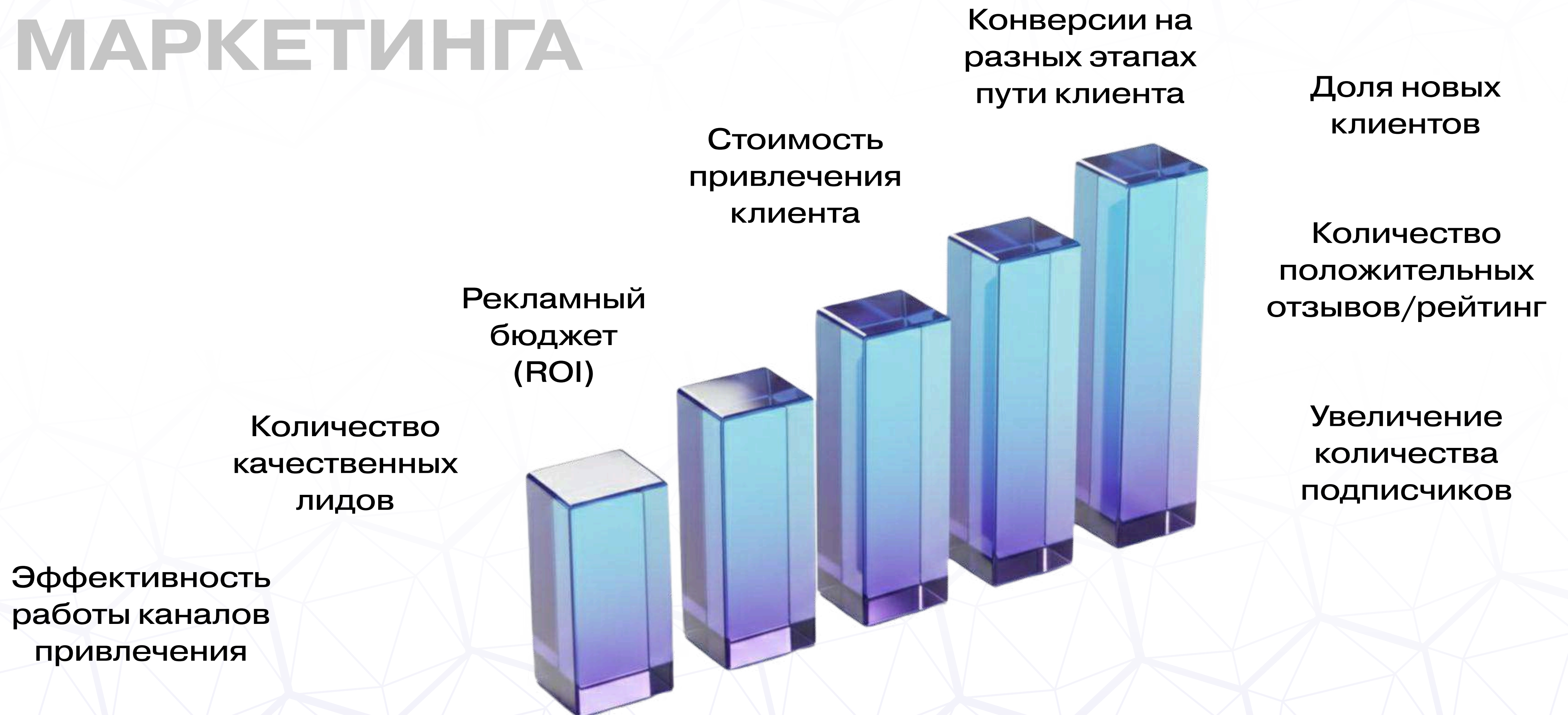
баланс

баланс

ПРИМЕРЫ КРІ



КРИ ДЛЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА



КРИ ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Количество
позиций в чеке

Выполнение плана
по холодным
звонкам

Сбор
дебиторской
задолженности

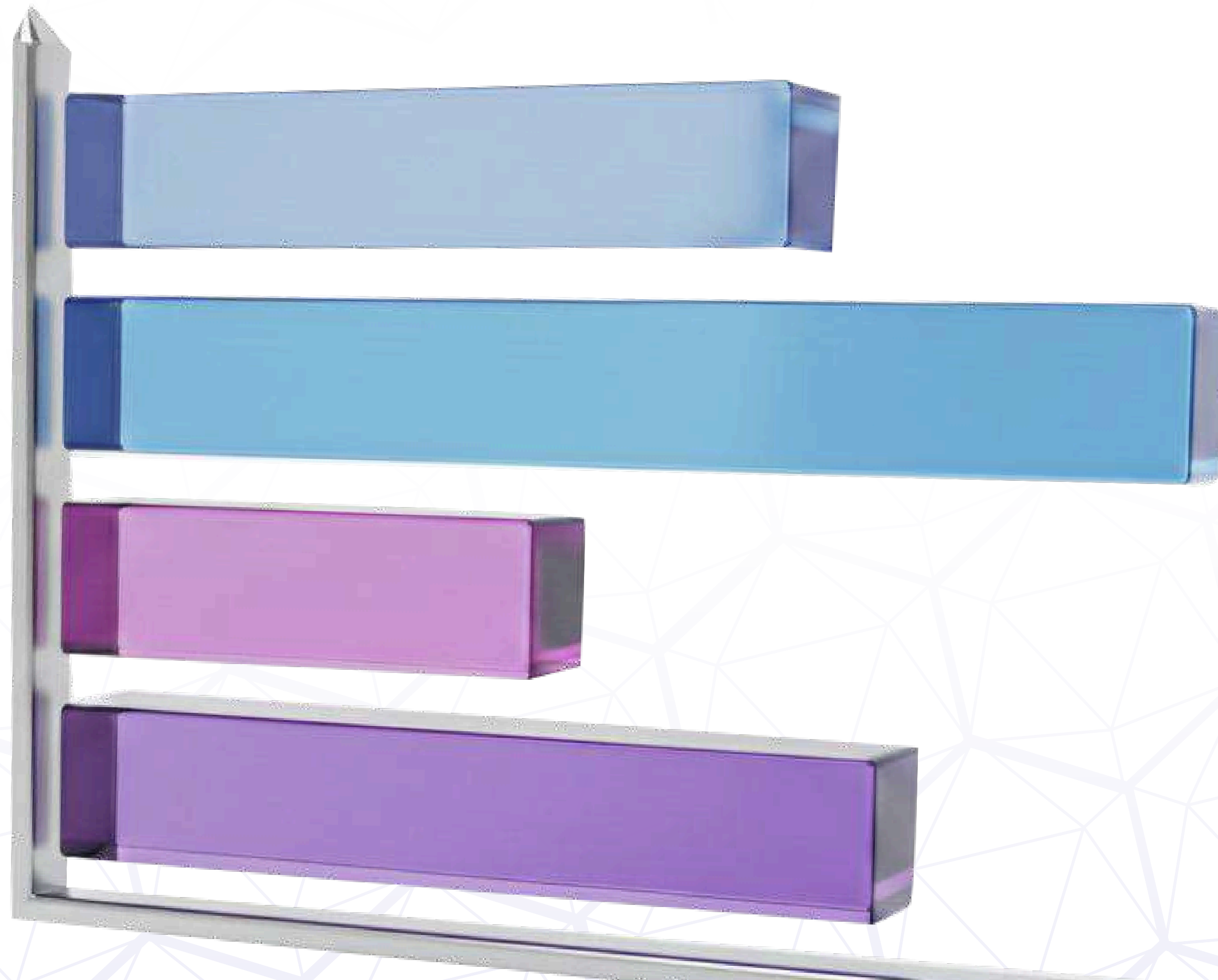
Продажа
высокомаржинального
продукта

Новые/повторные
продажи

Увеличение
конверсии

Выполнение
плана продаж

Сокращение
срока сделки



КРІ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА

Среднее время цикла
производства

Время простоев
оборудования

Скорость выполнения
заказов

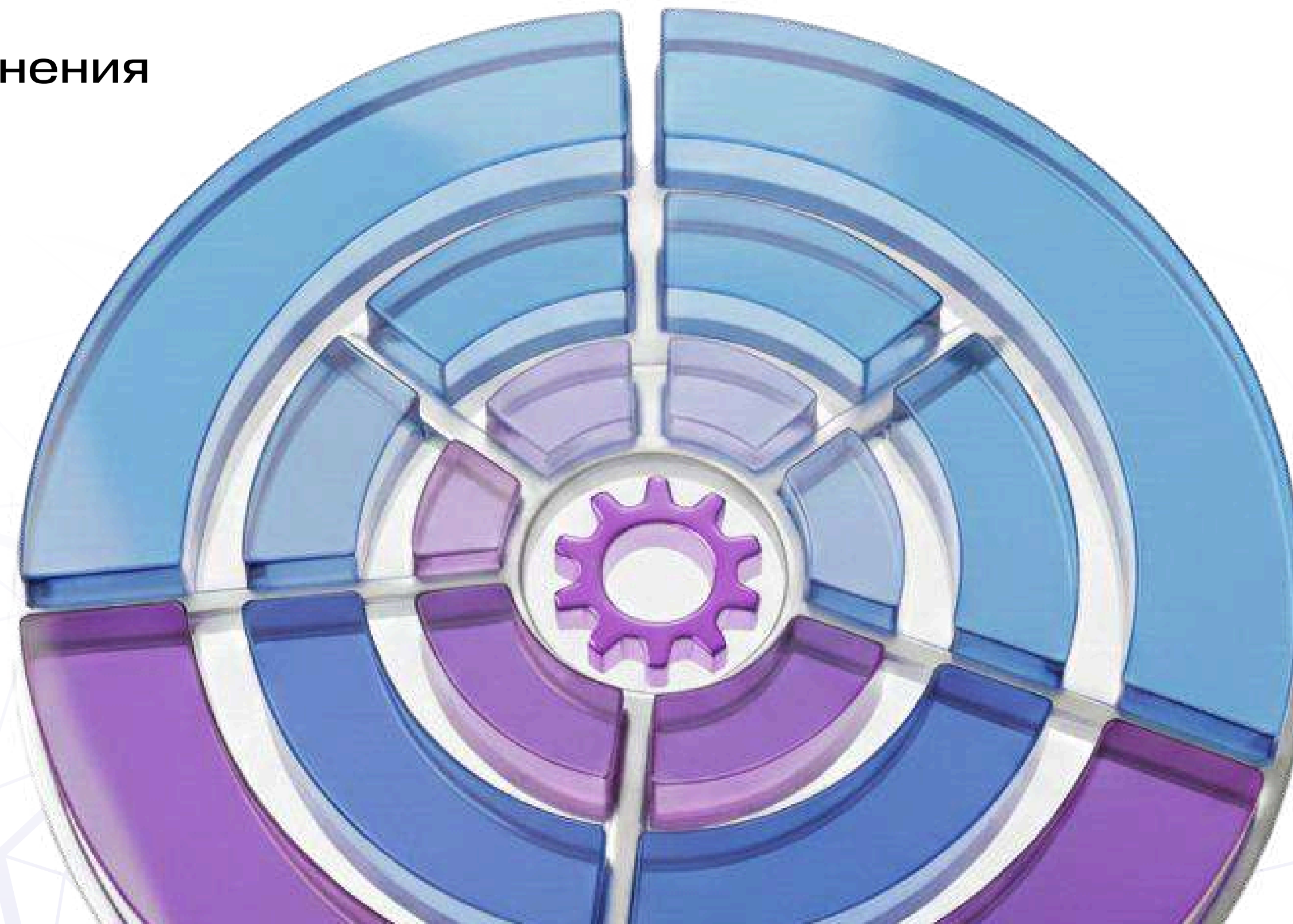
Эффективность
использования сырья

Качество продукции
(процент брака)

Себестоимость
единицы продукции

Производительность труда
(объем продукции,
произведенной
на одного сотрудника)

Объем производства -
количество продукции,
произведенной за
определенный период



КРІ ДЛЯ HR

Время закрытия
вакансии

Коэффициент
удержания сотрудников

Текучесть кадров

Уровень
удовлетворенности
сотрудников

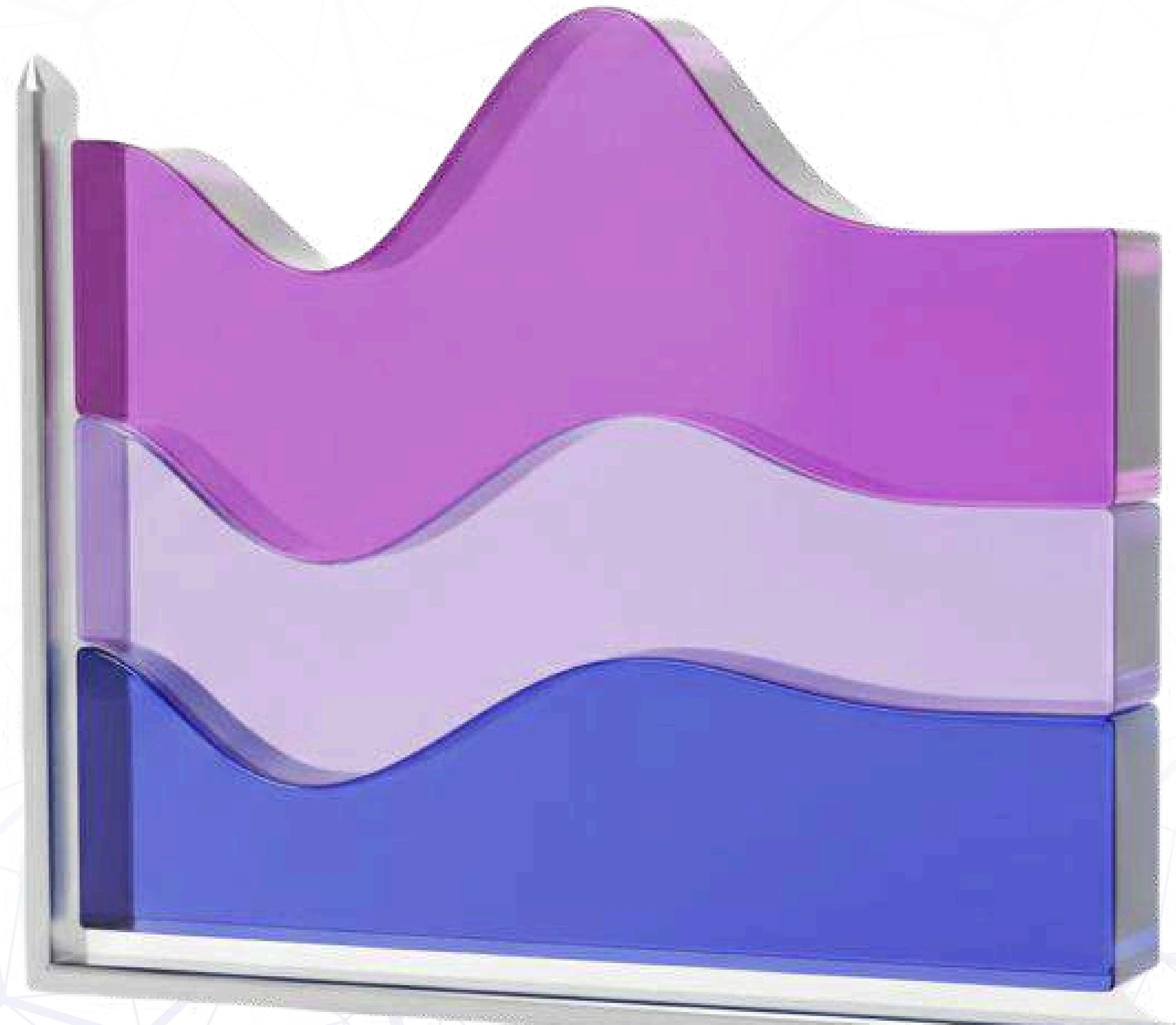
Охват и эффективность
обучения

Процент прохождения
испытательного срока

Стоимость найма
одного сотрудника

Своевременность
проведения HR-процедур

Показатель внутреннего
карьерного роста



КАК БЫСТРО ВЫБРАТЬ 3-5 КРІ ИМЕННО ВАШЕГО БИЗНЕСА



КАКАЯ ЦЕЛЬ НА КВАРТАЛ:

рост прибыли / рост продаж /
рост эффективности /
снижение кассовых разрывов

ГДЕ УЗКОЕ ГОРЛО:

лиды, конверсия, средний чек,
себестоимость, дебиторка,
производительность

1 КРІ

на цель

1 КРІ

на узкое горло

1 КРІ

на деньги

1 КРІ

на эффективность

ПРИМЕР РАСЧЕТА

“ПРИБЫЛЬ ДО ВНЕДРЕНИЯ КРІ И ПОСЛЕ”

Было до внедрения КРІ

наименование	значение
Выручка	р.1 030 000
текущие	р.430 000
новые	р.600 000
Переменные расходы	р.997 000
ФОТ	р.322 000
маркетинг	р.400 000
маркетолог	р.100 000
прочие	р.175 000
Маржинальная прибыль	р.33 000
Рентабельность по МП	3,20%
Постоянные расходы	р.340 000
ФОТ админ	р.210 000
АУЗ	р.130 000
Операционная прибыль	-р.307 000
Рентабельность по ОП	-29,81%

Стало с внедрением КРІ

наименование	значение
Выручка	р.1 030 000
текущие	р.430 000
новые	р.600 000
Переменные расходы	р.565 000
ФОТ	р.215 000
маркетинг	р.200 000
маркетолог	р.50 000
прочие	р.100 000
Маржинальная прибыль	р.465 000
Рентабельность по МП	45,15%
Постоянные расходы	р.336 000
ФОТ админ	р.206 000
АУЗ	р.130 000
Операционная прибыль	р.129 000
Рентабельность по ОП	12,52%

Когда КРІ заработали

наименование	значение
Выручка	р.1 780 000
текущие	р.780 000
новые	р.1 000 000
Переменные расходы	р.915 000
ФОТ	р.390 000
маркетинг	р.300 000
маркетолог	р.75 000
прочие	р.150 000
Маржинальная прибыль	р.865 000
Рентабельность по МП	48,60%
Постоянные расходы	р.440 000
ФОТ админ	р.310 000
АУЗ	р.130 000
Операционная прибыль	р.425 000
Рентабельность по ОП	23,88%

КАК ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬ КРІ ДЛЯ РОСТА ПРИБЫЛИ



01 **Определить ключевые бизнес-цели**

Увеличение выручки, снижение издержек, повышение эффективности процессов



02 **Выбрать релевантные КРІ**

Привязанные к конкретным финансовым метрикам



03 **Назначить ответственных за показатель**

Определить зону влияния на показатель



04 **Прописать систему мониторинга и отчетности**

Регулярный анализ КРІ, корректировка стратегии



05 **Создать мотивацию для сотрудников**

КРІ должны быть достижимыми и мотивировать на результат



06 **Использовать автоматизацию**

AI-системы, CRM и аналитические панели для контроля показателей, использовать дашборды

04

05

06

КАК ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ КОМАНДЕ

НЕТ



“Сделайте лучше”



ДА



«Сделать сервис лучше»

→ NPS/CSI, % повторных обращений,
% возвратов/рекламаций



«Увеличить продажи»

→ лиды, конверсия, средний чек,
повторные покупки, доля допродаж.



«Повысить эффективность»

→ выработка на человека, стоимость ошибки,
срок закрытия задач, соблюдение стандарта

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ



НЕ ЖДАТЬ внедрение учета по показателям, которые еще не считаются



MVP: Необходимо отработать систему на одном бизнес-процессе



При внедрении первый квартал обсуждать результаты метрик ежемесячно с основными участниками процесса



НЕ ВНЕДРЯТЬ все сразу!



Составить план очередности внедрения при положительных результатах



Разбирать динамику, объяснять свои решения на основании этих результатов

СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ



С чем сталкиваемся:

Как решаем:

01

Сопротивление
сотрудников

Показать сотрудникам
их выгоду

02

Конфликты
подразделений

Декомпонзировать KPI
по зонам ответственности

03

Споры о цифрах,
а не управлении

Максимально упрощать расчет,
избегая двойственности трактовок

04

Работа на KPI,
а не на результат

Внимательно разбирать результаты
и больше внимания уделять вновь
внедренному KPI на входе

КРІ — ПОКАЗАТЕЛЬ **ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ**

КРІ должен стимулировать
сотрудников и удовлетворять
работодателя

Сотрудник должен понимать
при каком результате он
получит желаемый доход



ПОЧЕМУ НЕЛЬЗЯ РАЗРАБАТЫВАТЬ КРИ БЕЗ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ



HR может разрабатывать системы нематериальной мотивации, но если они не просчитаны и не связаны с финансовым результатом компании, **то это может привести к снижению выручки**

У каждого собственника есть понимание по прибыльности его бизнеса и если при расчете, после выплаты бонусов мы видим, что ожидания собственника по прибыли не оправданы, **значит наша система мотивации не эффективна**

ПРИМЕРЫ ДОСТИЖЕНИЯ БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ КРІ

Оптимизация издержек

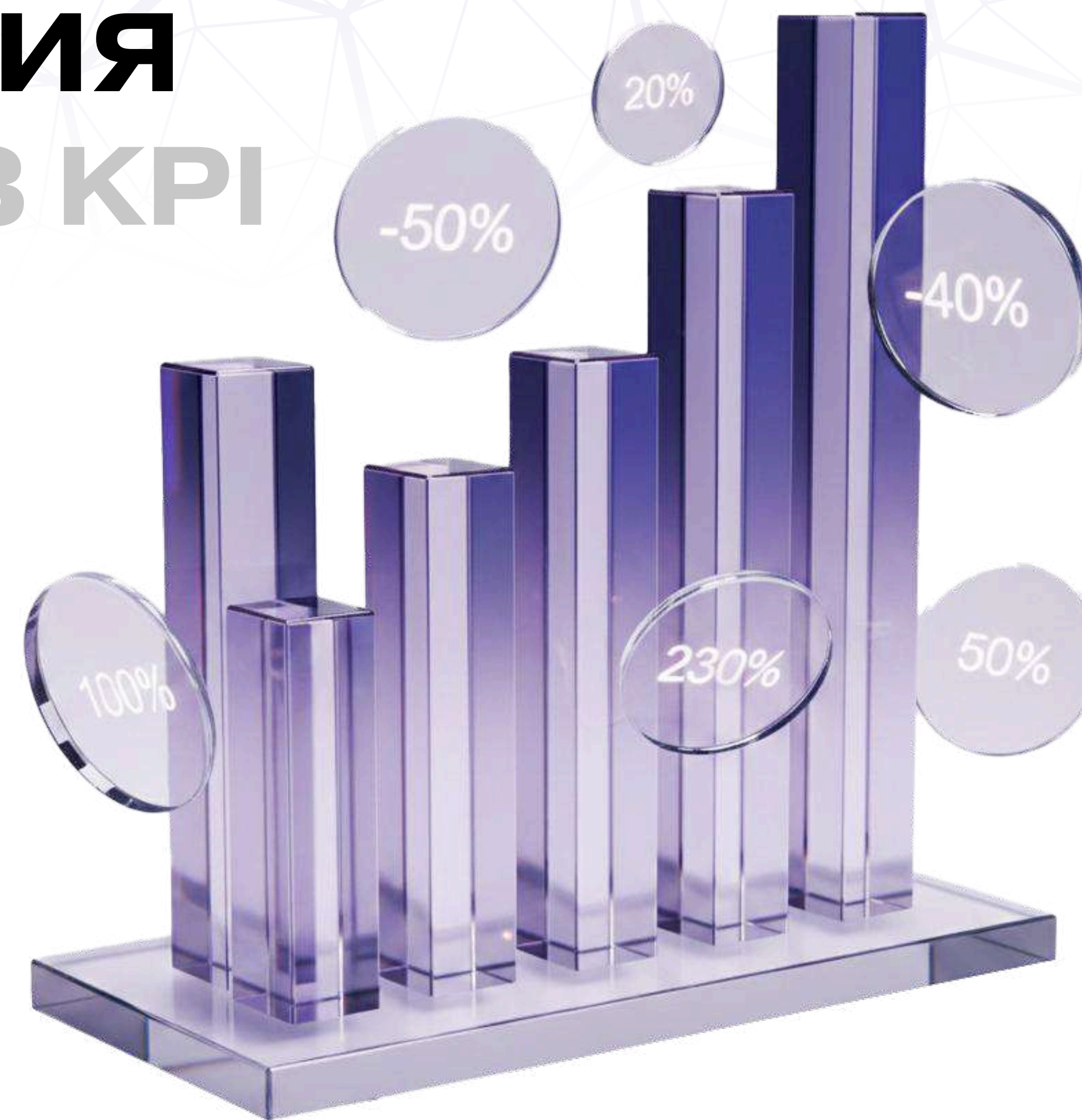
- КРІ по снижению операционных затрат, что приведет к экономии бюджета

Увеличение прибыли

- изменение КРІ в отделе продаж с фокусом на продажу высокомаржинальных продуктов увеличит прибыль

Универсальных КРІ для всех видов бизнеса не существует.

Каждая организация самостоятельно устанавливает индивидуальные метрики, соответствующие особенностям бизнеса, а также определяет, как рассчитать КРІ



УСПЕШНЫЕ СИСТЕМЫ КРІ В РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ



Проблема:

Рост операционных издержек превышал рост выручки

Решение (KPI):

- **Разобрали операционные издержки** на составляющие
- **Выбрали направление** – коммунальные услуги (входили в ТОП5 затрат)
- **Внедрили показатель** «Снижение затрат на электроэнергию» – 5%
- Разработали крупный инвестиционный **проект по снижению затрат**

Результат:

Через 3 месяца рост издержек по электроэнергии прекратился.
При реализации инвестиционного проекта **затраты снизились на 15%**
(окупаемость проект достиг через год)

УСПЕШНЫЕ СИСТЕМЫ KPI В КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ



Проблема:

Клиенты задерживали оплату за бухгалтерские услуги, что приводило к кассовым разрывам у компании

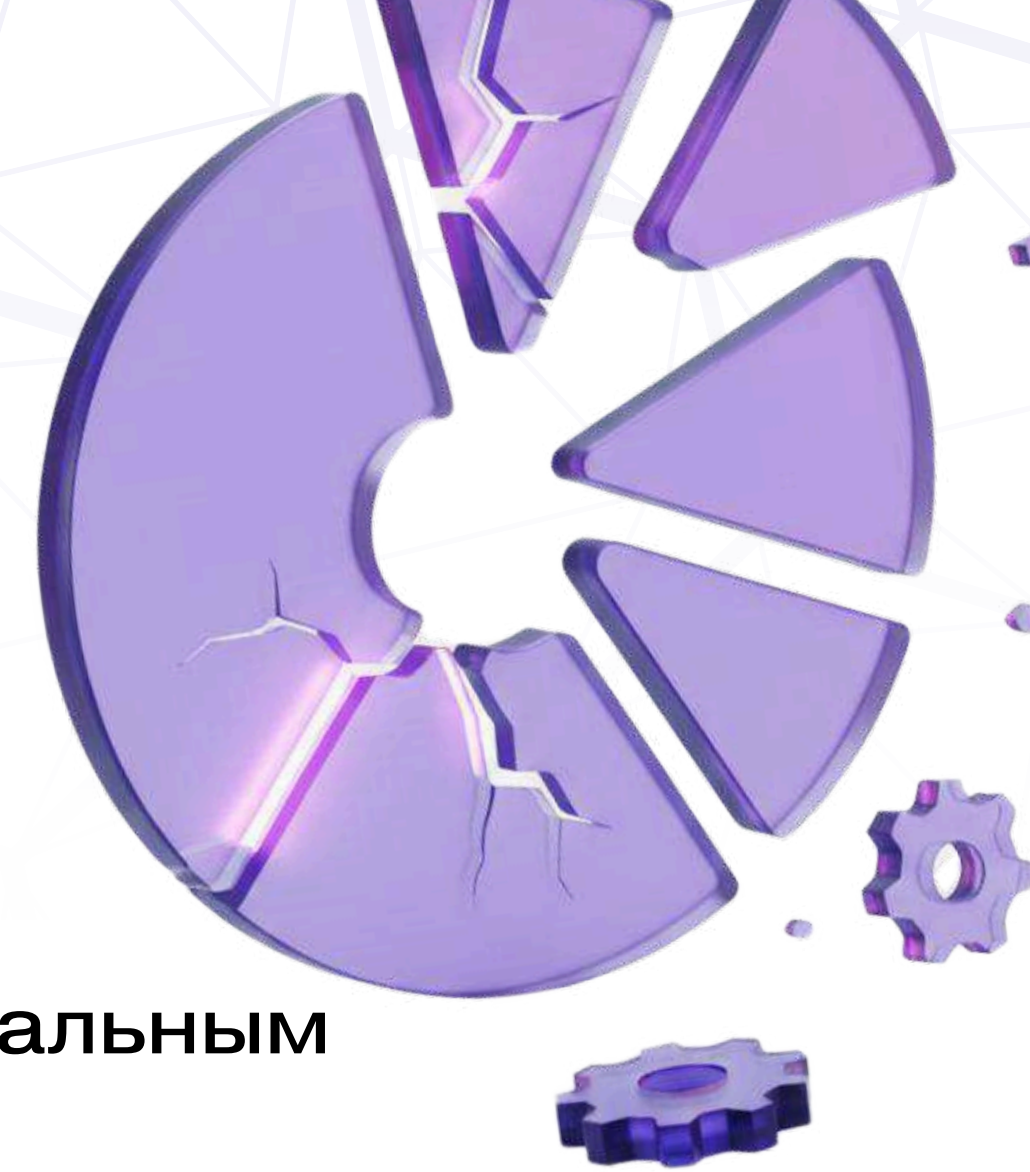
Результат:

Через 3 месяца процент дебиторской задолженности на заданную дату снизился с 50% до 5% , что улучшило денежный поток компании

Решение (KPI):

- **Внедрили KPI «Срок дебиторской задолженности»**
- **Установили целевой показатель – оплата до 5 числа каждого месяца.**
- **Связали бонусную систему менеджеров с этим KPI:** если ДЗ собрана в срок, то менеджер получает повышенный бонус

ПРИМЕРЫ НЕУСПЕШНЫХ КРІ ИЛИ КОГДА КРІ НЕ РАБОТАЮТ



Слишком большое количество КРІ может перегрузить сотрудников и снизить эффективность:

Продавцы в банке:
КРІ убивают продажи

Ситуация: В банке продавцам внедрили больше 3-х КРІ: количество звонков, встреч, проданных карт, кредитов, страховых продуктов, выполнение плана по сумме сделок и пр.

Результат: Сотрудники гнались за выполнением всех показателей, но не успевали нормально работать с клиентами. Количество звонков и встреч увеличилось, но качество сделок упало, клиенты уходили, потому что продавцы не могли уделить им достаточно внимания.

Когда КРІ не соответствует реальным бизнес-целям, и компания не получает ожидаемую прибыль.

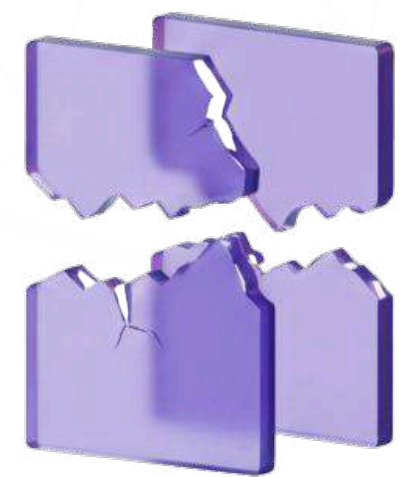
Производство:
выполнение плана в ущерб качеству

Компания: Завод по производству мебели

КРІ: Рабочим установили КРІ – количество произведенной мебели за смену

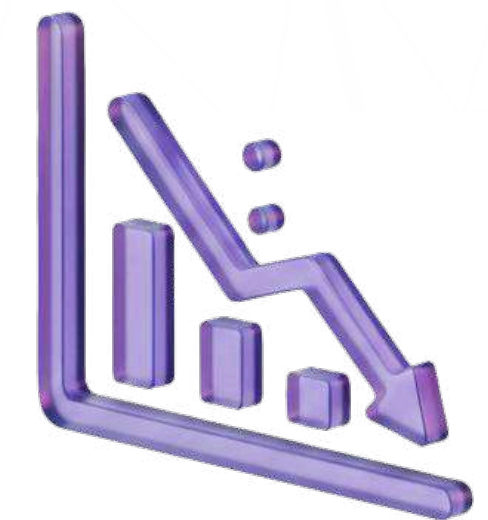
Что пошло не так: Работники гнались за количеством, жертвуя качеством сборки. Количество рекламаций и возвратов выросло на 30%, клиенты начали жаловаться, а крупные ритейлеры отказались от заказов. Компания понесла убытки, потому что пришлось переделывать продукцию и компенсировать возвраты

ТАК ПОЧЕМУ НА ПРАКТИКЕ KPI НЕ РАБОТАЮТ?



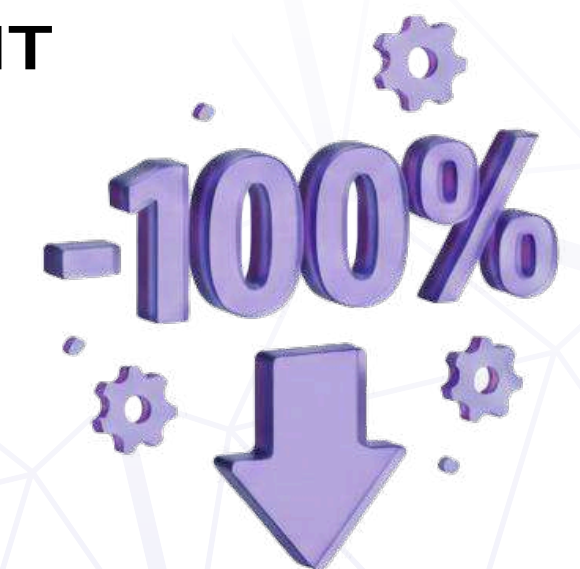
KPI не встроены в цели
и управленческую логику бизнеса
В результате показатели
выполняются, а деньги
и управляемость не растут

KPI не имеют владельцев
и не поддержаны мотивацией
KPI начинают восприниматься как
внешнее давление, а не как
рабочий инструмент



KPI есть, системы — нет:
нет баланса, формальность планов,
высокая цена контроля
Итог - KPI превращаются в отчётность
ради отчётности, а не в инструмент
управления.

KPI считают, но не анализируют
Таким образом, Компания видит
цифры, но не управляет ими



ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ

ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ

Снижать
заработную плату

Поручать задачу рассчитать
KPI неквалифицированным
сотрудникам

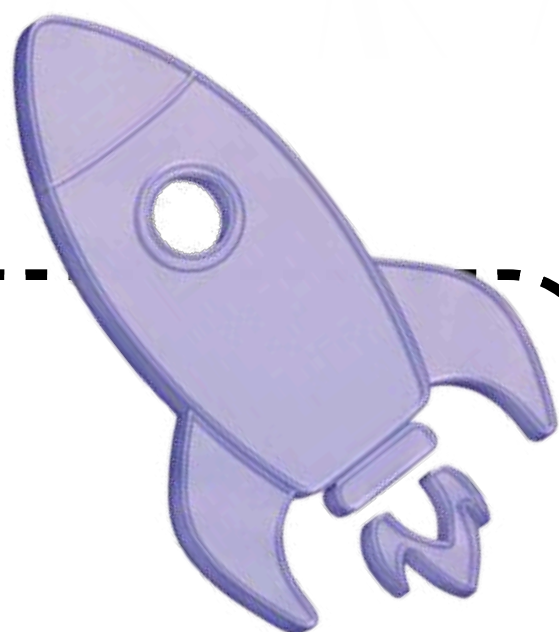
Ставить завышенные
показатели

Делать слишком сложные
формулы расчета KPI



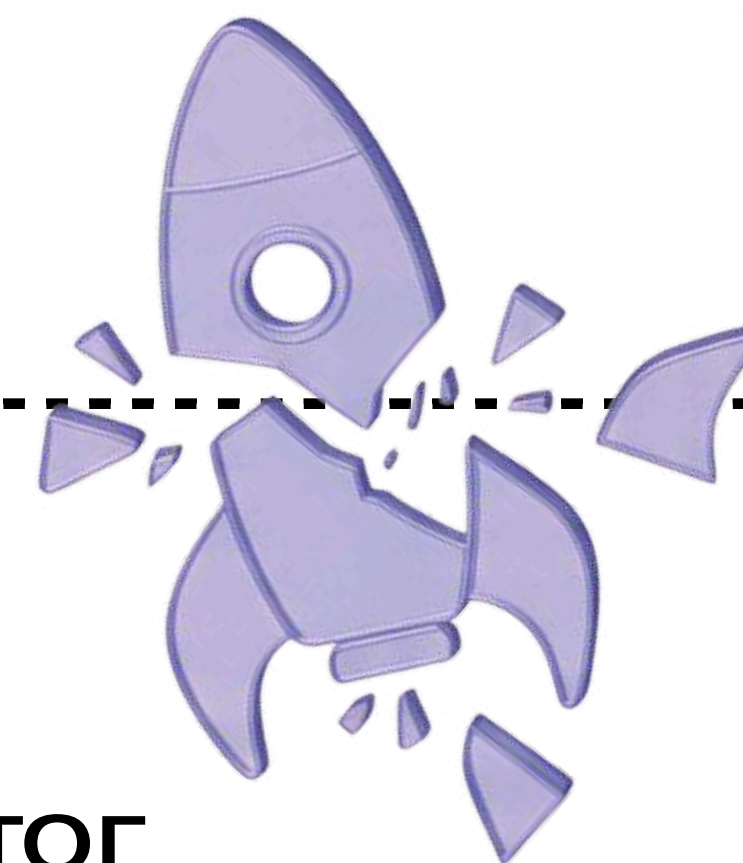
КРІ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ: ГДЕ УМЕСТНЫ, А ГДЕ ВРЕДНЫ:

КРІ НУЖНЫ, если:



- процесс повторяемый и воспроизводимый
- есть чёткий владелец процесса
- результат достигается через управляемые действия
- показатель напрямую поддерживает управленческое решение
- изменение КРІ ведёт к понятному действию

КРІ НЕ НУЖНЫ, если:



- результат уникальный или разовый
- нет рычага влияния на итог
- показатель фиксирует факт, а не управляемое действие
- КРІ используют как замену управления
- по показателю нельзя принять конкретное решение

КЕЙС: КАК СОХРАНИЛИ УПУЩЕННУЮ ПРИБЫЛЬ



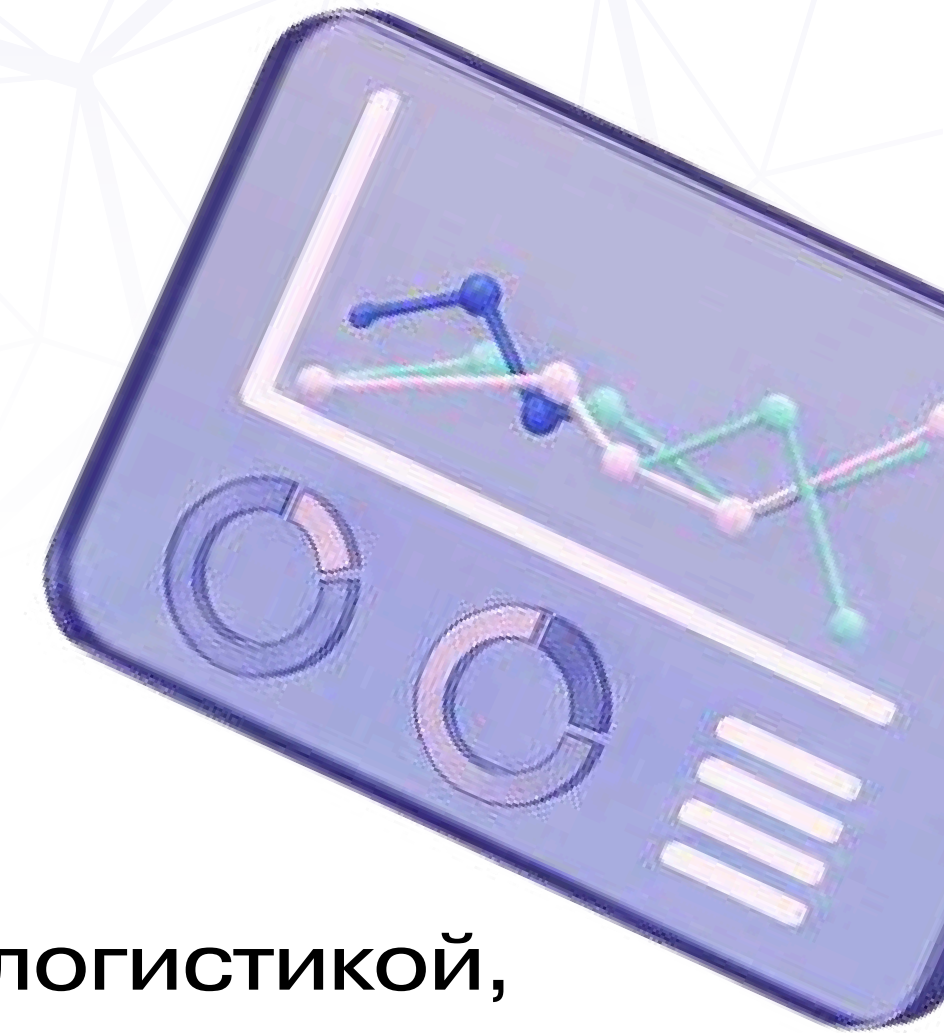
ДАНО: федеральная розничная сеть,
5000 точек, часто отключают
электроэнергию, потери высоки
(100 млн в год)

ЗАДАЧА: сократить суммы
упущенной прибыли на 50%



- 01** **МЕРОПРИЯТИЯ:**
Внедрили KPI «сумма упущенной прибыли в
рублях по причине отсутствия электроэнергии.
Внедрили систему управления и распределения
использования генераторов
- РЕЗУЛЬТАТ:** сохранили 36% потенциальных
потерь. Недостаточно.
- 02** Декомпозировали KPI по регионам и типам
помещений.
Разработали инвестиционный проект,
просчитали окупаемость (6-8 месяцев)
- РЕЗУЛЬТАТ:** сохраняем до 60%
потенциальных потерь

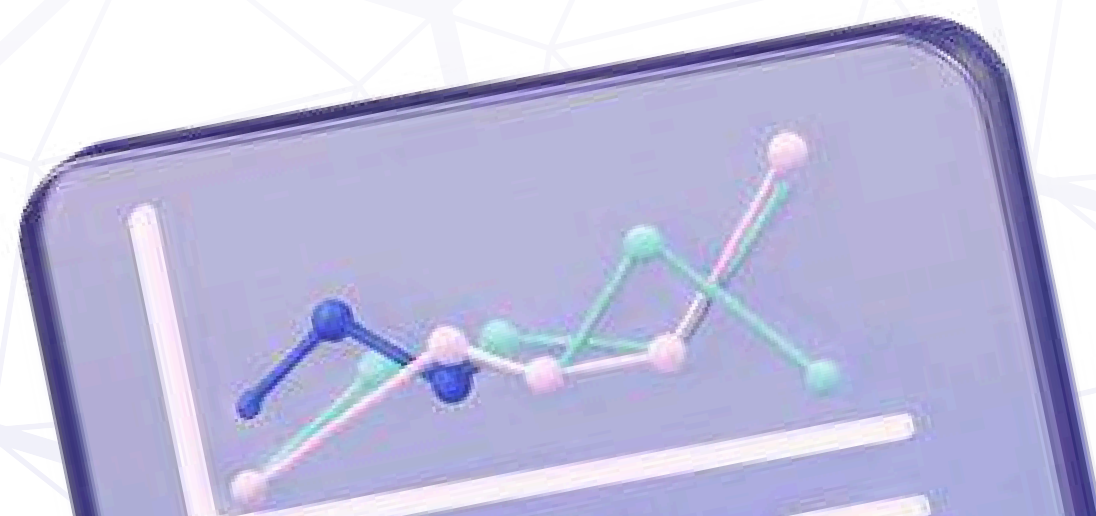
КЕЙС: ПОЧЕМУ КРІ ПО РЕМОНТАМ РЕШИЛИ НЕ ВНЕДРЯТЬ



ДАНО: федеральная розничная сеть, в год открывается более 1000 точек, необходимы КРІ по ремонту

ЗАДАЧА: внедрить КРІ по

- Стоимость услуг по ремонту
- Стоимость материалов для ремонта
- Срок ремонта
- Качество ремонта в рамках гарантийного срока



ИТОГИ АНАЛИЗА:

помещения в разных регионах с разной логистикой, рынком подрядчиков и ценами; исходное состояние точек принципиально отличалось; каждый ремонт фактически стал **отдельным проектом**; срок ремонта часто **не был критическим**, так как шёл параллельно:

- лицензированию,
- согласованиям с арендодателями,
- другим внешним этапам

РЕШЕНИЯ:

- отказались от единых плановых значений КРІ
- не стали привязывать мотивацию сотрудников к срокам и стоимости;
- оставили метрики для анализа каждого проекта, а не для жёсткого контроля.

РЕКОМЕНДАЦИИ С ЧЕГО НАЧАТЬ ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



Определить цели
компании



Выделить ключевые
бизнес-процессы



Определить
вспомогательные
процессы



Проверить,
связаны ли процессы
с целями компании



Назначить
владельцев
процессов



Определить
показатели
количества
и качества процессов



Назначить мотивацию
за выполнение
планов



Внедрить
регулярную аналитику
и управленческую
отчётность

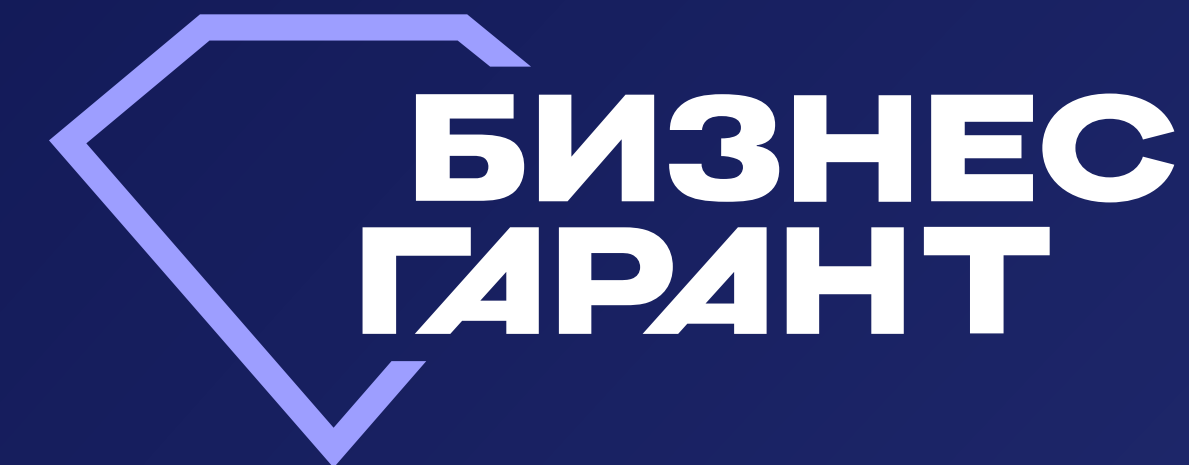
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

KPI — мощный инструмент, который может значительно улучшить финансовые показатели компании

Главное — правильно их настроить, связать с бизнес-целями и мотивировать сотрудников на их достижение

Регулярный анализ KPI и корректировка стратегии обеспечат **устойчивый рост компании и увеличение прибыли**





**БУХГАЛТЕРСКИЙ/НАЛОГОВЫЙ/
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ/ВЕДЕНИЕ УЧАСТКОВ/
ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ/КОНСУЛЬТАЦИИ/
АУДИТ/РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ КРІ**

8 (800) 234 82 80



НАШ ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ



**ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ
НА КОНСУЛЬТАЦИЮ**