

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный

технический университет»

Кафедра экономической безопасности

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по проведению практических занятий,
выполнению самостоятельной работы
по дисциплине «Управление производительностью»
для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
всех форм обучения



Воронеж 2021

УДК 658.512
ББК 65.29

Составитель:
канд. экон. наук, доц. О.В. Рыбкина

Методические указания по проведению практических занятий, выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Управление производительностью» для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Логистика и управление цепями поставок») / ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. О.В. Рыбкина. Воронеж, 2021. 39 с.

Методические рекомендации включают задания для выполнения на практических занятиях, а также выполнению самостоятельной работы.

Предназначены для изучения дисциплины «Управление производительностью», проведения практических занятий, выполнения самостоятельных работ.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ УП2021.pdf.

Табл. 10, Рис.15.

УДК 658.512
ББК 65.29

Рецензент - А.В. Красникова, канд. экон. наук, доц.
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению учебно-методического совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Логистика и управление цепями поставок») по дисциплине «Управление производительностью». Методические указания включают рекомендации по выполнению практических заданий, задания для самостоятельной работы.

Изучение дисциплины «Управление производительностью» позволит обучающимся:

- сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков по вопросам управления производительностью в современных организациях, необходимого для правильной ориентации в вопросах повышения эффективности деятельности организаций на основе совершенствования организации бизнес-процессов;

- предоставить методики оценки производительности, эффективности и результативности функционирования организаций, способствующие выбору перспективных и приоритетных направлений совершенствования бизнес-процессов;

- предоставить инструменты управления производительностью в современных организациях;

- ознакомить с технологиями совершенствования системы управления организацией, ориентированными на повышение производительности и эффективности путем реализации организационно-экономических и социальных резервов;

- сформировать практические навыки реализации мероприятий, направленных на повышение производительности в организациях.

Методические указания включают несколько разделов. В первом разделе приведено содержание практических занятий и представлены указания по их выполнению. Второй раздел посвящен рекомендациям по выполнению самостоятельных работ.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие №1. Развитие концепции управления производительностью.

Учебная цель: сформировать представление о подходах к управлению производительностью на предприятиях.

Ход работы.

1. Студенты разбиваются на 3 группы;
2. Следует ознакомиться с научной статьей «Методы и модели управления производительностью» [<https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-upravleniya-proizvoditelnostyu-truda-analiz-mirovogo-opyta>]
3. Каждая группа выбирает один из трех подходов для изучения, обозначенных в статье: европейский, американский, российский;
4. При необходимости дополнить материал воспользуйтесь доступными ресурсами из фонда библиотеки или Интернет;
5. Подготовьте доклад о выбранном подходе и кратко изложите в дискуссии на практическом занятии.

Практическое занятие №2. Анализ цепочки управления производительностью на предприятии.

Учебная цель: формирование представления о приоритетных проблемах и бизнес-процессах предприятия.

Ситуация для анализа. Как Трансмашхолдинг собирается повысить эффективность с помощью ИТ-систем.

Стратегия развития Трансмашхолдинга — 2020 предполагает рост выручки на 20% и рост прибыли на 60% уже к 2019 году. Достичь этого непросто — нужно повысить эффективность работы по всем направлениям, и ключевую роль в этом играют информационные бизнес-системы, которые успешно внедряются на предприятиях холдинга на протяжении последних 10 лет.

Что нового планируется сделать в этой сфере — рассказал руководитель ДИТ ЗАО «Трансмашхолдинг» Анатолий Ушаков.

Для начала хотелось бы сказать, что мы приступаем к решению поставленных задач далеко не с чистого листа. У нас уже внедрен солидный набор бизнес-приложений, и сейчас наша задача состоит в том, чтобы их грамотно развивать и масштабировать в соответствии с потребностями бизнеса. Архитектура информационного пространства Трансмашхолдинга и входящих в его состав предприятий изначально выстраивалась таким образом, чтобы максимально полно отвечать существующим и перспективным задачам развития, особенно задаче контроля и сокращения затрат. На уровне управляющей компании развернуты централизованные системы управления платежами, бюджетами, снабжением, сбытом, консолидацией, корпоративными справочниками (номенклатура, статьи затрат, статьи НДС и пр.). На каждом предприятии внедрена локальная версия унифицированной корпоративной информационной системы, соответствующей учетной политике холдинга. Все информационные системы (как централизованные, так и локальные), функционируют по единым стандар-

там и интегрированы друг с другом в единую информационную сеть корпоративными каналами передачи данных.

Сокращение затрат. 2017 год объявлен в холдинге годом себестоимости, и совершенно естественно, что работы по сокращению затрат являются абсолютным приоритетом при выборе направлений развития информационных бизнес-систем. Сокращать затраты предполагается по двум крупным направлениям — уменьшение собственно себестоимости продукции и снижение операционных издержек. Сокращение себестоимости предполагается выполнять на всех стадиях жизненного цикла изделия: от конструкторской разработки до сервисного сопровождения.

По инициативе дирекции по экономике и финансам сотрудниками ДИТ был разработан проект концептуального графика мероприятий по сокращению затрат на предприятиях холдинга с применением ИТ-систем. Он является комплексным документом, объединяющим направления сокращения затрат, организационные инструменты и мероприятия, определяющим ответственных и ИТ-системы, необходимые для эффективной работы внедряемых организационных инструментов и методик.

Со стороны ИТ ключевыми системами поддержки сокращения затрат являются три системы:

1. Комплексная система материально-производственного планирования (КСМПП).
2. Система конструкторско-технологической подготовки производства (КТПП).
3. Корпоративная аналитическая система на основе технологий Business Intelligence (BI).

КСМПП — это один из модулей унифицированной корпоративной информационной системы, обеспечивающий сквозной процесс планирования и контроля ресурсов предприятий от программы выпуска продукции и оперативного управления производством до планирования потребности и контроля поставок товарно-материальных ценностей. Данный модуль реализует в информационных системах предприятий функциональность, соответствующую общепризнанному мировому стандарту планирования производственных ресурсов предприятия — MRP II, в составе общей системы ERP (Enterprise resource planning).

Результатом внедрения является оптимальное материально-производственное планирование и сокращение свободных, не задействованных в производстве материальных запасов, высвобождение оборотных средств. Так как доля материальных затрат на предприятиях Трансмашхолдинга достигает 80%, то экономический эффект может быть весьма значительным. Например, на ДМЗ и МВМ суммарный эффект от внедрения на начальных этапах составил 400 млн. рублей (за счет сокращения запасов в незавершенном производстве и оптимизации нормативной базы).

Качество во всем. Основным необходимым элементом успешного внедрения системы материально-производственного планирования является качественная производственная нормативная информация (НСИ), а именно сведения о материальной структуре изделия и нормативах трудозатрат. При этом требования к качеству НСИ при внедрении КСМПП существенно повышаются. Это связано с тем, что КСМПП — система жесткая, и если в конструкторской до-

кументации заложен какой-то конкретный материал, значит именно этот материал и должен быть закуплен. Не какой-то похожий, а именно тот, что определен конструкторско-технологическими нормами или явно допустим к использованию через карту замен.

Самым достоверным источником нормативно-справочной информации на предприятии должна стать система КТПП — конструкторско-технологической подготовки производства типа PDM (Product Data Management). И именно поэтому она является вторым важнейшим элементом успешной реализации проекта по сокращению затрат.

PDM-системы давно эксплуатируются в конструкторско-технологических подразделениях ГК ТМХ, однако информация по составу изделия, находящаяся в них, в основном используется самими конструкторами и технологами и пока недостаточно применяется для решения задач оперативного материального планирования. В результате номенклатурные справочники PDM-систем и учетных систем не связаны, актуальность информации в PDM-системах недостаточна для целей планирования.

Большинство перечисленных вопросов предполагается решить в 2017 году в рамках комплексного проекта ERP&PDM, в котором работы по актуализации данных PDM-систем ведутся параллельно с внедрением ERP-систем таким образом, чтобы актуализированная информация о материальной структуре изделия из PDM сразу использовалась для решения задач планирования в ERP. Это позволит объединить PDM и ERP-системы в единый контур и автоматически обеспечит высокое качество нормативной информации.

Для автоматизированного обмена сведениями о материальной структуре изделий между информационными системами будет применяться корпоративный стандарт обмена инженерными данными, который будет «понятен» всем информационным системам Трансмашхолдинга. Такой стандарт позволит передавать данные из одной информационной системы в другую, с одного предприятия на другое, собирать в управляющей компании или передавать в организации, осуществляющие ремонт и техническое обслуживание подвижного состава. Сейчас пилотная версия такого стандарта уже работает на Тверском вагоностроительном заводе.

Бизнес-аналитика. Актуальные и достоверные сведения о материальной структуре изделия — это не только данные для материально-производственного планирования, но и основа контроля себестоимости и сокращения затрат на всех стадиях жизненного цикла изделия от конструкторской разработки и производства до сервисного обслуживания. Экономический потенциал сокращения материальной себестоимости трудно переоценить. Исходя из заложенных в рассчитанную до 2020 года стратегию развития Трансмашхолдинга показателей выпуска продукции, сокращение материальной себестоимости на один процент дает миллиард рублей прямого эффекта в год.

На этапе конструкторской разработки важно уметь корректно рассчитать и оценить себестоимость разрабатываемого изделия, чтобы можно было внести корректировки в конструктив и выйти на заданную целевую себестоимость, а на стадии опытного и серийного производства важно суметь практически реализовать все заложенное при конструкторской разработке и удержать целевую себе стоимость в ходе производственного процесса.

Этап конструкторской разработки — ключевой для управления себестоимостью продукции, по данным западных компаний до 80% возможностей оптимизации затрат присутствуют именно на этом этапе жизненного цикла. Для управления стоимостью на этапе разработки применяются методологии Design to cost (проектирование под заданную стоимость), ФСА (функционально-стоимостный анализ) и др. Реализация указанных методологий требует серьезной поддержки со стороны ИТ.

Следующий этап сокращения затрат — управление производственной себестоимостью. Эта задача разделяется на несколько ключевых направлений: контроль затрат, подбор оптимальных поставщиков, мониторинг закупочных цен. Максимально эффективное решение этих задач возможно только при выполнении анализа на уровне отдельных элементов затрат, для материальной части затрат — на уровне отдельных номенклатурных позиций. Ситуация осложняется тем, что номенклатурных позиций в структуре материальной себестоимости очень много, десятки тысяч элементов, и качественно проанализировать их вручную, без применения специальных технических средств, практически невозможно. Для решения этой задачи планируется применить системы класса BI (Business Intelligence).

Business Intelligence (бизнес-аналитика, бизнес-анализ) — это специальное программное обеспечение, созданное для консолидации, анализа и визуализации информации. BI-технологии позволяют анализировать большие объемы информации, заостряя внимание пользователей лишь на ключевых факторах эффективности, моделируя исход различных вариантов действий, отслеживая результаты принятия тех или иных решений. Business Intelligence имеет отношение к процессу превращения данных в знания, а знаний в действия бизнеса для получения выгоды.

Это направление в Трансмашхолдинге только начинает развиваться, однако именно с помощью BI-систем предполагается визуализировать, сделать «осязаемым», дать бизнесу «пощупать» эффект от внедрения сложных систем управления материальными ресурсами и финансами на предприятиях. И первый шаг на этом пути — создание корпоративной BI-системы поэлементного анализа себестоимости.

Оперируя большими объемами данных, специалисты профильных подразделений смогут легко выявить факторы, оказывающие влияние на уменьшение или увеличение стоимости изделий, сравнить один отчетный период с другим, проанализировать данные по отдельному предприятию или всей группе компаний в целом. В рамках текущего этапа развития BI-систем уже реализован небольшой пилотный проект для анализа себестоимости одноэтажного и двухэтажного вагонов Тверского машиностроительного завода, в рамках которого был выполнен параллельный анализ себестоимости их выпуска «вручную» и в BI-системе. Результаты совпали с точностью до одного процента, при этом «ручной» анализ потребовал около двух недель, а в пилотной BI-системе, после загрузки в нее данных и реализации необходимых алгоритмов, все было рассчитано за несколько секунд.

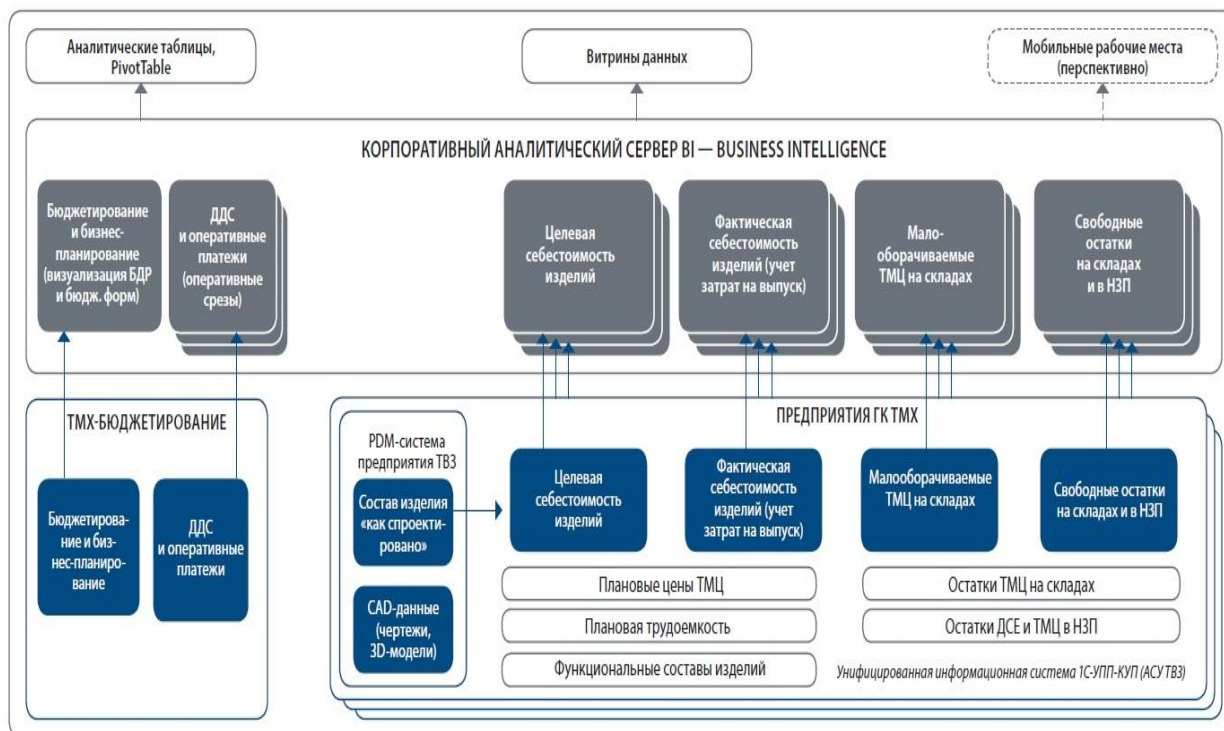


Рис1. Структура BI Трансмашхолдинга

Приоритетным шагом является расширение BI-системы на целевую и фактическую себестоимость продукции крупнейших предприятий ГК ТМХ и включение процедур поэлементного анализа себестоимости в бюджетный процесс. В целом с помощью BI-систем мы планируем постепенно изменить корпоративные подходы к обработке информации, создать корпоративные витрины данных и существенно сократить объемы разрабатываемой вручную Excel-отчетности. Все это должно помочь подразделениям перейти от сбора и компоновки отчетности к анализу данных.

Внедрение BI-систем способно коренным образом изменить подходы к обработке управленческой информации и принятию решений, однако это требует от профильных подразделений изменения образа мышления и перехода от формирования фиксированных форм отчетности к использованию гибких и динамических аналитических инструментов.

В заключение хочется сказать, что перед IT-подразделениями, как и перед всей ГК ТМХ, стоит большой спектр задач, реализация которых потребует значительных усилий со стороны всех подразделений холдинга. Результаты, которых мы обязательно добьемся, должны привести к заметному повышению прозрачности процессов планирования и управления и в конечном счете к повышению эффективности производственной деятельности всей группы компаний. Накопленный нами опыт позволяет уверенно смотреть в будущее и, без сомнений, добиться успешной реализации всех поставленных задач.

Задание и вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте основные бизнес-процессы предприятия?
2. Сформируйте перечень процессов, которые влияют на производительность компании.
3. Выявите наиболее приоритетные направления совершенствования в компании с помощью метода кривой акцентов.

Методические указания

1. Определите масштаб проблем, связанных с управлением производительностью бизнес-процессами на рассматриваемом предприятии. Результаты идентификации необходимо свести в табл.1.

Таблица 1 - Масштаб проблем в сфере управления бизнес-процессами

Порядковый номер проблемы	Наименование проблемы
---------------------------	-----------------------

Рассматривая идентифицированные проблемы, дайте общее представление о каждой из них.

2. Проведите построение треугольника пар и сопоставьте пары угроз, выбирая наиболее важную из каждой пары (наиболее важную угрозу необходимо отметить).

1*	1	1*	1	1*
2	3*	4	...	n
	2*	2*	2	2*
	3	4	...	n
		3*	3	3*
		4	...	n
			4	4
			...	n
				n-1
				n

где n – количество выделенных проблем управления

Таблица 2 – бланк для попарного сравнения проблем

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	x														
2		x													
3			x												
4				x											
5					x										
6						x									
7							x								
8								x							
9									x						
10										x					
11											x				
12												x			
13													x		
14														x	
15															x

По результатам анализа следует определить количество повторений той или иной проблемы и составить таблицу 3.

Таблица 3 - Анализ результатов сравнения

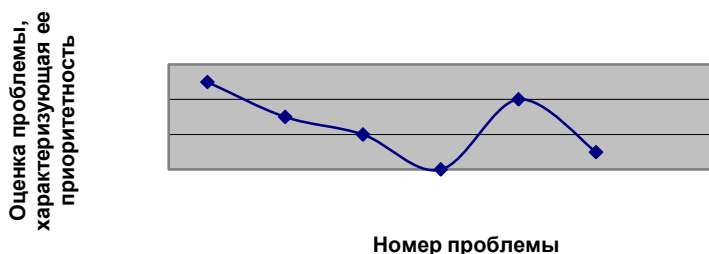
Порядковый номер проблемы	1	2	3	4	...	25
Количество повторений						

3. Оцените приоритетность идентифицированных проблем. Балльная шкала оценок соответствует количеству идентифицированных факторов негативно-го воздействия на бизнес-процессы предприятия. Проблеме с наибольшим количеством повторений (табл.3) присваивается максимальный балл, т.е. данная проблема считается наиболее приоритетной. Результаты ранжирования сводятся в табл.4.

Таблица 4 - Ранжирование угроз

Оценка угрозы	m	...	3	2	1	0
Порядковый номер						

На основании данных табл.4 осуществляется графическое изображение кривой акцентов (пример построения на рис.2).



где m – наивысшая оценка в шкале балльных оценок;
 $m/2$ – средняя оценка в шкале балльных оценок.

Рис.2. Кривая акцентов

4. Сделайте вывод о наиболее значимых проблемах для предприятия и предложите варианты возможных решений по снижению рисков потери эффективности, исходя из их приоритетности.

Практическое занятие №3. Методы оценки эффективности

Учебная цель: сформировать навыки расчета эффективности и привлекательности новых проектов организации в целях управления производительностью компании.

Общие положения

В теории и практике управления инвестиционный анализ проектов играет значительную роль, позволяя принимать экономически обоснованные управленческие решения. Процесс коммерциализации нововведений, как правило, имеет рисковую природу и связан со значительными инвестициями в проведение НИОКР, обновление производственной базы, систему логистики и сбыта в целом, маркетинг. Таким образом, оценка проектов, связанных с выводом новой продукции на рынок, созданием новой компании, должна быть экономиче-

ски обоснованной, информационно-адекватной сложившимся условиям, быть достоверной.

В данной практической работе рассмотрим основные показатели для оценки эффективности инвестиций в инновационные проекты:

1. Чистый приведенный доход - NPV (Net Present Value)
2. Дисконтированный индекс доходности - DPI (Discounted Profitability Index)
3. Индекс прибыльности – PI (Profitability Index)
4. Внутренняя норма доходности -IRR (Internal Rate of Return)
5. Модифицированная внутренняя норма доходности - MIRR (Modified Internal Rate of Return)
6. Средневзвешенная стоимость капитала - WACC (Weight Average Cost of Capital)
7. Период окупаемости - PP (Payback Period)
8. Дисконтированный период окупаемости -DPP (Discounted Playback Period)
9. Интегральная текущая стоимость – GPV (Gross Present Value)
10. Простая рентабельность инвестиций – ARR (Accounting Rate of Return)

NPV, чистый приведенный доход - это один из важнейших показателей расчета эффективности инвестиционного проекта, используемый в инвестиционном анализе. Вычисляется как разница между дисконтированной стоимостью денежных поступлений от инвестиционного проекта и дисконтированными затратами на проект (инвестиции). Вычисляется по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

Где:

CF_t – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I_t - затраты в инвестиционный проект в период t;

r- ставка дисконтирования (иногда ее называют барьерной ставкой);

n – сумма числа периодов.

DPI, дисконтированный индекс доходности – показатель, который вычисляется делением всех дисконтированных по времени доходов от инвестиций на все дисконтированные вложения в проект. Формула для вычисления показателя:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$$

Где:

CF_t – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I_t - затраты в инвестиционный проект в период t;

r- ставка дисконтирования;

n – сумма числа периодов.

PI, индекс доходности показывает относительную доходность инвестиционного проекта на единицу вложений. Формула вычисления показателя: $PI=NPV/I$

IRR, внутренняя норма доходности - это ставка дисконтирования ($IRR=r$) при которой $NPV=0$ или, другими словами, ставка при которой дисконтированные затраты равны дисконтированным доходам. Внутренняя норма доходности показывает ожидаемую норму доходности по проекту. Одно из достоинств этого показателя заключается в возможности сравнить инвестиционные проекты различной продолжительности и масштаба. Инвестиционный проект считается приемлемым, если $IRR>r$ (ставки дисконтирования). Показатель IRR вычисляется по приведенной ниже формуле:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Где:

CF_t – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I_t - затраты в инвестиционный проект в период t;

r- ставка дисконтирования (иногда ее называют барьерной ставкой);

n – сумма числа периодов.

MIRR, Модифицированная внутренняя норма доходности. Измененная внутренняя норма доходности с учетом возможности реинвестировать полученные положительные денежные поступления от инвестиционного проекта. Показатель MIRR может использоваться в качестве замены классического показателя внутренней нормы доходности. Проект считается приемлемым, если $MIRR > r$ (ставки дисконтирования)

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$$

Где:

CF_t – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I_t - затраты в инвестиционный проект в период t;

d – ставка реинвестиций (процентная ставка от возможных реинвестированных доходов инвестиционного проекта);

r- ставка дисконтирования (иногда ее называют барьерной ставкой);

n – сумма числа периодов.

WACC, средневзвешенная стоимость капитала (измеряется в %) - характеризует стоимость капитала. WACC рассчитывается по формуле:

$$WACC = C_{oc} * S_{oc} + C_{bc} * S_{bc} * (1-T)$$

Где:

C_{oc} - стоимость собственного капитала в процентах;

Cbc -стоимость заемного капитала в процентах;

Soc -доля собственного капитала в процентах;

Sbc -доля заемного капитала в процентах;

T-ставка налога на прибыль.

PP, период окупаемости показывает время, в течение которого доходы от вложений в инвестиционный проект сравняются с затратами в него. Используется с показателями NPV и IRR для оценки эффективности инвестиционных проектов. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0$$

Где:

Токупаемости – срок окупаемости затрат в проект (инвестиций);

CFt – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I0 - первоначальные затраты;

n – сумма количества периодов.

DPP, дисконтированный период окупаемости - показатель, отражающий количество периодов окупаемости вложений в инвестиционный проект приведенных к текущему моменту времени. Ниже приводится формула расчета DPP.

$$\text{ТокТС} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0$$

Где:

CFt – поток денежных поступлений от инвестиционного проекта в период t;

I0 – величина первоначальных затрат;

r- ставка дисконтирования;

n – сумма числа периодов.

GPV, Интегральная текущая стоимость является редким показателем инвестиционного анализа, показывает действительную дисконтированную полезность инвестиций. Рассчитывается по формуле:

$$GPV=NPV + LV \times D$$

Где:

NPV-чистый приведенный доход;

LV-стоимость ликвидации;

D-дисконтный множитель.

ARR, простая рентабельность инвестиций. Показатель является обратным показателю срока окупаемости вложений в инвестиционный проект (PP). Формула расчета:

$$ARR=NP/I$$

Где:

NP-чистая прибыль;

I-инвестиционные вложения в проект.

Задача 1 (пример решения).

Имеется два инвестиционных проекта (проект А продолжительностью три года и проект В - два года), предусматривающие одинаковые инвестиции, равные 4 млн руб. Цена капитала составляет 10%.

Требуется выбрать наиболее эффективный из них, если ежегодные денежные потоки характеризуются следующими данными (млн руб.) - проект А: 1,20; 1,60; 2,40; проект В: 2,00; 2,87.

Решение

Расчет NPV каждого проекта (дважды повторенного проекта А и трижды повторенного проекта В) представим в таблице 5.

Таблица 5 – Данные по расчету NPV проекта

Год	Дисконтирующий множитель	Проект А				Проект В					
		Цикл 1		Цикл 2		Цикл 1		Цикл 2		Цикл 3	
		FV	PV	FV	PV	FV	PV	FV	PV	FV	PV
0	1	-4.0	-4.0			-4.0	-4.0				
1	0.9091	1.20	1.09			2.0	1.82				
2	0.8264	1.60	1.32			2.87	2.37	-4.0	-3.3		
3	0.7513	2.40	1.8	-4.0	-3.0			2.0	1.5		
4	0.6830			1.20	0.82			2.87	1.96	-4.0	-2.73
5	0.6209			1.60	0.99					2.0	1.24
6	0.5645			2.40	1.35					2.87	1.62
NPV для циклов			0.21		0.16		0.19		0.16		0.13
NPV для проектов		NPV _(A+A) =0,37				NPV _(B+B+B) =0,48					

Как следует из расчетов, представленных в таблице, при двукратном повторении проекта А его NPV составит 0,38 млн руб., а при трехкратном повторении проекта В его совокупное значение NPV составит 0,48 млн руб. Для проверки проведем расчет совокупной величины NPV для проекта А по формуле:

$$NPV_{(A+A)} = 0.21 \cdot \left(1 + \frac{1}{(1+0.1)^3} \right) = 0.38 (\text{млн. руб.})$$

Такой же расчет NPV проведем для проекта В:

$$NPV_{(B+B+B)} = 0.19 \cdot \left(1 + \frac{1}{(1+0.1)^2} + \frac{1}{(1+0.1)^4} \right) = 0.48 (\text{млн. руб.})$$

Очевидно, что расчет по формуле и по таблице приводит к одному результату. Поскольку из двух рассмотренных проектов, имеющих различную продолжительность и различные денежные потоки, наибольшее значение совокупного NPV принадлежит проекту В, то его можно считать наиболее привлекательным для потенциального инвестора. Следует отметить, при прямом сравнении предпочтительнее выглядит проект А, поскольку его NPV составляет 0,21

млн руб., против 0,19 млн руб. для проекта В. Таким образом, корректное сравнение двух этих проектов приводит к противоположным выводам по отношению к первоначальным выводам.

Задача 2 (пример решения)

Трехлетний инвестиционный проект характеризуется следующими данными: единовременные инвестиции составили 136,0 тыс. руб.; доходы по годам (отнесенные к концу соответствующего года) прогнозируются в следующих объемах (тыс. руб.): 50,0; 70,0; 80,0. Цена капитала равна 13%. Необходимо определить срок окупаемости этого проекта.

Решение.

Сведем эти данные в таблицу 6.

Таблица 6 – Данные по расчету показателей проекта

Год	Величина инвестиций	Денежный поток по годам	Компоненты денежного потока по годам, приведенные к нулевому году	Накопленный к данному году дисконтированный денежный поток
0	-136.0	-	-136.0	-136.0
1	-	50	$50/1,13 = 44,2$	$44,2-136,0 = -91,8$
2	-	70	$70/(1,13)^2 = 54,8$	$(44,2+54,8)-136,0 = -37,0$
3	-	80	$80/(1,13)^3 = 55,4$	$(44,2+54,8+55,4)-136,0 = 18,4$

Из последнего столбца таблицы видно, что проект окупается в срок более двух лет, но менее трех лет. Уточним этот срок. На момент окончания второго года накопленный дисконтированный денежный поток положительных компонентов потока составит 99 тыс. руб. и до окупаемости проекта недостает $136 - 99 = 37$ тыс. руб. В предстоящий (по отношению ко второму году) третий год реализации проекта генерируемый им денежный поток составит 55,4 тыс. руб., т.е. 4,6 тыс. руб. в месяц. Таким образом, оставшиеся 37 тыс. руб. окупятся за $37/4,6 = 8$ месяцев. Итак, окончательно срок окупаемости анализируемого проекта составит 2 года и 8 месяцев.

Задача 3 (пример решения)

Рассчитать величину внутренней нормы доходности инвестиционного проекта, компоненты денежного потока которого приведены в таблице, предполагая единовременные вложения (инвестиции) и поступление доходов в конце каждого года.

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток	-100	50	40	30	20

Решение

Оценим левую границу интервала изменения внутренней нормы доходности по формуле:

$$IRR_{MIN} = \sqrt[N]{\frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC}} - 1 = \sqrt[4]{\frac{50 + 40 + 30 + 20}{100}} - 1 = 0.09 = 9\%$$

Определим правую границу интервала по соотношению:

$$IRR_{MAX} = \frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC} - 1 = \frac{140}{100} - 1 = 0.4 = 40\%$$

Итак, внутренняя норма доходности рассматриваемого инвестиционного проекта заключена в интервале $9\% < IRR < 40\%$. Значения границ этого интервала можно использовать как ориентировочные величины для расчета IRR по формуле:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1)$$

Для этого в качестве первого шага найдем NPV (9%):

$$NPV(9\%) = -100 + \frac{50}{1.09} + \frac{40}{1.09^2} + \frac{30}{1.09^3} + \frac{20}{1.09^4} = 17.0$$

На втором шаге рассчитаем NPV (40%):

$$NPV(40\%) = -100 + \frac{50}{1.4} + \frac{40}{1.4^2} + \frac{30}{1.4^3} + \frac{20}{1.4^4} = -27.8$$

Окончательно рассчитаем IRR:

$$IRR = 0.09 + \frac{17}{17 + 27.8} \cdot (0.4 - 0.09) = 0.21 = 21\%$$

Заметим, что поскольку в данном примере денежный поток год от года уменьшающийся, то значение IRR ближе к левой границе диапазона, чем к правой.

Задача 4 (пример решения)

Рассчитать величину чистой текущей стоимости инвестиционного проекта, который характеризуется следующими данными: продолжительность проекта 3 года, ликвидационная стоимость 20 тыс. руб., прогнозируемый индекс инфляции 10%. Величины денежного потока и инвестиций (отнесенные к концу соответствующего года) приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Величина денежного потока и инвестиций в проект

Год	Инвестиции, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Ставка дисконтирования, %	Ликвидационная стоимость,
-----	-----------------------	-------------------	---------------------------	---------------------------

				тыс. руб.
0	-100	-	-	-
1	-40	50	15	-
2	-	70	13	-
3	-	80	12	20

Решение

Чистая текущая стоимость данного инвестиционного проекта составляет:

$$\begin{aligned}
 NPV &= -IC_0 - \frac{IC_1}{1+i_1} + \frac{FV_1}{1+r_1} + \frac{FV_2}{(1+r_1)(1+r_2)} + \\
 &+ \frac{FV_3}{(1+r_1)(1+r_2)(1+r_3)} + \frac{RV_3}{(1+r_1)(1+r_2)(1+r_3)} = \\
 &= -100 - \frac{40}{1+0.1} + \frac{50}{1+0.15} + \frac{70}{(1+0.15)(1+0.13)} + \\
 &+ \frac{80}{(1+0.15)(1+0.13)(1+0.12)} + \frac{40}{(1+0.15)(1+0.13)(1+0.12)} = \\
 &= -100 - 36.4 + 43.5 + 53.9 + 55 + 13.7 = 29.7
 \end{aligned}$$

Здесь IC_j - величина инвестиций (инвестированного капитала), осуществляемых в течение j -го года на протяжении M лет при прогнозируемой величине инфляции на среднем уровне, равном значению i ; FV_k - величина годового дохода (денежного потока), генерируемого в результате реализации инвестиционного проекта в течение k -го года на протяжении N лет; r - ставка дисконтирования в анализируемом интервале времени.

Итак, чистая текущая стоимость данного инвестиционного проекта составляет 29,7 тыс. руб.

Практическое занятие №4. Построение системы сбалансированных показателей компании

Учебная цель: изучение системы сбалансированных показателей для управления эффективностью компании.

Ситуация 1. Полеты наяву¹

Татарстанская авиакомпания «Ак Барс аэро» летает из 15 городов России, в числе которых Бугульма и Казань, Нижневартовск и Нижнекамск, Пенза, Челябинск, Йошкар-Ола, Калининград, Новосибирск. Она осуществляет внутренние перелеты между населенными пунктами, шесть городов связывает авиасообщением с Москвой, четыре — с Санкт-Петербургом, а также совершает два регулярных международных рейса (Казань—Мюнхен и Нижнекамск—Баку). В общей сложности перевозчик осуществляет больше 100 регулярных и около 20 чартерных рейсов в неделю по России и за рубеж.

Авиапредприятию принадлежит аэропорт Бугульма, кроме того, есть еще базовые аэропорты: Казань, Калининград, Бегишево (Нижнекамск) и москов-

¹ Екатерина Сирина, по материалам бизнес-сообщества. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.executive.ru>

ское Домодедово, здесь у компании есть возможности для длительной стоянки самолетов.

«Ак Барс аэро» занимает 26-е место среди 70 российских перевозчиков по объемам пассажиропотока внутри страны. В 2011 году компания перевезла более четверти миллиона пассажиров, что на 30% выше показателей предыдущего года. И стала обладателем транспортной премии «Золотая колесница» в номинации «Лучший российский региональный перевозчик».

В составе авиапредприятия работает 630 человек, выручка за 2011 год составила 3 млрд руб. Однако доходность на регулярных рейсах на небольшие расстояния ниже, чем на дальних перелетах. «На дальнемагистральных маршрутах чистая прибыль авиакомпаний достигает 5%, на коротких рейсах часто «уходит в ноль», — поясняет руководитель службы продаж ОАО «Ак Барс аэро» Артур Насрутдинов.

В то же время наличие у авиакомпании регулярного рейса в тот или иной аэропорт позволяет предлагать конкурентные цены на свои чартеры, ведь переброска самолета из базового аэропорта потребует лишних затрат. «Около 70% чартерных рейсов планируется, по крайней мере, за полгода — так их стоимость получается дешевле. Зная заранее дату вылета, мы можем продумать логистику, чтобы самолет, выполнив регулярный рейс, сразу из этого же аэропорта вылетел в чартерный. Сокращение времени пребывания самолета на земле — основной способ увеличения доходности авиабизнеса, ведь в воздухе самолет приносит прибыль, а не земле убытки», — поясняет Насрутдинов. За счет выгодных чартерных рейсов можно покрывать порой убыточные регулярные рейсы.

Перевозчик хотел бы и дальше развивать региональную маршрутную сеть и ищет способы увеличить частоту, загрузку и доходность своих рейсов, а также количество чартеров не только за рубеж, но и по России.

Бугульминское авиапредприятие, объединяющее авиакомпанию и аэропорт, было создано в 50-х годах прошлого века для удовлетворения нужд нефтяников, заказы на вахтенную перевозку помогли выжить и после распада СССР. История авиакомпании — счастливое исключение из правил, многие игроки оказались убыточными и прекратили свою деятельность. «Сегодня мы являемся единственной региональной авиакомпанией на все Поволжье», — поясняет Насрутдинов.

В 2005 году авиапредприятие вошло в состав «Холдинговой компании «Ак Барс» и получило инвестиционную поддержку, в частности кредиты на покупку 15 канадских самолетов Bombardier CRJ-200. Возраст машин не превышает восьми лет, часть из них уже получена, остальные придут в этом году. Значительные средства «Ак Барс аэро» вложило и в реконструкцию аэропорта Бугульмы. Сегодня «Ак Барс аэро» эксплуатирует 32 единицы техники: семь Bombardier CRJ-200, три Як-40 и четыре Challenger, один четырехместный Diamond DA42, а также вертолеты Robinson, Bell 407 и МИ-8.

На большинстве регулярных рейсов «Ак Барс аэро» — единственный перевозчик. Например, на маршрутах Казань—Челябинск—Новосибирск, Казань—Мюнхен, Нижнекамск—Баку и Нижнекамск—Санкт-Петербург, на всех маршрутах из Бугульмы и Пензы. Конкуренция есть в основном на «московских» рейсах.

Регулярные рейсы авиакомпания открывает в те города, где существует хороший поток пассажиров, летающих с деловыми целями, поддержка от местных властей в виде субсидий в низкий сезон и возможность найти заказы на чартеры. «Убыточные рейсы закрываем, например, недавно пришлось закрыть рейс Санкт-Петербург—Магнитогорск. Рядом с Магнитогорском есть популярный горнолыжный курорт, но интерес к нему со стороны турбизнеса и питерцев не оправдал наших ожиданий», — говорит Насрутдинов.

На действующих регулярных маршрутах компании удается добиться загрузки 75–80%, что является хорошим показателем. Стоимость билета (на сайте авиакомпании на ближайшие даты) Бугульма—Москва—Бугульма — 9450 руб., Пенза—Москва—Пенза — 7450 руб. Лететь в одну сторону в обоих случаях около часа. Перелет Казань—Санкт-Петербург—Казань обойдется примерно в 10 тыс. руб. «На ряде направлений у нас могут быть самые низкие цены, на других выше, чем у конкурентов, поскольку себестоимость кресла в самолете меньшей вместимости всегда больше», — поясняет Насрутдинов.

Есть промоакции: скажем, купив за 1 тыс. руб. специальный купон, пассажир получает возможность вылететь в одном из направлений (например, в Москву) в даты, которые определит авиакомпания. То есть когда на нужном направлении появились свободные места, операторы авиакомпании звонят этому клиенту. Если же человеку три раза позвонили с предложением вылететь, но его не устроили даты, стоимость купона возвращается.

На период зимних каникул «Ак Барс аэро» предлагает спецтариф «Студенческий». Также авиакомпания регулярно делает сезонные спецпредложения.

Неплохо развивается и чартерная программа — она приносит 55–60% общей прибыли авиакомпании. «CRJ-200 идеально подходит для обслуживания спортивных команд, делегаций бизнесменов, небольших туристических групп до 50 человек. Сейчас мы работаем с 12 российскими спортивными клубами — футбольными, хоккейными, волейбольными. Сотрудничаем с туроператорами, отправляющими группы на горнолыжные курорты Австрии и Италии. У нас немало корпоративных клиентов — это крупнейшие предприятия России», — рассказывает руководитель службы продаж. «Ак Барс аэро» обслуживает и первых лиц Татарстана, а также крупных бизнесменов. «Наши экипажи, бортпроводники прошли специальную подготовку и умеют работать на самом высоком уровне. Но тот же персонал обслуживает чартерные рейсы компании, уровень сервиса мы считаем своим преимуществом», — говорит Насрутдинов.

Один из возможных способов увеличить загрузку регулярных рейсов — сотрудничество с туристическими компаниями, которые продают турпакеты по России с авиаперелетом. У «Ак Барс аэро» уже есть удачный опыт работы с туроператорами на международных чартерных рейсах.

«Мы могли бы продавать билеты туркомпаниям, которые реализуют программы из Казани в Москву, Санкт-Петербург, Калининград или, наоборот, в Казань для москвичей и питерцев. Индивидуальных туристов можно перевозить регулярными рейсами компании, а для больших групп компания готова организовать чартеры», — говорит Насрутдинов.

Правда, ситуация с внутренним туризмом в России оставляет желать лучшего, поэтому авиакомпания решила обратиться за поддержкой в Министерство по делам молодежи, спорту и туризму Татарстана, комитеты по туризму Казани, Санкт-Петербурга, Калининградской области, Набережных Челнов. «Нам

обещали рекламную поддержку, организацию обучающих мероприятий для туротрасли», — рассказывает руководитель службы продаж.

Компания также связалась с ведущими казанскими туроператорами, организующими поездки в Санкт-Петербург (это самое популярное внутреннее туристическое направление у жителей столицы Татарстана). «Мне объяснили, что стоимость перелета Казань—Санкт-Петербург должна быть немного ниже, чем стоимость ж/д билета в купейном вагоне — сейчас около 2 тыс. руб. в одну сторону», — рассказывает Насрутдинов.

В октябре прошлого года авиакомпания подписала соглашение с четырьмя туроператорами. Стоимость недельного туристического пакета для взрослого с перелетом и проживанием в хорошем отеле с видом на Неву составляет от 17 тыс. до 20 тыс. руб. Стоимость трехдневной поездки школьника в составе группы — от 6 тыс. руб. «Это даже немного дешевле, чем туры на поезде», — говорит руководитель службы продаж. Однако продажи авиатуров почему-то не пошли, в то время как поездки по железной дороге у туроператоров расходятся хорошо.

Замкнутый круг

Туроператоры объясняют, что люди боятся летать российскими авиакомпаниями. «Директора школ Казани и Бугульмы, с которыми я разговаривал, тоже объясняют, что родители опасаются отправлять детей «по воздуху», — рассказывает Насрутдинов.

«Такая проблема действительно есть. Мы отправляем на самолетах группы в детские лагеря Восточной Европы, но знаем, что многие родители с трудом соглашаются на перелет. Отдых в Краснодарском крае стоит дороже, чем за границей, условия хуже, но многие хотят, чтобы дети ехали именно туда, поскольку добраться можно на поезде», — подтверждает заместитель гендиректора туристической компании «Солвекс-трэвэл» Л.Сысойкина. «Российские граждане выбирают тур с перелетом, лишь когда нет удобной альтернативы. Школьников же отправляют на самолете действительно неохотно», — говорит Л.Федорова, генеральный директор «Виадук тур».

Есть и еще одна проблема, о которой упоминает пресс-секретарь Российского союза туриндустрии И.Тюрина. Авиасообщение есть далеко не с каждым населенным пунктом, и люди вынуждены ехать в ближайший город, где есть аэропорт. Это неудобно, к тому же значительно повышает стоимость поездки. «Ак Барс аэро» учитывает эту проблему. В частности, предлагает бесплатный трансфер для жителей населенных пунктов, расположенных в радиусе до 200 км от аэропортов Бугульма, Казань и ряда других (у авиакомпании есть договоры с местными транспортными компаниями). Благодаря этому авиакомпания в последнее время сумела увеличить загрузку регулярных рейсов примерно на 20%.

Кроме того, «Ак Барс аэро» вкладывает значительные средства в обеспечение безопасности полетов. Со времени основания Бугульминского авиапредприятия, у авиакомпании не было ни одной катастрофы. «Хорошим критерием оценки риска является Международный сертификат эксплуатационной безопасности авиакомпаний (IOSA), который по результатам серьезнейшего и регулярного аудита выдает Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA). В течение последних трех лет у перевозчиков, имеющих IOSA, не зафиксировано ни одного случая аварии со смертельным исходом. Это более 250

ведущих мировых авиакомпаний, в том числе Lufthansa, Emirates, Swiss», — рассказывает Насрутдинов. Сейчас IOSA получили уже 13 российских авиакомпаний, «Ак Барс аэро» должен получить сертификат в этом году.

«Ак Барс аэро» уже инициировал в Татарстане круглые столы для представителей туристической отрасли, журналистов, спортивных команд. «Мы рассказывали о том, как авиакомпания осуществляет техническое обслуживание и эксплуатацию самолетов, как готовит пилотов. Показываем свои технические центры и школы специалистам, привлекаем к работе психологов», — рассказывает Насрутдинов. Инициировать подобные мероприятия в компании планируют и дальше. Однако нужно найти подход и к обычным пассажирам.

Задание

1. Как авиакомпании увеличить загрузку своих региональных рейсов?
 2. Как наладить взаимовыгодное сотрудничество с туроператорами?
 3. Как эффективно взаимодействовать со школами и другими детскими организациями?
 4. Как убедить обычных граждан в том, что летать самолетами авиакомпании безопасно?
- А. Разработайте карту ССП.
Б. Выделите ключевые показатели по направлениям карты ССП.

Методические указания по разработке карты ССП

1. Согласно ССП стратегия выражена в проекциях, которые необходимы для создания карты реализации проекта. Существует четыре уровня проекций:

- 1) Финансы (Financial)
- 2) Заказчики (Customers)
- 3) Бизнес – задачи (Internal Processes)
- 4) Обучение и развитие (Employee learning and growth).

2. В карте стратегии должны быть представлены:

Цель (objective) – предполагаемый результат действия;

Критерий (measure) – параметр, которые будет применяться для измерения прогресса на пути к достижению цели;

Целевые значения (targets) – конкретные показатели значимости целей;

Инициативы (initiative) - программы мер (мероприятия) которые будут направлены на достижение цели;

Пример выделения наиболее значимых целей по перспективам представлен на рис. 3.

Следующим важным этапом является создание карты стратегии (Strategy map), показывающей нам наглядную связь между целями. Для определения взаимосвязи между целями рекомендуется установить наилучшую на их взгляд зависимость. В результате обсуждения, стратегия развития департамента получает иллюстрированное воплощение (рис.4).

Цели

<i>Перспективы</i>	<i>Цель</i>	<i>Критерии</i>	<i>Описание цели</i>	<i>Целевые значения</i>	<i>Инициативы</i>
<i>perspective</i>	<i>objective</i>	<i>measure</i>	<i>objective discription</i>	<i>target</i>	<i>initiative</i>
Финансы	Увеличить прибыль	Рост чистой маржи	Комплекс мер по увеличению рента-	3% ежеквар-	Создание плана-графика реализации

			бельности компании	тально	цели
Заказчики	Расширить клиентскую базу	Рост числа клиентов	Комплекс мер по привлечению новых заказчиков	5% ежемесячно	Распространение коммерческих предложений
Бизнес-процессы	Увеличить объем производства продукции	Рост объемов производства в натуральном выражении	Организация производства новой продукции и создание условий роста объемов уже производимой продукции	3% ежеквартально	Сокращение времени производственного цикла; Подготовка производства и освоение новой продукции
Обучение и развитие	Разработать систему обучения и наставничества	Результаты аттестации	Повышение качества обучения работников на местах	33 балла	Создание учебного центра; формирование обучающих бригад

Рис. 3. Пример составления стратегической карты по направлениям (перспективам)



Рис.4. Пример определения взаимосвязей между целями

3. Создать ключевые показатели эффективности (KPIs).

После описания карты стратегии необходимо каждой стратегической цели присвоить KPIs. KPI (Key Performance Indicator) – это инструмент измерения поставленной цели (ключевой показатель эффективности КПЭ). Основополагающее KPIs – это их «прозрачность». Каждый разработчик ССП должен понимать способы их расчета. Напротив каждого показателя необходимо описать обоснование выбора, т.е. формулу или метод расчета. Ниже в таблице 8 приведены наиболее интересные из них.

Таблица 8 - Примеры определения ключевых показателей эффективности

Перспективы	Цель	Ключевые показатели эффективности
-------------	------	-----------------------------------

(Perspective)	(Objective)	(KPIs)	
Финансы	F4	Расчет индекса прибыльности (PI - Profitability index)	$PI = \frac{NPV}{investments}$ где $NPV = \sum_{t=1}^{Pb} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - investments$ Investments = Pb (Payback period) - период окупаемости NPV (NET Present value) чистый приведенный доход
	F 3	Расчет показателя фондоотдачи за определенный период (ПФ)	$ПФ = \frac{ВП}{C_{cp}}$ где ВП – показатель производительности труда C _{ср} - показатель фондовооруженности
Заказчики	F 28	Показатель прироста производительности труда за определенный период (%) ($\Delta\Phi_{\varepsilon}$)	$\Delta\Phi_{\varepsilon} = \varepsilon_{\Phi} - \Delta\Pi_t$ где ε_{Φ} - прирост среднегодового кол-ва фондов на одного работающего $\Delta\Pi_t$ - прирост производительности труда (%)
Бизнес - процесс	IP 23	Расчет показателя текучести кадров (ТП)	$ТП = \frac{\sum_{k=1}^N a_k}{ЧС}$ где a_k - число уволившихся работников ЧС - среднесписочная численность персонала по месяцам
Обучение и развитие	E 41	Расчет эффективности результатов аттестации (РА)	$РА = \frac{\sum_{k=1}^N kp}{ЧС}$ где kp – кол-во сотрудников набравших свыше 40 баллов по результатам аттестации

Показатели могут быть в абсолютном или относительном выражении. Не стоит забывать, там, где речь идет о результате процесса (к примеру, увеличение прибыли), нас интересуют данные на «выходе». В том случае, если мы заинтересованы в эффективности процесса (разработать систему наставничества и премирования) – мы рассматриваем соотношение между «входом» и «выходом».

4. Описать целевые значения

Целевые значения (targets) – это показатели значимости целей ключевых показателей эффективности.

Обычно SBC разрабатывается на долгосрочный период (3-5лет). При расчете мы указываем целевое значение, к которому мы стремимся, минимальное и максимальное, а также периодичность расчета.

Следующим шагом является определение значимости целей.

Вес (weight) - сущность, отражающая значимость целей в конкретной модели BSC и принимающая значения от 1 до 10. Степень значимости «веса» в порядке возрастания от 1 до 10.

На начальном этапе описания концепции мы не можем определить «вес» для каждой цели, поэтому используем матрицу. В столбцах необходимо указать цели, в строках – определение целей. Рассмотрим несколько из них в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка сроков, бюджетов и ресурсов в ССП (пример)

Цели	Сроков	Бюджета	Ресурсов	Итог:
	до 6 месяцев	до 200 000\$	до 1/5 штата	
	от 6 до 1,5года	от 200 000 до 600 000\$	от 1/5 до 3/5 штата	
	свыше 1,5 лет	свыше 600 000\$	свыше 3/5 штата	
Увеличить прибыль	3	1	3	7
Увеличить "качество" рекрутмента	1	1	1	3
Увеличить оперативность закрытия вакансий	1	1	2	4
Разработать систему обучения и наставничества	3	3	1	7

Отчет по практическому занятию должен содержать:

1. Ответы на вопросы к ситуации
2. Разработанные к ситуации карту ССП, взаимосвязи между целевыми показателями ССП, карты расчета ключевых показателей эффективности (KPI) и взвешенные значения достижения целей.

Практическое занятие №5. Формирование ключевых показателей эффективности основных подсистем и бизнес-процессов предприятия

Цель занятия: сформировать систему сбалансированных показателей предприятия с помощью выбора приоритетных значений.

Задание 1.

С помощью перечня показателей, предложенных ниже, и методических указаний практического занятия №4 сформируйте систему сбалансированных показателей любого известного вам предприятия с указанием сферы деятельности.

Предлагается использовать пример разработанной системы сбалансированных показателей для формирования собственных показателей. Такой документ может быть использован как образец, опора для генерации своих вариантов.

Пример системы сбалансированных показателей

I блок. Финансы

Ключевые факторы

- ✓ Высокая рентабельность
- ✓ Получение прибыли

Стратегические цели

- ✓ Увеличить выручку
- ✓ Повысить уровень рентабельности
- ✓ Увеличить прибыль на клиента
- ✓ Повысить уровень ликвидности компании
- ✓ Внедрить систему управленческого учета

Показатели результативности

- ✓ Выручка,
- ✓ Темп роста %
- ✓ Рентабельность
- ✓ Чистая прибыль
- ✓ Динамика изменения затрат
- ✓ Реализация
- ✓ Прибыль клиента
- ✓ Ликвидность
- ✓ Достоверность показателя на выходе
- ✓ Своевременность внесения информации

Действия по совершенствованию

- ✓ Увеличить средний ценовой выход
- ✓ Расширить торговую сеть,
- ✓ Ввести запланированные выставочные залы и шоу-румы
- ✓ Разработать методику по вводу новых выставочных залов и шоу-румов
- ✓ Разработать проект получения дополнительных доходов при реализации

сопутствующих товаров

- ✓ Учет, расчет и анализ себестоимости в целях оптимизации затрат
- ✓ Разработка системы нормирования затрат
- ✓ Повышение оборачиваемости:
- ✓ Разработка и внедрение системы MRP II
- ✓ Анализ и оптимизация остатков ТМЦ
- ✓ Регламентировать работу с заказами на собственные нужды.
- ✓ Разработать проект поставок материалов и комплектующих напрямую от

зарубежных поставщиков.

- ✓ Разработать методологию расчета прибыли на клиента
- ✓ Сократить издержки на всех этапах исполнения заказа.
- ✓ Провести оптимизацию кредитного портфеля
- ✓ Планировать инвестиции и их доходность
- ✓ Ежегодно переоценивать активы и вносить данные в учет.
- ✓ Разработать описание оптимальных бизнес-процессов
- ✓ Ввести функцию внутреннего аудита
- ✓ Поэтапное внедрение корпоративных информационных систем.

II. Клиенты

Ключевые факторы

- ✓ Партнерские отношения
- ✓ Ведущая позиция в своем сегменте
- ✓ Узнаваемость бренда и лояльность к нему
- ✓ Высококачественный сервис
- ✓ Востребованный качественный дизайнерский продукт
- ✓ Экологичность продукта
- ✓ Выверенное расположение выставочных залов

- ✓ Эффективная подача продукции в выставочных залах
- ✓ Развитие корпоративной социальной ответственности

Стратегические цели

- ✓ Обеспечить высокий устойчивый уровень удовлетворенности клиентов
- ✓ Обеспечить постоянный приток новых клиентов
- ✓ Увеличить количество постоянных клиентов
- ✓ Увеличить долю компании на рынке в своем сегменте
- ✓ Повысить узнаваемость бренда и лояльность к нему
- ✓ Выйти на рынок корпоративных продаж

Показатели результативности

- ✓ Индекс удовлетворенности клиента
- ✓ Количество клиентов
- ✓ Динамика
- ✓ Количество клиентов
- ✓ Динамика
- ✓ Количество просрочек
- ✓ Доля рынка
- ✓ Лояльность
- ✓ Узнаваемость
- ✓ Доля корпоративных продаж в общей выручке

Действия по совершенствованию

- ✓ Разработать положение о работе с дизайнерами
- ✓ Реализация утвержденного медиаплана.
- ✓ Внедрить графическую программу, позволяющую вовлечь клиента в процесс создания собственного интерьера на базе наших модулей и изделий.
- ✓ Утвердить методологию учета количества новых клиентов и посетителей
- ✓ Не допускать просрочек.
- ✓ Быстро реагировать на проблемы клиентов
- ✓ Разработать проект по совершенствованию отношений со старыми клиентами

тами

- ✓ Провести исследование спроса
- ✓ Проводить мониторинг конкурентов
- ✓ Увеличить долю дорогой продукции в ассортименте
- ✓ Ввести проект «Упаковка»
- ✓ Внедрить тавро на изделиях
- ✓ Провести ревизию используемой фурнитуры на актуальность
- ✓ Разработать программу по развитию бренда
- ✓ Внедрить систему измерения показателей «Лояльность» и «Узнаваемость»

мость»

✓ Определить ключевые факторы успеха (КФУ), влияющие на лояльность и узнаваемость

- ✓ Исследовать рынок корпоративных продаж
- ✓ Создать отдел корпоративных продаж
- ✓ Разработать продуктовую линейку для корпоративных продаж
- ✓ Участие в тендерах
- ✓ Участие в специализированных выставках
- ✓ Разработать специальную рекламную продукцию для этой целевой аудитории

тории

III. Бизнес-процессы

Ключевые факторы

- ✓ Упорядоченная деятельности компании
- ✓ Качественное выполнение заказа на всех стадиях
- ✓ Репутация компании как надежного бизнес-партнера
- ✓ Создание нового продукта
- ✓ Быстрое реагирование на инновации в отрасли

Стратегические цели

- ✓ Достичь максимального использования сырья в производстве
- ✓ Повысить производительность труда во всех операционных подразделениях

- ✓ Увеличить и модернизировать производственные мощности
- ✓ Постоянно повышать качество продукции
- ✓ Усовершенствовать процесс продаж

Показатели результативности

- ✓ % полезного выхода готовой продукции
- ✓ Производительность труда
- ✓ Объем производства
- ✓ Производственная себестоимость
- ✓ Затраты на устранение брака и его последствий
- ✓ Количество претензий
- ✓ Эффективность использования торговых площадей

Действия по совершенствованию

- ✓ Установить новое оборудование
- ✓ Разработать новые ТЭУ для приемки материалов
- ✓ Внедрить программу качественной сушки
- ✓ Пересмотреть техническую документацию для использования низкосортного материала
- ✓ Унификация модельного ряда
- ✓ Создания запаса и рационального использования сухого материала
- ✓ Внедрить систему 5S во всех подразделениях
- ✓ Разработать технологические карты классов изделий и операций
- ✓ Нормирование производственных операций
- ✓ Увеличить количество рабочих универсалов
- ✓ Внедрить штрих-кодирование
- ✓ Проведение запланированной модернизации
- ✓ 100% комплектация
- ✓ Контроль качества приемки материалов и комплектующих
- ✓ Разработка комплекса мероприятий по устранению системного брака
- ✓ Реализовать план по реконструкции и декорированию выставочных залов
- ✓ Введение в штат дизайнеров
- ✓ Утвердить прейскурант по доп.услугам
- ✓ Утвердить пакет документов для приема и реализации заказов.
- ✓ Создать call-центр
- ✓ Внедрить CRM.

IV. Сотрудники

Ключевые факторы

- ✓ Непрерывное развитие сотрудников

- ✓ Создание своего учебного центра
- ✓ Команда высококвалифицированных единомышленников
- ✓ Комфортные и безопасные условия труда
- ✓ Компания – бренд на рынке труда
- ✓ Стабильный коллектив

Стратегические цели

- ✓ Повысить профессиональные компетенции сотрудников
- ✓ Совершенствовать систему мотивации
- ✓ Сформировать кадровый резерв
- ✓ Создать безопасные условия труда
- ✓ Снизить текучесть кадров
- ✓ Формирование командного духа

Показатели результативности

- ✓ % квалифицированных сотрудников
- ✓ Индекс удовлетворенности сотрудников
- ✓ % заполнения кадрового резерва
- ✓ Число случаев травматизма
- ✓ Количество часов, пропущенных по болезни
- ✓ Коэффициент текучести кадров
- ✓ Индекс сплоченности по социометрии

Действия по совершенствованию

- ✓ Разработать и внедрить программу аттестации сотрудников
- ✓ Создать учебный центр
- ✓ Привязать систему мотивации к системе сбалансированных показателей и индексу удовлетворенности клиента (ИУК)
 - ✓ Разработать методику оценки ИУК
 - ✓ Разработать положение о нематериальной мотивации, сформировать социальный пакет
 - ✓ Разработать перечень должностей, требующих кадрового резерва
 - ✓ Создать планы индивидуального развития сотрудников
 - ✓ Обучение сотрудников технике безопасности
 - ✓ Ввести день ТБ
 - ✓ Определить зоны риска и программы мероприятий по их минимизации
 - ✓ Разработать программу по адаптации новых сотрудников
 - ✓ Улучшить качество отбора сотрудников
 - ✓ Корпоративные мероприятия
 - ✓ Разработать концепцию корпоративной культуры
 - ✓ Выпускать корпоративное СМИ

Практическое занятие №6. Оценка резервов повышения производительности предприятия

Учебная цель: приобретение навыков выбора наиболее приоритетных для повышения эффективности процессов на основе использования методики определения приоритетности процессов исходя из критических факторов успеха (КФУ).

Методические положения

1. Суть методики определения приоритетности процессов исходя из критических факторов успеха заключается в ранжировании выделенных процессов

по степени важности, которую они имеют при реализации критических факторов успеха достижения миссии предприятия, а также по экспертной оценке эффективности работы процесса. Методика состоит из несколько последовательно выполняемых стадий:

1) Выбор наиболее важных критических факторов успеха. Одной из главных проблем является выбор наиболее важных критических факторов успеха, которые претендуют на включение в список. Рекомендуется обставить в списке не более восьми таких факторов. Эта цифра выбрана частично из-за того, что работать с большим числом факторов намного сложнее. Если факторов больше чем восемь, существует довольно большая вероятность, что какие-то из них важны, но не критичны.

2) Выявление ключевых процессов предприятия. Необходимо описать как основные, так и обеспечивающие процессы. Хотя все основные процессы должны войти в окончательный список, следует соблюдать некоторую осторожность в выборе среди обеспечивающих процессов, часть из которых действительно критична для предприятия, а часть менее важна. Список из 10 -12 логистических процессов обеспечивает нужный уровень детализации и широту охвата.

3) Определение взаимосвязи между процессами и критическими факторами успеха. Это осуществляется на основе анализа каждого КФУ и при этом спрашивая: "Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого КФУ?" Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком в колонке под данным КФУ. Выполнив эту процедуру для каждого КФУ, необходимо рассмотреть каждый процесс, сосчитать число КФУ, на которые он влияет (отмечены крестиками) и поставить это число в предпоследнюю колонку. Результаты первых трех стадий можно представить в виде таблицы 6. Число КФУ, на которые влияет данный процесс, дает приблизительную и относительную оценку его важности. Процессы, влияющие на большое количество КФУ, будут, скорее всего, более критичными для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора.

Таблица 10 - Взаимосвязь между процессами и КФУ

Процессы	Критические факторы успеха (КФУ)				Количество КФУ	Оценка работы
	Отличные поставщики	Самое высокое качество	...	Возможности для нового бизнеса		
П1	×	×			2	С
П2	×	×			2	Д
....
П3		×		×	2	В
П4				×	1	Е

4) Оценка работы каждого процесса по пяти бальной шкале. Рассматривая все процессы по очереди, необходимо проставить процессам оценки, используя следующую шкалу из пяти делений:

- А = Отличная работа.
- В = Хорошая работа.
- С = Удовлетворительная работа.
- Д = Неадекватная работа.
- Е = Плохая работа.

5) Выбор процессов для совершенствования на основе критериев стратегической важности процесса и его жизнеспособности. Практичной оценкой относительной стратегической важности каждого процесса является число КФУ, на которые он влияет, как показано в таблице 10. Жизнеспособность существующих процессов, оцененная по шкале от А до Е. Построив матрицу, как показано на рис. 5, получаем возможность сочетать стратегическую важность и здоровье процесса (его текущую работу). Номер каждого процесса записывается в нужную клетку матрицы, которая разделена на три зоны.

Зона 1. Здесь находятся стратегически наиболее важные процессы, которые достаточно плохо работают сегодня. Эти процессы и их компоненты следует выбирать для совершенствования, если цель - достичь большого, быстрого положительного эффекта в работе компании.

Зона 2. Находящиеся в этой зоне процессы дают меньше возможностей повлиять на работу организации, но когда ресурсы освободятся после совершенствования процессов зоны I, улучшение процессов в этой зоне значительно поможет достижению целей предприятия.

Зона 3. Эти процессы оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшений. За этими процессами следует наблюдать для того, чтобы они продолжали хорошо работать, улучшать их следует после того, как будет полностью закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2

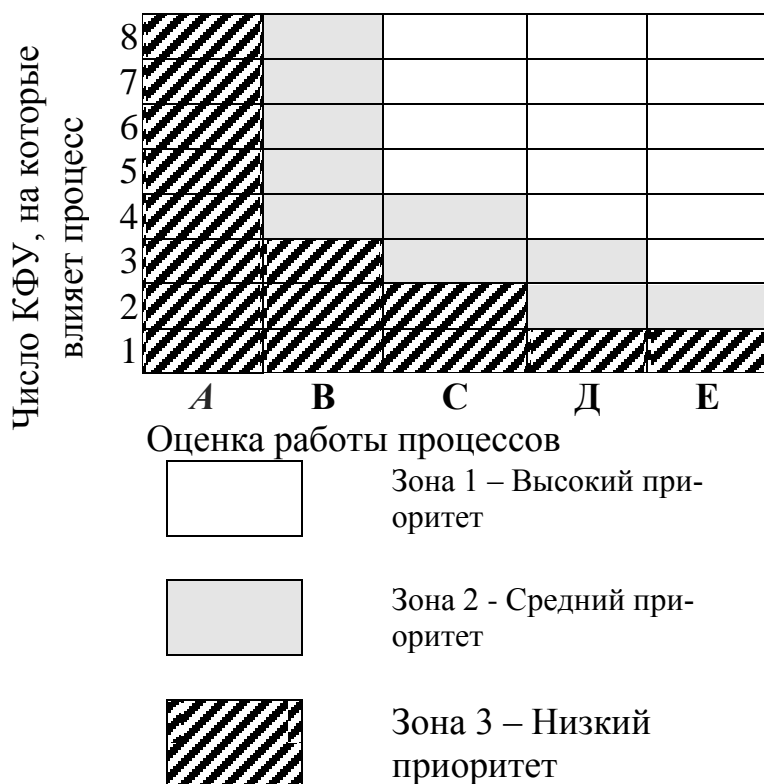


Рис.5. Ранжирование процессов

Задание.

1. В соответствии с тематикой исследования выберите подразделение предприятия, процессы которого будут исследоваться.
2. Выявите и опишите все процессы, протекающие в данном подразделении.
3. Выберите приоритетные для совершенствования процессы на основе методики определения приоритетности процессов исходя из критических факторов успеха.
4. Сделайте вывод о наиболее приоритетных процессах для повышения эффективности предприятия.

Практическое занятие №7. Практика реализации резервов роста производительности на отечественных предприятиях: стратегии и проблемы

Цель работы: сформировать перечень методов выявления резервов роста производительности предприятия, указать основные их особенности.

Общие положения.

Оценку эффективности управления можно охарактеризовать с разных позиций в зависимости от признака классификации оценки. Так, выделяют следующие виды оценки:

1. по цели оценки:
 - а) определение состояния и направлений развития системы управления,
 - б) определение результативности и эффективности системы управления и путей их дальнейшего повышения;
2. по характеру оценки: методологический, функциональный, экономический, социальный, организационный, технологический и правовой аспекты;
3. по взаимосвязи системы управления и управляемого объекта: с позиций всей социально-экономической системы и с позиций системы управления как части целого;
4. по объекту оценки: комплексная оценка всей системы управления и составляющих ее компонентов;
5. по направленности оценки: динамические (процессные) и статические (структурные) характеристики системы управления;
6. по критериям оценки: количественная и качественная;
7. по методам оценки: экспертная, балльная, коэффициентная, экстраполяционная, эвристическая, сравнительная, балансовая, системная и др.

В ходе выполнения практической работы заполните таблицу 11.

Таблица 11 - Сводная характеристика методов оценки эффективности управления организацией

Постановка целей оценки	Наиболее часто применяемые методы в оценке	Достоинства и недостатки метода
Определение тенденций и возможностей макроуровневой стабилизации экономики предприятия		
Комплексное исследование взаимосвязей		

элементов и показателей системы управления		
Определение эффективности производственной или социально-экономической деятельности		
Снижение совокупности затрат на управление		
Нахождение условий сбалансированности производственных и организационных показателей		

Рассмотрите современные представления об управлении эффективностью. Современная концепция управления эффективностью на практике, как правило, опирается на все или некоторые из следующих принципов и идей:

1. Равное внимание к оценке эффективности и к обучению и развитию персонала.
 2. Опора на сильные стороны сотрудников и их потребности в развитии.
 3. Интеграция результатов и средств, с помощью которых они достигаются.
 4. Организация всеми средствами доносит до сотрудников видение своих важнейших целей.
 5. Сотрудникам ставятся цели, которые обладают стратегическим значением, и прогресс формально оценивается.
 6. Цели и задачи регулярно пересматриваются и переосмысливаются; оцениваются результаты обучения и развития персонала.
 7. Цели работы и обучения выражаются в форме измеримых результатов.
 8. Используются формальные процедуры оценки, проводится постоянное информирование сотрудников о требованиях к работе.
 9. Уровень эффективности отражается на оплате труда.
 10. Интеграция стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией.
 11. Инвестиции в персонал, восприятие сотрудников как самого ценного актива.
 12. Создание и развитие благоприятной для эффективности корпоративной культуры.
- Охарактеризуйте одно из предложенных направлений повышения эффективности управления производительностью в кратком докладе.

Практическое занятие №8-9. Разработка программы повышения производительности на предприятии

Учебная цель: сформировать навыки реализации программно-целевого подхода в управлении организацией.

Общие положения при разработке программы:

Программа повышения эффективности (ППЭ) содержит три стадии.

Первая стадия программы повышения эффективности предполагает проведение обследования и рассчитана на 3—10 дней. Содержание стадии 1:

- выбор оптимального подхода;
- определение целей программы;
- определение задач в рамках программы;
- определение направлений деятельности, охватываемых программой;

- разработка проектной организационной структуры;
- составление плана-графика программы.

Вторая стадия программы повышения эффективности предназначена для проведения анализа и рассчитана на 4—10 недель. Содержание стадии 2:

- информирование всех участников программы;
- сбор данных;
- описание исходной ситуации;
- согласование базового периода;
- разработка концепции в общих чертах;
- разработка детальной программы;
- создание целевых групп по заданиям;
- ознакомление с планом-графиком;
- составление отчета об ожидаемых результатах.

Третья стадия программы повышения эффективности посвящается внедрению этой программы. Длительность внедрения программы может колебаться от 4 месяцев до двух лет. Содержание стадии 3:

- информирование всех участников;
- установление механизма контроля за реализацией программы;
- осуществление необходимых мероприятий;
- получение результатов;
- сообщение о достигнутых результатах;
- осуществление последующих мер.

Программа повышения эффективности разбивается на основные этапы, по завершении которых вырабатываются решения о приостановлении программы, повторении этапа или переходе к следующему этапу.

При разработке любой программы повышения эффективности используются как общие подходы, так и особые элементы, связанные со спецификой данной программы. Рассмотрим общие элементы.

1. Программа повышения эффективности разбивается на стадии. Например, выше были рассмотрены три стадии: обследование, анализ, внедрение. Определяются цели.

2. Выделяются структурные подразделения компании, которые охватывает программа повышения эффективности.

3. Разрабатывается организационная структура программы. Руководящий комитет должен возглавлять менеджер высшего уровня, так как при сопротивлении отдельных менеджеров нововведениям их придется заменить. Создается проектная и рабочие группы. Руководитель проектной группы назначается на весь срок выполнения программы повышения эффективности из числа внешних специалистов. Руководитель проекта определяет и контролирует деятельность по проекту и отвечает за достижение целей. Проектная группа реализует проект. Члены проектной группы должны уделять работе по проекту не менее половины своего рабочего времени. Рабочие группы состоят из сотрудников основных обследуемых подразделений. Члены рабочих групп должны уделять работе по проекту не менее четверти своего рабочего времени.

4. Составляется план осуществления и план-график программы повышения эффективности. Планируются необходимые ресурсы.

5. Проводятся следующие подготовительные действия:
- уточняются задачи в зависимости от целей программы;

- назначаются члены проектной группы;
- назначаются члены рабочих групп;
- подготавливаются средства, необходимые для работы проектной группы;
- составляется подробный план-график по каждой программе (проекту);
- проводится первое заседание проектной группы.

6. При проведении анализа потребуется следующая проектная база данных:

- «входы», или затраты;
- «выходы», которые характеризуют результат качества работы;
- классификация исходных материалов;
- другие необходимые данные.

При анализе базы данных выполняется их перекрестная проверка, а также выявляются и классифицируются слабые стороны.

7. Разрабатывается концепция улучшения показателей деятельности. Для этого осуществляются следующие действия:

- определяется идеальное решение;
- сопоставляется идеальное решение с реальностью;
- заново определяются цели;
- рассчитываются перспективы улучшения показателей деятельности;
- разрабатывается базовая концепция;
- составляется план реальных действий;
- подготавливается план осуществления программы;
- сравниваются прогнозируемые результаты с данными по базовому периоду.

Помимо рассмотренных общих подходов, при разработке программы повышения эффективности необходимо учитывать также особенности, связанные со спецификой данной программы.

Задание 1. Подготовьте и представьте программу повышения производительности, используя основные положения занятия. В основу разработанной программы следует положить одно из возможных направлений совершенствования системы управления. По результатам работы сформируйте презентацию, отразив основные разделы программы.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ

Самостоятельная работа №1

1. Рассмотрите кейс №1 «Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров».
2. Письменно сформулируйте ответы на вопросы, представленные после кейса.

Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров. Кейс для решения

Крупная международная компания по производству широкого ассортимента косметики и продукции сангигиены решила внедрить автоматизированные системы планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Это должно было обеспечить оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сократить затраты

времени управляющих на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших то в результате недостатка какой-либо продукции, то в результате ее перепроизводства, то из-за разбалансированности материально-технических запасов.

Компания работала весьма рентабельно и по ряду ключевых продуктов владела основной частью рынка. Высшее руководство компании одобрило план капиталовложений на создание крупных новых производственных мощностей для выпуска новой перспективной продукции на потребительский рынок, на котором раньше эта компания не выступала, так как прогноз указал на наличие на этом рынке растущего спроса.

Приблизительно спустя год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, вице-президент по финансовым вопросам, подразделение которого отвечало и за затраты, связанные с материально-техническими запасами, объявил, что в запасах, предназначенных для производства ряда новых продуктов, заморожены значительные капиталы. Он подсчитал, что на складах хранится такое количество полосканий для полости рта (один из новых видов продукции компании), которого вполне бы хватило для создания озера. При проведении полной инвентаризации по всей компании были вскрыты и другие факты диспропорций.

В то же время, руководство службы маркетинга жаловалось, что часто у них не хватает наличных запасов для проведения рекламных кампаний даже по традиционным товарам фирмы. Такие кампании обычно предусматривали значительные затраты на рекламу и распродажу на месте рекламируемых материалов и экспонатов выставок. Кроме того, было установлено, что как потребители, так и розничные торговцы обычно были весьма недовольны нехваткой рекламируемой продукции.

Руководители производства утверждали, что они выпускают продукцию в объемах, весьма близких к тем, которые дает прогноз сбыта, причем в производстве они проводят стратегию минимальных производственных затрат. Если возникли какие-то проблемы, то пусть отчитываются те, кто составлял эти прогнозы. Дальнейшее обследование, однако, показало, что в производстве скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители заводов утверждали, что это позволяет им более гибко реагировать на неожиданные изменения спроса, поскольку многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же полуфабрикатов. Так например, клейкие пластыри разного качества и размера собирали в одну упаковку. Поэтому наличие готового пластыря в кусках различных размеров позволяло заводу быстро скомплектовать нужный набор при изменении характера спроса. Кроме того, мастера производственных участков с гордостью отмечали, что это позволяет им выпускать более крупные партии отдельного типоразмера без переналадок производства, что дает значительную экономию.

Прогнозы рынка готовил персонал центрального аппарата корпорации. В этой работе принимали участие экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они использовали данные долгосрочных тенденций сбыта продукции компании, данные по темпам роста тех рынков, на которых выступала их компания, различные прогнозы, подготовленные правительственными учреждениями и университетами, данные коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, рекламных кампаниях,

предполагаемых действиях конкурентов. Группа разрабатывала свой прогноз и отдавала его на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз становился официальным документом и спускался в различные подразделения для разработки соответствующих планов. Аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими. Таким образом, имевшиеся материалы говорили о том, что прогнозисты, видимо, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов.

В итоге, каждая организация считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи, и поэтому для расследования причин ситуации, приведшей к проведению полной инвентаризации, нужно было пригласить независимого консультанта. Для анализа проблемы обратились к консалтинговой фирме «Литтл, Янг энд Андерсон Менеджмент Консалтантс». Группа аналитиков, возглавляемая опытным консультантом по вопросам рентабельности, тщательно проанализировала всю систему компании и в дополнение к фактам, установленным высшим руководством, обнаружила следующее:

1. Хотя процесс производства, созданный на новых предприятиях и относится к эффективным, он характеризуется отсутствием гибкости и большими затратами на запуск продукции в производство. Выпуск крупных партий экономически целесообразен, но неспособность следовать за изменениями спроса обходилась очень дорого.

2. Управляющие производством на заводах не несли материальной ответственности за замораживание оборотных средств в сверхнормативных запасах, поэтому у них не было никакого стимула снижать объемы этих запасов. В своих расчетах себестоимости производственники учитывали только расходы на складирование материально-технических запасов и расходы на погрузочно-разгрузочные операции.

3. В делах организации хранились только последние скорректированные версии прогнозов. Оригиалов прогнозов, переданных в плановые и производственные подразделения для работы, не совпадавших с последней скорректированной версией, в архивах не хранилось.

4. В службе маркетинга руководители, отвечавшие за определенную группу товаров, могли под свою ответственность вносить коррективы в прогноз с учетом значительных изменений на рынке или в календаре проведения рекламных кампаний. Причем такую корректировку им позволялось проводить вплоть до последнего дня прогнозируемого месяца. Было установлено, что иногда эти руководители в службе маркетинга корректировали прогноз только из-за боязни, что имеющихся запасов может не хватить на проведение запланированной кампании по развитию рынка.

5. Работники службы маркетинга иногда тратят значительные суммы на рекламу и продвижение на рынок товаров, которые уже занимают до 90% имеющегося рынка. Весь эффект такой кампании заключался в переносе пика сбыта на более раннюю дату, а не в увеличении реального объема сбыта. Клиенты просто закупали продукцию во время таких кампаний в запас по более низким рекламным ценам.

Вопросы и задания по ситуации:

1. Что будет, если прогноз окажется неверным? Каковы возможные

последствия влияния такой ошибки на производительность в различных частях компании - службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т.д.?

2. Как бы вы измерили производительность труда работников отдела маркетинга? Как связано ваше определение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?

3. Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую производительность компании?

4. Какие изменения внесли бы вы в планирование производства, чтобы улучшить производительность компании? Объясните причины?

5. Как вы будете оценивать работу отдельных руководителей заводов в будущем?

Самостоятельная работа №2

1. Рассмотрите кейс №2 «Повышение эффективности работы организаций».

2. Письменно сформулируйте ответы на вопросы, представленные после кейса.

Кейс №2. Повышение эффективности работы организаций «Блю Кросс - Блю Шилд»

Пауль Т. Шонеманн, Школа бизнеса Университета Сан-Франциско

Организации «Блю кросс - Блю шилд» в Калифорнии действуют как некоммерческие организации по страхованию здоровья отдельных лиц и групп служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги в Калифорнии, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Коммерческие страховые компании, различные программы страхования с предварительной оплатой страховки типа фонда Кайзера, ряд организаций, поддерживаемых местной медицинской ассоциацией, и много других организаций предоставляют услуги по страхованию здоровья.

Важной отличительной чертой организаций «Блю кросс - Блю шилд» является то, что они - посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто оплачивающие его.

Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по страхованию здоровья было то, что в последнее десятилетие рост стоимости медицинского обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Средняя стоимость страхования здоровья служащего дошла почти до 8% уровня его зарплаты. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, используемой в здравоохранении. Вместе с тем врачи, больницы, лаборатории и т.д. не беспокоятся об уровне затрат, у них нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель - вылечить и восстановить здоровье больных. Обычные мерки эффективности не приложимы к медицине - «Стоимость человеческой жизни измерить нельзя».

Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блю кросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворение потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг. Первый вид - срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-

либо проволочек возмещение оплаченных клиентом медицинских услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с учетом общих эксплуатационных расходов, своевременности выплаты компенсаций, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т.д.).

Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блю кросс». Что можно было сделать, чтобы повлиять на цены за обслуживание их клиентов врачами, больницами, лабораториями и прочими учреждениями здравоохранения? Это была особенно трудная проблема, поскольку медики традиционно противодействовали любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блю кросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем бумажной работы выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Некоторые из них сохранили прочные связи со своими профсоюзами. Профсоюзы, совсем не случайно, тоже интересовались вопросами контроля стоимости медицинского обслуживания, поскольку они согласовывали вопросы оплаты такого обслуживания с администрацией, и часть денег, которая шла на оплату все дорожающих услуг, могла бы быть использована на зарплату работникам.

Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа по обработке заявлений на страхование была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было.

По мере расширения использования ЭВМ для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Несколько лет тому назад крупная нефтяная компания перенесла свой центр по обработке кредитных карточек в пригород, удаленный на 45 миль от Сан-Франциско, и обнаружила, что производительность труда возросла почти на 20%, текучесть кадров почти исчезла, количество прогулов резко сократилось. Во-вторых, в «Блю кросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блю кросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Одна из организаций «Блю кросс» проанализировала вопрос о переезде из города и решила, что ей лучше расположиться в виде отделений в нескольких пригородах, чтобы можно было воспользоваться рабочей силой, имеющейся там. С учетом прогнозируемой нагрузки нужно было обосноваться в восьми - двенадцати пригородах. Возможный выигрыш за счет характеристик рабочей силы, имеющейся в пригородах, мог быть перечеркнут увеличением расходов на компьютерное обеспечение в рассредоточенном

географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также ростом расходов на транспортировку документов. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо провести большую планомерную подготовку.

Одновременно проводилась работа и по организации внешнего контроля за стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, что клиент к этому вопросу обычно не имел никакого отношения. Само обслуживание было построено так, чтобы исключить возможность участия клиентов в решении вопросов о его стоимости. Наниматели платили страховой взнос, а страховая компания оплачивала счет. Даже в пределах одного населенного пункта разброс ставок за пользование больницами был весьма значительным. Разные врачи прописывали разные курсы лечения при одном и том же заболевании, что, естественно, и стоило по-разному. Одновременно в больницах оказался избыток больничных коек, персоналу пришлось принять участие в конкурентной борьбе за заполнение свободных коек.

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское обслуживание. Некоторые мероприятия предусматривали подключение клиентов путем расширения их информированности о наличном выборе и разнице в уровне цен, путем требования освидетельствования у второго доктора перед серьезными хирургическими операциями, а также просто путем участия клиента в оплате минимальной суммы за медицинское обслуживание, что должно было сократить число ненужных обращений к врачам. Другие меры предусматривали экономическое воздействие, в том числе согласование выгодных ставок с госпиталями и клиниками в обмен на обязательство ускоренной оплаты по заявлениям и рекомендации клиентам пользоваться услугами данного госпиталя или клиники. Еще один вариант предусматривал создание организации по сохранению здоровья, в которой руководство госпиталями и врачами осуществлялось бы со стороны финансирующей организации, и она могла бы в таком случае влиять на решения о стоимости медицинского обслуживания. Все эти стратегии предусматривали некоторое ограничение выбора для клиентов и проведение переговоров с больницами, которые не имели особого опыта общения с внешними силами, стремящимися повлиять на их ставки. Для того чтобы внедрить предполагаемые изменения, нужно было как следует поработать и с теми, и с другими.

Одна из организаций «Блю кросс» успешно децентрализовала свои бюро по обработке заявлений клиентов и организовала 10 региональных центров с числом работающих от 200 до 300 человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения. Некоторые ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы. Ряд организаций договорились с клиниками и больницами о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам «Блю кросс» пользоваться именно этими больницами или клиниками.

Вопросы к ситуации.

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блю кросс»?

2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блю кросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?

3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?

4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блю кросс - Блю шилд»?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методические указания включают два раздела, которые содержат задания практических работ с указаниями по выполнению, задания для самостоятельного изучения дисциплины. Все формы и виды заданий связаны с самостоятельным освоением компетенций.

В методических указаниях подробно изложены вопросы, связанные с обеспечением, оценкой и прогнозированием факторов влияния внешней и внутренней среды на производительность предприятия. Представленные задания по анализу, планированию и реализации решений, направленных на увеличение эффективности, их моделированию с использованием различных методов позволяют студенту сформировать необходимые навыки, позволяющие эффективно решать задачи управления в практической деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление результативностью / Кокинз Гэри; пер. Тимофеев П., ред. Григорьева В. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 328 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>
2. Управление результативностью / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. – М.: Альпина Паблишер. – 248 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68006.html>
3. Рудычев А.А. Инструментарий и методические подходы управления производительностью труда с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] : монография — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 107 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66653.html>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
1	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	4
2	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		41
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК		42

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по проведению практических занятий,
выполнению самостоятельной работы
по дисциплине «Управление производительностью»
для обучающихся по специальности
38.03.02 «Менеджмент»
всех форм обучения

Составитель:
Рыбкина Ольга Владимировна

В авторской редакции

Подписано к изданию 15..2021.

Уч.–изд. л. . «С» .

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14