

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование модели КРІ в систему стимулирования специалистов (на примере ООО «СВ РИТЕЙЛ»)

Обучающийся

С.А. Молодцова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, компания, персонал, модель КРІ, мотивация, премирование, стратегия, бизнес-процессы.

Объект выпускной квалификационной работы – модель КРІ в системе стимулирования специалистов компании.

Предмет выпускной квалификационной работы – ООО СВ Ритейл.

Цель выпускной квалификационной работы – проведение анализа разработки и внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

Задачи:

- Изучить теоретические основы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов.
- Проанализировать разработанную модель КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.
- Определить проблемы и недостатки разработанной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.
- Разработать проект мероприятий, направленных на совершенствование модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании.

Научная новизна работы состоит в систематизации практического опыта разработки модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании и его применении в управлении персоналом компании ООО СВ Ритейл. Результаты исследования: работа ориентирована на решение актуальных вопросов в разработке эффективной модели КРІ для стимулирования сотрудников ювелирного магазина.

Работа представляет интерес для студентов направления «Управление персоналом» и для специалистов, осуществляющих практическое управление персоналом в ювелирных компаниях.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы внедрения модели KPI в систему стимулирования специалистов .....	7
1.1 Понятие, цели и задачи внедрения модели KPI в систему стимулирования специалистов компании .....	7
1.2 Ключевые показатели оценки эффективности деятельности специалистов компании .....	11
1.3 Этапы внедрения модели KPI в систему стимулирования специалистов компании .....	14
Глава 2 Анализ разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.....	20
2.1 Краткая характеристика финансово-экономической деятельности компании ООО «СВ Ритейл».....	20
2.2 Анализ разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл.....	28
2.3 Проблемы и недостатки разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл.....	35
Глава 3 Основные направления совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл.....	41
3.1 Разработка проекта необходимых мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV .....	41
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV .....	48
Заключение .....	52
Список используемых источников.....	55
Приложение А Классификация видов ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников в компании.....	59
Приложение Б Выписка из Единого государственного реестра юридических лиц компании ООО СВ Ритейл.....	61

## Введение

Современная система управления персоналом – это система идей и приёмов эффективного построения и управления компаниями, складывающаяся под влиянием реалий деловой жизни развитых стран и включающая в себя такие элементы, как умение обращаться с людьми, поиск профессионалов, обучение сотрудников и их аттестация, отбор кандидатов для работы в организации, изучение профессиональной ориентации персонала, оценка, а также развитие, перемещение и ротация персонала.

Мотивация персонала в любой компании занимает важное место в обеспечении качественной и эффективной работы. Качество работы сотрудника находится в прямой зависимости от поощрений и благодарности, которые он сможет получить за выполненный объем или превышение объема работы.

Законодательство РФ позволяет работодателям самостоятельно определять порядок, условия и размер премирования сотрудников. Неправильно выстроенная система премирования может вызывать проблемы с мотивацией персонала, а также с начислением премиальных выплат [1,3].

Одним из наиболее распространенных и одновременно эффективных инструментов, который помогает организовать систему управления мотивацией сотрудников, является KPI (англ. Key Performance Indicators).

Актуальным направлением деятельности руководителя компании является разработка ключевых показателей эффективности сотрудника, влияющих на его мотивацию труда. Руководители компании с помощью реализации механизмов мотивации побуждают сотрудников к эффективной работе и способствуют повышению производительности труда.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретическую основу представленной выпускной квалификационной работы составили научные работы зарубежных и отечественных авторов, в следующих тематических блоках:

– вопросы стимулирования трудовой деятельности изучены в научных трудах таких авторов: Т.Ю.Базаровой, Б.М.Гейкина, Б.Л.Еремина, А.Я.Кибанова, Р. Марр, М.Х. Мескон, Ю.Г.Одегова, В.Петти, Ф. Хедоури, Г. Шмидт и т.д.

– управление системой персонала в российских компаниях исследованы научных работах российских исследователей, как В. В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, В.Р. Веснин, А.П Волгин, Л. С. Дегтярь, А.Я. Кибанов, И. С. Маслова, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пуляев, Л. С. Чижова и др.

Цель выпускной квалификационной работы – проведение анализа разработки и внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

Поставленная цель в выпускной квалификационной работе определила круг решаемых задач:

– Изучить теоретические основы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

– Определить ключевые показатели оценки эффективности деятельности специалистов компании.

– Рассмотреть этапы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов компании.

– Проанализировать разработанную модель КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

– Определить проблемы и недостатки разработанной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

– Разработать проект необходимых мероприятий, направленных на совершенствование модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

– Провести оценку эффективности разработанных мероприятий, направленных на совершенствование модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

– Объект выпускной квалификационной работы – модель КРІ в

системе стимулирования специалистов компании.

Предмет выпускной квалификационной работы – ООО СВ Ритейл.

Методы исследования: общенаучные (анализ, синтез, обобщение) и частнонаучные (анализ документов, наблюдение, интервью, ситуационный анализ).

Информационной базой выпускной квалификационной работы является действующее российское законодательство, научная и учебная литература, материалы СМИ в соответствии с темой выпускной квалификационной работы, необходимая статистическая информация, научные исследования и другие нормативные документы и материалы, касающиеся данной темы.

Научная новизна работы состоит в систематизации опыта разработки модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании и его применении в практическом управлении персоналом компании ООО СВ Ритейл.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в определении направлений и составлении плана мероприятий, направленных на повышение эффективности разработанной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе проанализированы теоретические основы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

Во второй главе проведен системный анализ разработанной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

В третьей главе разработан проект необходимых мероприятий, направленных на совершенствование модели КРІ в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл.

# Глава 1 Теоретические основы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов

## 1.1 Понятие, цели и задачи внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов компании

Каждый собственник компании стремится добиться стабильной и ритмичной работы каждого подразделения. Для этого необходимо чтобы каждый сотрудник компании ответственно относился к выполнению своих должностных обязанностей и поставленных рабочих задач.

Для этого в компании разрабатывается и внедряется система ключевых показателей сотрудников (англ. КРІ – Key Performance Indication) [3].

Основоположником направления мотивации сотрудников компании с помощью конкретных показателей считается автор метода управления по целям Питер Друкер (США), предложенного в 50-е г. XX века. Ключевой идеей метода управления по целям является то, что руководители компании совместно с собственником определяют цели деятельности компании, информируют о них сотрудников и распределяют рабочие задачи, а также ответственность каждого сотрудника за выполнение поставленных задач [29].

Рассмотрим на рисунке 1 занимаемое в системе управления компанией место разработанных ключевых показателей эффективности.

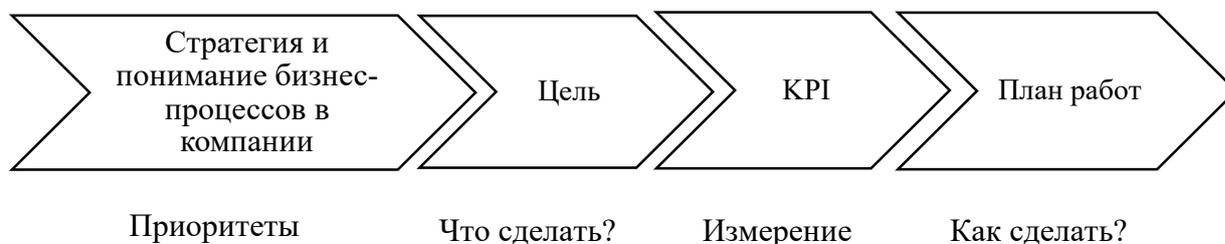


Рисунок 1 – Место модели КРІ в системе управления компанией [4]

Внедряя модель КРІ в системе стимулирования специалистов в компании, руководители получают возможность организовать:

- Четкое планирование выполняемых рабочих задач, темпов и объемов производства.
- Наглядную демонстрацию поставленных целей и их достижимости.
- Постановку конкретной задачи каждому сотруднику с четкими временными рамками.
- Постоянные источники данных для всегда одинакового отслеживания показателя.
- Объективную оценку результатов труда подчиненных, подразделений, всей компании.
- Систему честного поощрения и мотивации сотрудников для улучшения общих показателей.
- Процесс формирования отчетности в установленные промежутки времени [29].

В российских компаниях система ключевых показателей эффективности деятельности менеджеров или КРІ (англ. Key Performance Indicator) является одним из инструментов контроллинга, внедряемого в процесс управления деятельностью компанией с середины 1990-х гг. с начала развития рыночной экономики в России.

В разработанной стратегии развития компании на рынке руководители определяют:

- ключевые стратегические цели деятельности.
- основные элементы политики компании, ограничивающие или направляющие текущую деятельность.
- разработанные мероприятия или программы для достижения поставленных целей и соответствующих принципам политики компании.

Целями деятельности компании являются:

- экономические результаты реализации производимых товаров или оказываемых услуг, например объем продаж в штуках и рублях, полученный доход, сумма предоставленных скидок и т.д.
- занимаемое положение на рынке: размер занимаемой рыночной доли, сегментация рынка, географическая представленность и т.д.
- инвестиционная привлекательность: стоимость акций, количество акционеров, реализация крупных инвестиционных проектов и т.д.[3]

Рассмотрим на рисунке 2 основные подсистемы КРІ, являющиеся конкретными показателями с помощью которых измеряется поставленная стратегическая цель деятельности компании.

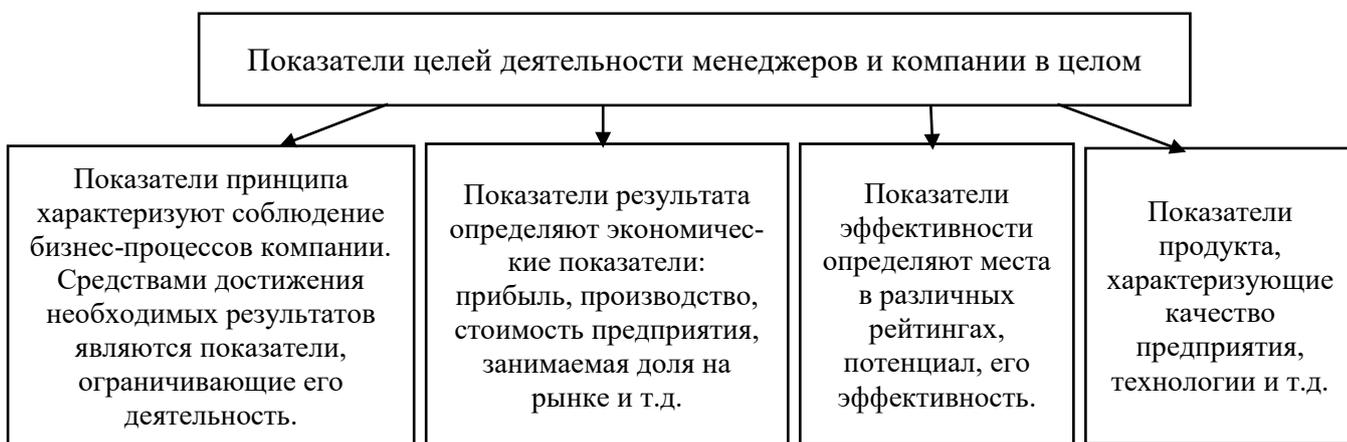


Рисунок 2 – Основные подсистемы КРІ в компании [20]

Ключевые показатели эффективности деятельности являются системой количественных индикаторов, отражающих достигнутые результаты работы каждого сотрудника в компании. Рассмотренные показатели являются измеримыми и входят в систему ключевых показателей эффективности деятельности всех сотрудников компании [1].

Основной целью системы ключевых показателей эффективности для всей компании является четкое, структурированное определение факторов, влияющих на результаты деятельности компании, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных

сотрудников, обеспечивающих их выполнение [5].

Построить в компании эффективную модель КРІ один раз на длительное время невозможно. По мере изменения внешних условий и стратегических целей, внутреннего развития компании, приоритетность разработанных КРІ должны меняться [2].

Рассмотрим на рисунке 3 примерную модель КРІ в компании.

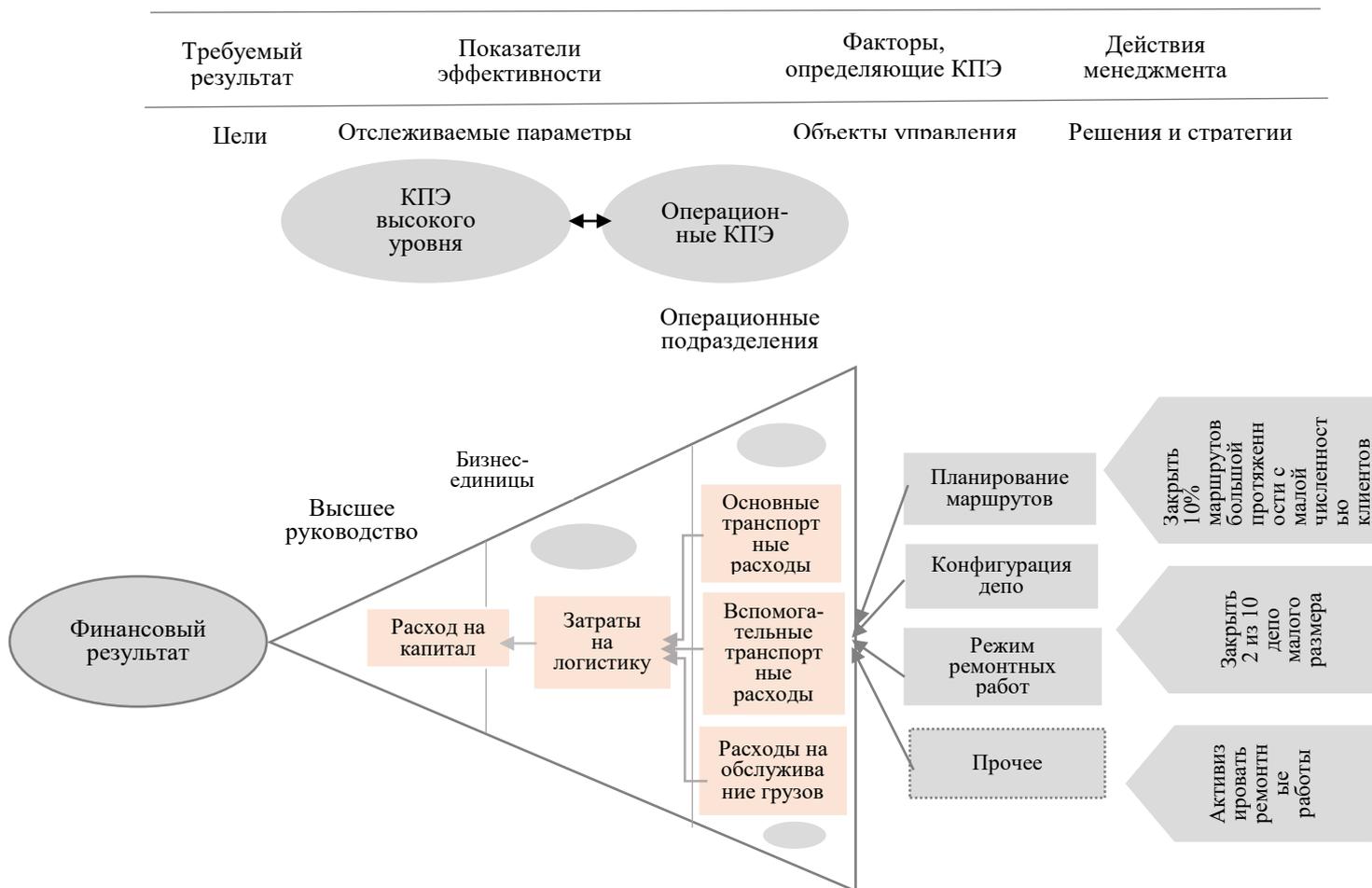


Рисунок 3 – Пример модели установленных КРІ компании [11]

Для создания эффективной системы КРІ в компании руководители и сотрудники должны ее принять и включить ее во все основные управленческие процессы: определение проблем и предложение альтернатив, планирование и постановка задач, оценка достигнутых результатов выполнения необходимых бизнес-процессов и эффективности деятельности,

оплату труда и т.д.

Таким образом, ключевыми показателями эффективности в разработанной модели является ограниченный набор показателей, которые используются руководством для диагностики и оценки эффективности результатов деятельности менеджера и компании в целом.

Для следующего принятия на основании полученных результатов необходимых управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

## **1.2 Ключевые показатели оценки эффективности деятельности специалистов компании**

Ключевые показатели эффективности деятельности менеджера являются системой количественных индикаторов, отражающих достигнутые результаты работы каждого сотрудника. Рассмотренные показатели являются измеримыми и входят в систему ключевых показателей эффективности деятельности менеджеров компании [36].

Составим классификацию видов ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников в компании и кратко их охарактеризуем (Приложение А).

С помощью ключевых показателей эффективности оценивается достижимость поставленных стратегических целей и эффективность выполнения поставленных рабочих задач [6].

Выбранные ключевые показатели эффективности деятельности сотрудника на рабочем месте должны соответствовать следующим требованиям:

- Четкость определения и формулирования выбранного показателя эффективности.
- Достижимость каждого выбранного показателя;

– Стимулирование сотрудников для выполнения поставленных рабочих задач и стратегических целей.

– Установленные показатели эффективности должны соответствовать зоне ответственности сотрудника.

– Ключевые показатели эффективности должны соответствовать общим целям компании и соответствовать целям конкретного структурного подразделения компании [29].

Установленные руководителями компании ключевые показатели эффективности могут выполняться в течение года, полугодия, квартала, месяца. В зависимости от занимаемой должности сотрудников в компании ему могут быть установлены от пяти до семи ключевых показателей эффективности, например:

– Топ-менеджерам устанавливаются показатели KPI, направленные на повышение эффективности операционной и стратегической деятельности компании в целом.

– Менеджерам среднего звена и руководителям департаментов устанавливаются ключевые показатели эффективности в соответствии с направлением деятельности структурного подразделения (департамент, отдела).

– Рядовым сотрудникам устанавливаются показатели, повышающие личную эффективность труда [7].

Для правильного и точного расчета ключевых показателей эффективности (KPI) в практической деятельности специалистами может применяться матрица, изображенная на рисунке 4.



Рисунок 4 – Матрица расчета ключевых показателей эффективности (КРІ) сотрудников компании [3]

Кратко охарактеризуем каждый структурный элемент матрицы, используемый для расчета ключевых показателей эффективности сотрудников (КРІ) компании:

- Вес – определяет важность и приоритетность конкретного показателя в деятельности компании.
- База или основание характеризующее, минимальную сумму указанных экономических показателей (товарооборот, сумма среднего чека, количество покупателей, NPS и т.д.) которые обязан в своей работе выполнить сотрудник [22].
- Норма или усредненный результат, который сотрудник должен выполнить в процессе трудовой деятельности [23].
- Фактическое выполнение установленных ключевых показателей эффективности (КРІ) определяется реальными результатами деятельности сотрудника и подтверждаются статистическими данными управленческого учета [8].
- Цель определяется в долгосрочной стратегии развития компании и является максимальным уровнем эффективности, который должны достигнуть сотрудники в течение календарного года [3].

По итогам рассчитанного индекса матрицы расчета ключевых показателей эффективности руководитель структурного подразделения совместно с топ-менеджерами компании объективно оценивают необходимость в поощрении или депремировании каждого сотрудника [32].

Таким образом, ключевые показатели эффективности деятельности менеджера являются системой количественных индикаторов, отражающих достигнутые результаты работы каждого сотрудника. Рассмотренные показатели являются измеримыми и входят в систему ключевых показателей эффективности деятельности менеджеров компании. Выполнение запланированных ключевых показателей эффективности (KPI) сотрудниками компании различных уровней оказывает значительное влияние на размер премирования или депремирования [9].

### **1.3 Этапы внедрения модели KPI в систему стимулирования специалистов компании**

Процесс разработки эффективной модели KPI направлен на

- достижение стратегических целей компании;
- выполнения конкретных бизнес-процессов;
- проведение анализа текущего состояния операционной

деятельности компании [10].

Разработка эффективной модели KPI в системе стимулирования специалистов компании основывается на разработке стратегических целей, направленных на долгосрочное развитие компании с горизонтом планирования от 3 до 5 лет, определения операционных целей деятельности сроком не более 1 года и краткосрочных целей (не более 1 – 3-х месяцев) [3,5]. Следующим этапом в разработке эффективной модели KPI в системе стимулирования специалистов компании является декомпозиция долгосрочных стратегических целей компании с горизонтом планирования от 3 до 5 лет. Составим на рисунке 5 примерную схему декомпозиции

стратегических целей компании в процессе разработки эффективной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании [26].

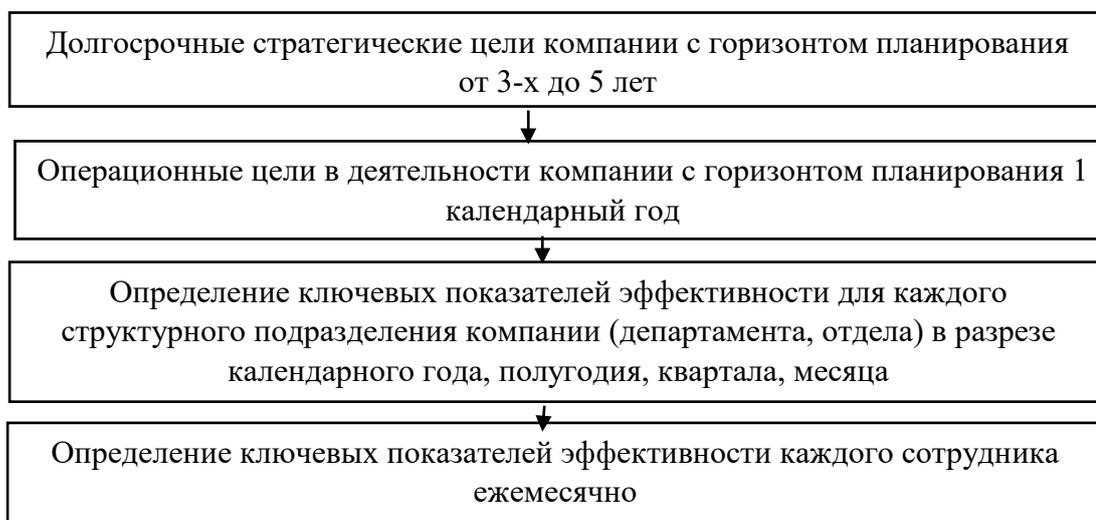


Рисунок 5 – Схема декомпозиции стратегических целей компании в процессе разработки эффективной модели КРІ [24]

Следующим этапом процесса разработки эффективной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании является определение ключевых показателей, влияющих на достижение запланированных операционных показателей и стимулирование мотивации сотрудников компании. Рассмотрим на рисунке 6 схему разработки ключевых показателей эффективности (КРІ) для каждого сотрудника компании [12].

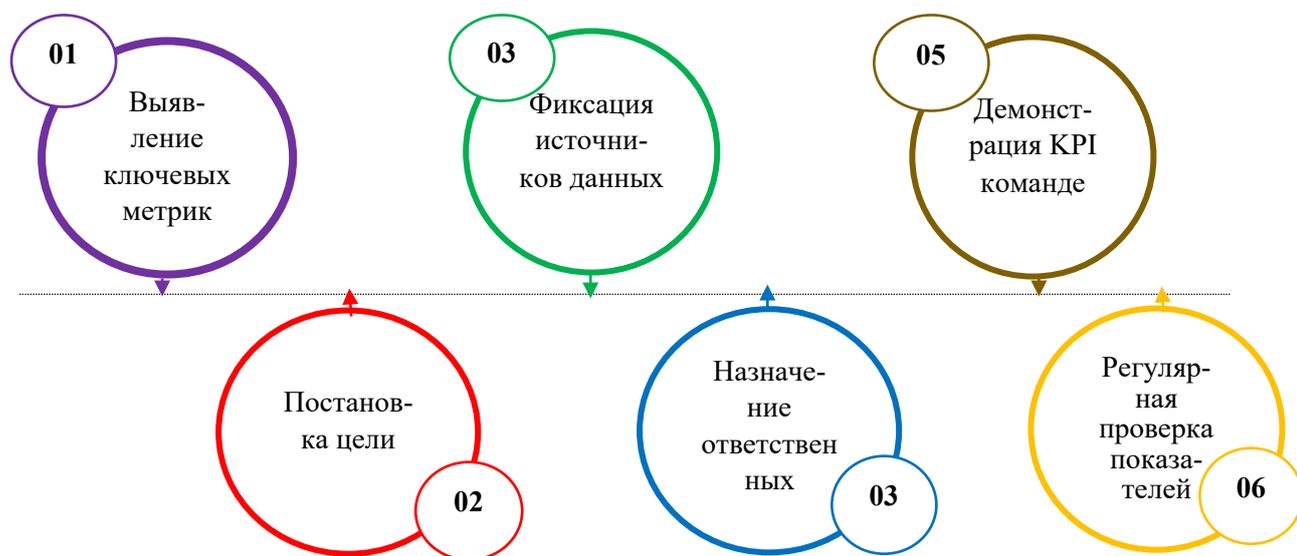


Рисунок 6 – Схема разработки ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого сотрудника компании [20]

Составим в таблице 1 этапы разработки ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого сотрудника компании и дадим им краткую характеристику [13].

Таблица 1 – Этапы разработки модели ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого сотрудника компании [14]

Этапы разработки модели KPI	Краткая характеристика этапа модели KPI
1. Выявление ключевых метрик или показателей	Необходимо выделить ключевые показатели, влияющие на выручку и прибыль компании и непосредственно связанные с деятельностью сотрудников. Выбранных ключевых показателей должно быть от 4 до 7 KPI, например <ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение ежемесячного товарооборота;</li> <li>- выполнение установленного уровня торговой надбавки;</li> <li>- увеличение количества клиентов компании;</li> <li>- увеличение прибыли компании не менее 15% и т.д.</li> </ul>
2. Постановка краткосрочных операционных целей	Поставленные операционные цели в деятельности компании должны соответствовать установленным ежемесячным KPI и стимулировать сотрудников выполнить поставленные рабочие задачи.
3. Статистические источники данных	Каждый сотрудник компании должен знать методику расчета выполнения поставленных KPI и уметь самостоятельно их рассчитать.
4. Ответственные за выполнение поставленных KPI	Ответственным за выполнение установленным ежемесячным KPI является руководитель структурного подразделения компании. Он осуществляет за корректность сбора данных, правильность расчетов и регулярное обновление результатов работы каждого сотрудника.

Продолжение таблицы 1

Этапы разработки модели КРІ	Краткая характеристика этапа модели КРІ
5. Визуальная демонстрация выполнения поставленных КРІ сотрудниками	Для визуализации выполнения поставленных КРІ сотрудниками руководитель структурного подразделения может составлять графики выполнения каждым сотрудником, рейтинги сотрудников или информировать о выполнении всем коллективом каждого показателя.
– Регулярное изменение или проверка установленных КРІ сотрудниками	Установленные ключевые показатели эффективности каждого сотрудника пересматриваются ежемесячно и корректируются с учетом выполнения уже поставленных целей и фактических результатов достижения их сотрудниками.

Для расчета каждого ключевого показателя эффективности специалистами в практической деятельности применяется следующая формула:

$$KPI = \frac{\text{Вес } KPI * \text{Факт}}{\text{Цель}} * 100\% , \quad (1)$$

где КРІ – ключевой показатель эффективности сотрудника;

Вес КРІ – удельный вес установленного ключевого показателя эффективности сотрудника;

Факт – фактический результат эффективности деятельности сотрудника;

Цель – запланированные показатели эффективности сотрудника, которые необходимо достигнуть в установленные сроки.

Для оценки эффективности деятельности сотрудника руководитель структурного подразделения компании осуществляет ранжирование поставленных задач и определяет удельный вес с учетом ее приоритетности в операционной деятельности компании [15].

Рассмотрим в таблице 2 пример составления матрицы эффективности оценки деятельности сотрудника, работающего на должности «менеджер по

продажам».

Таблица 2 – Матрица эффективности оценки деятельности сотрудника, работающего на должности «менеджер по продажам» [14]

Задача	Удельный вес, %	Планный показатель	Фактический показатель	Процент выполнения, %	Процент эффективности, %	Общий показатель эффективности, %
Увеличение общего объема продаж, тыс. руб.	50	150	202,5	135	67,5	110,1
Возврат денег от клиентов-должников, тыс. руб.	20	60	58,2	97	19,4	
Увеличение активной клиентской базы, количество клиентов	20	60	45,6	76	15,2	
Увеличение объемов продаж брендов собственного производства, тыс. руб.	10	30	24	80	8	

На основании произведенных расчетов результатов эффективности менеджера руководитель составляет итоговую таблицу (см. табл.4) [27].

Таблица 3 – Пример итоговой таблицы оценки эффективности деятельности менеджера по продажам [14]

Показатель эффективности, %	Оценка	Рекомендации
< 50	Сотрудник не соответствует должности	Перевод на другую должность
50 – 60	Низкоэффективный сотрудник	Дополнительное обучение
60 – 80	Сотрудник со средней эффективностью	Наставничество
80 – 100	Эффективный сотрудник	Премирование
> 100	Высокоэффективный сотрудник	Премирование, по возможности перевод на более высокую должность или увеличение оклада

На основании полученных показателей эффективности каждого сотрудника руководитель составляет ежемесячный общий рейтинг и в течение трех месяцев отслеживает динамику изменений показателей каждого менеджера, затем принимает решение о дальнейших методах

повышения эффективности его деятельности [16].

Достоинствами разработки и внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов компании являются:

- Прозрачность системы материальной мотивации сотрудников в компании.
- Справедливость оценки руководителем структурного подразделения компании каждого сотрудника [21].
- Определение приоритетности в выполнении поставленных задач сотрудникам каждого структурного подразделения.
- Высокая скорость определения проблем в выполнении сотрудниками внедренных бизнес-процессов.
- Повышение уровня дисциплины, соблюдения корпоративных норм и правил сотрудниками компании [24,27,32].

Недостатками внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов компании являются:

- Требуется значительные ресурсы и время для разработки эффективной модели КРІ.
- Негативное восприятие разработанной модели КРІ сотрудниками и ее постоянное невыполнение [18].
- Риск некорректного определения показателей КРІ.
- Риск некорректной оценки эффективности работы сотрудника руководителем [29].

Таким образом, разработка эффективной модели КРІ в системе стимулирования специалистов компании является длительным процессом, требующим определения долгосрочных стратегических целей компании, проведения их декомпозиции и ключевых показателей, влияющих на достижение запланированных операционных показателей и стимулирование мотивации сотрудников компании [19].

## **Глава 2 Анализ разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл**

### **2.1 Краткая характеристика финансово-экономической деятельности компании ООО «СВ Ритейл»**

Компания ООО СВ Ритейл осуществляет производство и розничную торговлю ювелирными изделиями, часами бренда SOKOLOV, созданного в 1993 г. ювелирами Алексеем и Еленой Соколовыми в семейной мастерской.

В настоящее время ювелирная компания ООО СВ Ритейл имеет аффинажный завод, пул оптовых дистрибуторов в России и 24 странах мира, а также собственную и омниканальную розницу, основанную на прямой коммуникации с клиентами через мобильное приложение, веб-сайт и сеть фирменных магазинов [28].

В настоящее время ювелирные изделия бренда SOKOLOV знают 94% российских покупателей, что позволяет компании ежегодно продавать в различных каналах не менее 20 млн. шт. ювелирных украшений. В настоящее время ювелирные изделия и часы бренда SOKOLOV представлены:

- в 380 розничных магазинах;
- в 100 городах;
- в 24 странах мира;

Компания ООО СВ Ритейл осуществляет поставки ювелирных изделий и часов более 4 000 компаний-партнерам в 11 000 партнерских розничных магазинах. Учредителями компании ООО СВ Ритейл (Приложение Б) являются:

- АО «ЛАКСА ТРЕЙДИНГ» (99,99%; 450 млн руб.);
- Соколов Никита Алексеевич (0,01%; 50 тыс. руб.).

Генеральным директором компании ООО СВ Ритейл является Николай Валерьевич Поляков, действующий на основании Устава.

Компании ООО СВ Ритейл зарегистрирована Инспекцией ФНС России

№ 16 по г. Москве с 27 июля 2018 г. по юридическому адресу 129343, город Москва, пр-д Серебрякова, д. 4 стр. 1, офис 31а. Размер уставного капитала – 450 000 000 (четыреста пятьдесят миллионов) рублей [25]. Компании ООО СВ Ритейл Инспекцией ФНС России № 16 по г. Москве присвоены следующие реквизиты, указанные в таблице 4.

Таблица 4 – Реквизиты компании ООО СВ Ритейл

Показатели	Присвоенные реквизиты
ИНН	7716918034
КПП	771601001
ОГРН	1187746709677 от 27 июля 2018 г.
ОКПО	32084493
ОКАТО	45280580000
ОКТМО	45361000000
Основной вид деятельности	Торговля розничная часами и ювелирными изделиями в специализированных магазинах (47.77)

В компании ООО СВ Ритейл работает 1913 сотрудников. Рассмотрим на рисунке 7 организационную структуру компании ООО СВ Ритейл и кратко ее охарактеризуем.

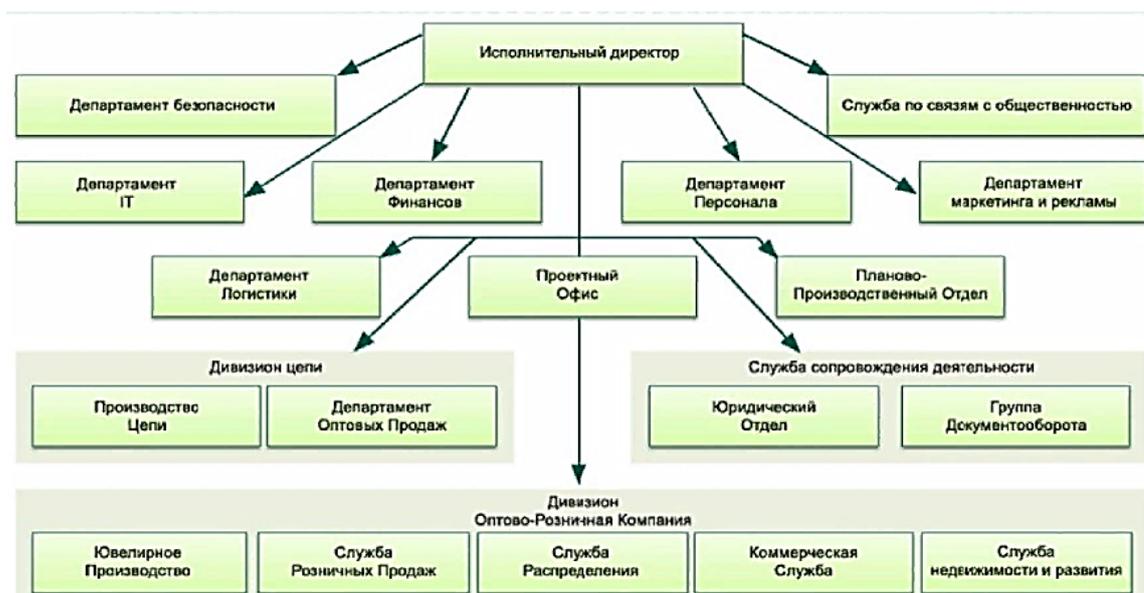


Рисунок 7 – Организационная структура управления компании ООО СВ Ритейл

Разработанная организационная структура управления компанией ООО СВ Ритейл направлена на достижение поставленных стратегических целей стратегии развития компании и эффективное использование необходимых финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В компании ООО СВ Ритейл внедрена линейно-функциональная организационная структура управления, обладающая следующими преимуществами:

- разграничение выполняемых должностных обязанностей и функций работниками компании, а также невозможность их дублирования другими сотрудниками;
- руководители отделов и департаментов компании работают над увеличением объемов производства и продаж ювелирных изделий, а также часов;
- внедрение для руководителей отделов и департаментов системы ключевых показателей эффективности;
- повышение эффективности управления деятельностью компании на основании единоначалия.

Недостатками внедренной организационной структуры компании ООО СВ Ритейл являются:

- длительность согласований каждого документа и решения с руководителем компании;
- частые конфликты интересов между руководителями отделов и департаментов.
- ответственность руководителей отделов и департаментов только за показатели конкретного структурного подразделения, что снижает успешность деятельности компании в целом.

Компания ООО СВ Ритейл является участником Ассоциации ювелиров России, Ассоциации менеджеров России, Ассоциации компаний интернет-торговли, Российского союза промышленников и предпринимателей.

Разработку, реализацию и обеспечение кадровой политики ООО СВ

Ритейл осуществляет Департамент по подбору персонала и кадровой работе на основании Положения о персонале компании, должностных инструкций [Приложение Б] и других локальных документов компании.

Формирование структуры розничного магазина SOKOLOV осуществляется в Департаменте по подбору персонала и кадровой политике ООО СВ Ритейл и является единым для любого магазина-партнера, открытого по франшизе компании. Разработанная структура персонала розничного магазина SOKOLOV и компании ООО СВ Ритейл в целом является рациональной. Изменение структуры управления компанией ООО СВ Ритейл является длительным процессом и требует множества согласований руководителей структурных подразделений ООО СВ Ритейл. Рациональное формирование структуры управления персоналом приводит к сокращению издержек в компании ООО СВ Ритейл.

Ценности политики компании ООО СВ Ритейл в работе с персоналом проявляются и в наделении ответственностью сотрудников. На каждом уровне профессиональная инициатива, участие в принятии решений, автономность – важные элементы управления персоналом, которые компания передает своим сотрудникам.

В компании ООО СВ Ритейл предоставляют сотрудникам полный пакет социальных гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом РФ. Гарантируется своевременная и в полном объеме выплата заработной платы с учётом выплат стимулирующего и компенсационного характера, рассчитанных на основании установленных показателей ключевой эффективности для каждой должности.

Рассмотрим в таблице 5 обеспеченность трудовыми ресурсами в компании ООО СВ Ритейл в 2019-2021 гг.

Таблица 5 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО СВ Ритейл в 2019-2021гг

Категории	2019	2020	2021	% изменения 2019 / 2020	% изменения 2020 / 2021
основной персонал (администраторы, продавцы-консультанты)	867	1019	1135	17,53	11,38
прочий основной персонал (супервайзеры, специалисты по развитию, ревизионная служба и т.д.)	186	203	249	9,14	22,66
административно-управленческий персонал (региональный директор, главный бухгалтер, директор по персоналу, логист и т.д.)	118	128	115	8,47	- 10,16
вспомогательный персонал (бухгалтерия, юристы, специалисты по управлению персоналом, менеджер по клинингу, служба охраны и т.д.)	318	331	414	4,09	25,08
Итого	1489	1681	1913	12,89	13,8

Согласно данным таблицы, в рассматриваемый период в компании ООО СВ Ритейл увеличивалась численность сотрудников, но неравномерно. Ежегодно увеличивается количество сотрудников, работающих в розничных ювелирных магазинах SOKOLOV,. Например в 2021 г. количество линейного персонала выросло на 11,38%, также увеличилось количество руководителей среднего звена в 2021 г – на 22,66% и вспомогательного персонала – на 25,08%.

В 2021 г. несмотря на открытие новых ювелирных магазинов, увеличение количества продавцов-консультантов, администраторов в компании ООО СВ Ритейл произошло сокращение сотрудников, относящихся к административно-управленческому персоналу на 10,16% или 13 сотрудников. Причинами сокращения административно-управленческого персонала компании ООО СВ Ритейл является автоматизация бизнес-процессов, сокращение фонда заработной платы.

Проанализируем в таблице 6 качественный состав сотрудников, работающих в компании ООО СВ Ритейл в 2020-2021гг.

Таблица 6 – Качественный состав сотрудников в компании ООО СВ Ритейл в 2020-2021гг

Категории работающих	высшее		Абсолютн. отклон.,%	среднее специальное		Абсолютн. отклон.,%
	2019	2020		2019	2020	
руководители и специалисты	186	201	8,06	20	10	-50
рабочие	92	92	0	390	418	7,18
служащие	468	585	25	525	607	15,62
Итого	746	878	17,69	935	1035	10,7

Согласно данных таблицы 6, в компании ООО СВ Ритейл на различных должностях работают сотрудники с незаконченным высшим, высшим и средне-специальным образованием.

Руководители отделов и структурных подразделений компании получили высшее образование, продолжают обучение в магистратуре или получают второе высшее образование.

Также в 2021 году сотрудники, имеющие средне-специальное образование поступили в высшие учебные заведения для получения высшего профессионального образования.

Кроме руководителей, высшее образование имеют сотрудники административно-управленческого персонала, вспомогательного и основного состава.

Проанализируем в таблице 7 результаты финансово-экономической деятельности компании ООО СВ Ритейл с период с 2019 по 2021 гг на основании данных статистического учета, бухгалтерского баланса и других документов компании.

Таблица 7 – Результаты финансово-экономической деятельности компании ООО СВ Ритейл в период с 2019 по 2021 гг, тыс. руб. [17]

Показатели	2019	2020	Абс. откл.,%	2021	Абс. откл.,%
Выручка	206 944	518 379	150,49	3 953 815	662,73
Себестоимость продаж	(352)	(795)	125,85	(43 741)	5 402,01
Валовая прибыль (убыток)	206 592	517 584	150,53	3 910 074	655,45
Коммерческие расходы	(453 370)	(828 109)	82,66	(4 691 686)	466,55
Управленческие расходы	—	—	—	(2 810)	100
Прибыль (убыток) от продаж	(246 778)	(310 525)	25,83	(784 422)	152,61
Проценты к уплате	0	(68)	100	(55)	-19,12
Прочие доходы	2 562 894	3 959	-99,85	740 178	18 596,08
Прочие расходы	(2 572 481)	(38 235)	-98,51	(1 274 476)	3 233,27
Прибыль (убыток) до налогообложения	(256 365)	(344 869)	34,52	(1 318 775)	282,4
Налог на прибыль	50 337	(3 209)	-100	245 049	100
отложенный налог на прибыль	0	(3 209)	-100	320 117	100
Прочее	0	—	0	75 002	100
Чистая прибыль (убыток)	(206 028)	(348 078)	68,95	(998 724)	186,93
Совокупный финансовый результат периода	(206 028)	(348 078)	68,95	(998 724)	186,93

Согласно данных таблицы, составленной на основании бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах деятельности компании ООО СВ Ритейл в период с 2020 по 2021 гг, были достигнуты следующие результаты финансово-экономической деятельности:

- Выручка выросла на 150,49% в 2020 г, а в следующем году уже на 662,73%.
- Валовая прибыль увеличилась на 150,53% в 2020 г, в следующем году – на 655,45%.
- Чистая прибыль выросла в 2020 г на 68,95%, в следующем году – на 186,93%.

В период январь – сентябрь 2022 г выручка компании ООО СВ Ритейл, развивающей ювелирный бренд SOKOLOV, увеличилась на 28% и достигла

21,4 млрд. руб. по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. благодаря двукратному росту прямых розничных продаж [30].

Значительный рост выручки компании ООО СВ Ритейл за 9 месяцев 2022 г стало расширение фирменной розницы в 1,6 раза до 411 магазинов по сравнению с аналогичным периодом 2021 года и развитие e-commerce. Продажи ювелирных изделий и часов бренда Sokolov через мобильное приложение и web-сайт выросли в 3,7 раза до 6,7 млрд рублей и составляют в настоящее время не менее 45% розничного товарооборота компании ООО СВ Ритейл, который по итогам 9 месяцев 2022 г вырос в 2,2 раза и достиг 14,9 млрд рублей. За 9 месяцев 2022 г структура выручки ювелирного бренда SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл состоит из

- украшения из золота – 63% 13,6 млрд руб. Рост продаж составил 28%.
- украшения из золота с бриллиантами – на 45% до 6,3 млрд руб.;
- украшения из серебра – на 20% и до 6,7 млрд руб.

В течение 9 месяцев 2022 г. специалисты компании ООО СВ Ритейл открыли 60 новых фирменных монобрендовых магазинов SOKOLOV в России, и один – в Минске (Республика Беларусь). Все новые ювелирные магазины SOKOLOV с июля 2022 года специалисты компании ООО СВ Ритейл открывают в обновленном дизайне. Также в ювелирных магазинах SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл внедрены инновационные проекты:

- онлайн-конструктор ювелирных украшений на web-сайте компании;
- сервис рассрочки платежа за выбранное ювелирное украшение или часы;
- подписку с возможностью обмена ювелирного украшения в течение двух лет по сервисной карте «Привилегия» [33].

Кроме того, специалисты компании ООО СВ Ритейл провели ребрендинг и внесли изменения в действующую программу лояльности, основанную на персонализации потребностей покупателей. Обновленная

программа лояльности для покупателей предоставляет больше возможностей для выгодных покупок ювелирных изделий в розничных магазинах, на сайте компании за счет гибкой бонусной системы [31].

Таким образом, компания ООО СВ Ритейл осуществляет производство, оптовые и розничные продажи ювелирных изделий, часов. В настоящее время в компании работают 1913 человек. В компании ООО СВ Ритейл разработана линейно-функциональная организационная структура управления, направленная на формирование рациональной структуры персонала розничного магазина SOKOLOV и компании ООО СВ Ритейл в целом [34].

Компания ООО СВ Ритейл является финансово устойчивой. Согласно данных бухгалтерского баланса в 2021 г. чистая прибыль в компании увеличилась на 186,93% до 998 724 тыс. руб.

## **2.2 Анализ разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл**

Для организации эффективной работы всех подразделений компании ООО СВ Ритейл ежемесячно разрабатывается система ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого подразделения, отдела и сотрудников розничных магазинов. Рассмотрим на рисунке 8 этапы разработки системы показателей KPI в компании СВ Ритейл [35].



Рисунок 8 – Этапы разработки системы показателей КРІ в компании СВ Ритейл

Разработанные показатели КРІ в компании ООО СВ Ритейл соответствуют следующим принципам:

- Направлен на точное выполнение разработанных бизнес-процессов в каждом структурном подразделении компании и розничном магазине.
- Каждый установленный показатель является измеримым.
- Стоимость измерения каждого установленного показателя эффективности не превышает достигнутый управленческий эффект от применения конкретного показателя.

Разработанная система показателей КРІ в компании СВ Ритейл является иерархической, направлена на выполнение разработанной стратегии

развития и достижения поставленных целей, а также учитывает выполняемые должностные обязанности. Рассмотрим в таблице 8 выполняемые должностные обязанности и установленные ключевые показатели эффективности для специалистов различных подразделений компании ООО СВ Ритейл

Таблица 8 – Примерный перечень ключевых показателей эффективности для сотрудников различных структурных подразделений компании ООО СВ Ритейл на основании выполняемых должностных обязанностей

Должность	Выполняемые должностные обязанности	Показатели КРІ
Управляющий сетью ювелирных магазинов SOKOLOV	Управление операционной деятельностью торговой сети; Разработка и выполнение плана по открытию новых розничных магазинов; Управление развитием продаж ювелирных изделий в web-сайте компании и мобильном приложении; Участие в разработке новой программы лояльности и продвижения ювелирных изделий.	Выполнение ежемесячного / квартального / полугодового / годового плана по товарообороту; Количество вновь открытых ювелирных магазинов; Рост показателя NPS; Рост товарооборота в новых каналах продвижения: web-сайт и мобильное приложение.
Директор по рекламе и маркетингу	Организация и управление маркетинговой и рекламной деятельностью в ювелирных магазинах; Выполнение товарооборота в розничных магазинах торговой сети и новых каналах продвижения.	Выполнение плана по товарообороту; Количество посетителей web-сайте компании и мобильном приложении; Рост показателя NPS.
Директор по персоналу	Организация подбора и найма персонала компании в соответствии с утвержденным штатным расписанием; Организация кадрового делопроизводства и учета; Разработка системы мотивации сотрудников компании.	Закрытие вакансий в розничных магазинах в течение 7 дней с момента открытия; Сокращение текучести кадров; Экономия ФОТ.

Описанные в таблице 8 ключевые показатели эффективности для руководителей структурных подразделений компании ООО СВ Ритейл являются взаимодополняющими и основанными на выполнении должностных обязанностей.

Рассмотрим в таблице 9 утвержденные ключевые показатели эффективности деятельности розничного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл в августе 2022 г.

Таблица 9 – Утвержденные ключевые показатели эффективности деятельности розничного магазина SOKOLOV в августе 2022 г, тыс. руб

Показатели	Вес, %	Товарооборот		Премия	
		макси-мальный	мини-мальный	макси-мальный	мини-мальный
Товарооборот	50	12 000 000	10 000 000	110%	85%
Тайный покупатель	15	1	0,85	25%	15%
NPS	20	1	0,95	100%	50%

Утвержденные ключевые показатели эффективности деятельности для каждого розничного магазина SOKOLOV являются структурной частью ключевых показателей эффективности Дивизиона оптово-розничных продаж компании ООО СВ Ритейл.

Для оценки работы продавцов-консультантов, управляющей розничным магазином SOKOLOV разработаны индивидуальные критерии эффективности, такие как товарооборот розничного магазина в целом, оценка качества обслуживания покупателей в ювелирном магазине, выставленная с помощью тайного покупателя и ключевой показатель – NPS, т.е. готовность покупателя рекомендовать своим знакомым ювелирные изделия различных коллекций, представленные в розничных магазинах торговой сети SOKOLOV.

С помощью данного коэффициента оценивается мотивация продавца-консультанта ювелирного магазина SOKOLOV в постоянном повышении уровня оказываемого сервиса, например в компании Apple коэффициент NPS составляет 72 балла, в Amazon – 69 баллов, в стриминговой платформе Netflix – 68 баллов.

Данные критерии определяются ежемесячно и влияют на уровень премиальной части заработной платы работников розничного магазина

SOKOLOV.

Все сотрудники розничного магазина SOKOLOV должны выполнить установленные региональным директором торговой сети показатели ключевой эффективности (KPI) не менее чем установлены минимальные значения каждого показателя. Если сотрудник розничного магазина SOKOLOV не смог достигнуть минимального значения конкретного показателя, то ему не будет начислена премия.

Рассмотрим в таблице 10 установленные плановые показатели и результат выполнения установленных показателей продавцом-консультантом розничного магазина SOKOLOV в августе 2022 г.

Таблица 10 – Плановые показатели продавца-консультанта розничного магазина SOKOLOV август 2022г, руб.

<b>Показатели KPI</b>	<b>План</b>	<b>Факт</b>	<b>Весомость показателя</b>
Товарооборот	3 462 500	2 493 000	50%
Тайный покупатель	100	27	15%
NPS	100	93	10%

Согласно данным таблицы, продавец-консультант розничного магазина SOKOLOV в августе 2022 года достиг выполнения установленных показателей эффективности в следующем размере:

- Выполнение плана по товарообороту ювелирных изделий – 72%, что на 28% ниже установленного минимального товарооборота.
- Достижение высокого уровня лояльности покупателей, готовых рекомендовать предложенные ювелирные коллекции и часы.
- Низкие оценки, выставленные тайным покупателем при посещении ювелирного магазина SOKOLOV в ТЦ Дипорт.

В результате планового посещения тайного покупателя сотрудникам розничного магазина была дана негативная оценка качества обслуживания покупателей. В отчете тайный покупатель указал следующие недостатки:

- игнорирование новых покупателей, когда в торговом зале

становится больше пяти-семи покупателей одновременно;

– в процессе консультирования покупателя в выборе ювелирного изделия продавец-консультант не побуждает и мотивирует покупателя совершить покупку ювелирного изделия, а начинает применять различные манипуляции или настаивать на совершении покупки.

Несмотря на выполнение установленных показателей экономической эффективности в розничном магазине SOKOLOV сотрудники не смогли увеличить количество покупателей. В августе 2022 г. количество покупателей, совершивших покупки, увеличилось на 15 человек, что ниже установленного показателя на 25% или 5 покупателей.

Плановые ключевые показатели эффективности для каждого продавца-консультанта розничного магазина SOKOLOV изменяются в соответствии с общим планом товарооборота, утвержденным для каждого региона дивизиона оптово-розничных продаж в головном офисе компании ООО СВ Ритейл.

Для каждого региона, в котором работают розничные магазины компании ООО СВ Ритейл, устанавливается план по товарообороту в течение календарного года с учетом сезонных изменений и планируемых маркетинговых активностей. Корректировки плана по товарообороту в розничных магазинах SOKOLOV осуществляются на основании текущего изменения экономической ситуации и стратегии развития региона.

Выполнение установленного плана по товарообороту в каждом розничном магазине SOKOLOV зависит от

- профессионализма продавца-консультанта, управляющего розничным магазином;
- умение предложить покупателю ювелирное изделие, подчеркивающее его достоинство и украшающее его.

Результаты финансово-экономической деятельности компании ООО СВ Ритейл оцениваются не только по выполнению плана по товарообороту каждого розничного магазина. Также важным критерием эффективности

деятельности Департамента оптово-розничных продаж компании ООО СВ Ритейл и каждого сотрудника, работающего на должности «продавец-консультант» является качество обслуживания покупателей.

Для собственников компании ООО СВ Ритейл важно, чтобы сотрудники Департамента оптово-розничных продаж, занимающие различные должности, взаимодействовали с оптовыми клиентами и покупателями, предоставляя качественные консультации по используемым драгоценным и полудрагоценным камням, синтетическим камням, металлам (золото серебро, палладий и сплавов из них), а также современным модным трендам в ювелирном искусстве.

Таким образом, в компании ООО СВ Ритейл определяется единая стратегическая цель, утверждаемая генеральным директором и собственником компании, определяется сроки ее выполнения с помощью устанавливаемых ключевых показателей эффективности каждого подразделения и сотрудника, занимающего определенную должность. Для оценки результатов деятельности сотрудников компании ООО СВ Ритейл применяются количественные и качественные показатели эффективности его результатов работы.

Утвержденные ключевые показатели эффективности деятельности сотрудников розничного магазина SOKOLOV являются структурной частью ключевых показателей эффективности Департамента оптовых и розничных продаж компании ООО СВ Ритейл.

Для оценки работы каждого сотрудника компании ООО СВ Ритейл разработаны индивидуальные критерии эффективности. Данные критерии определяются ежемесячно и влияют на уровень премиальной части заработной платы сотрудника.

Плановые ключевые показатели эффективности для сотрудников Департамента оптово-розничных продаж компании ООО СВ Ритейл и каждого розничного магазина SOKOLOV изменяются в соответствии с общим планом товарооборота, утвержденным для каждого региона, в

котором работают розничные магазины SOKOLOV в головном офисе компании ООО СВ Ритейл.

Для каждого регионального дивизиона компании ООО СВ Ритейл устанавливается план по товарообороту в течение календарного года с учетом сезонных изменений и планируемых маркетинговых активностей. Корректировки плана по товарообороту осуществляются на основании текущего изменения экономической ситуации и разработанной стратегии развития конкретного региона.

### **2.3 Проблемы и недостатки разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл**

Рационально разработанная модель KPI в системе стимулирования специалистов различных подразделений и сотрудников ювелирных магазинов SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл позволяет снижать текучесть персонала и стимулирует соблюдать разработанные корпоративные стандарты, но характеризуется рядом недостатков, влияющих на повышение вовлеченности сотрудников.

Рассмотрим недостатки модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл: жесткая мотивация сотрудников компании и розничных магазинов на выполнение плана по товарообороту.

Приоритетность в разработанной системе стимулирования сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV в выполнении установленного плана по товарообороту приводит к самостоятельному определению необходимого уровня собственной заработной платы сотрудником, складывающейся из оклада + % от личных продаж + конкурсов + место в рейтинге [30].

Амбициозные сотрудники, желающие добиться карьерного роста, стараются выполнить максимальные плановые показатели, а рядовые

сотрудники удовлетворены выполнением плана по товарообороту на 85% и менее.

Также каждый сотрудник ювелирного магазина SOKOLOV самостоятельно решает участвовать в проводимых компанией ООО СВ Ритейл конкурсах или нет. Директор ювелирного магазина SOKOLOV не может применять административные методы к продавцу-консультанту, не желающему участвовать в проводимом компанией ООО СВ Ритейл конкурсе.

Установление общих показателей эффективности для всего коллектива ювелирного магазина SOKOLOV и низкая мотивация сотрудников в их выполнении.

Коллективное выполнение установленных плановых показателей в ювелирном магазине SOKOLOV является эффективным инструментом в системе мотивации сотрудников ювелирного магазина и компании ООО СВ Ритейл в целом в случае выполнения их без приложения значительных усилий, т.е. установленные планы выполняются сами собой и не требуют приложения значительных усилий сотрудников.

Как только сотрудники понимают, что выполнение установленных коллективных ключевых показателей эффективности требует приложения значительных усилий и необходимо работать за себя и «того парня», то начинается сравнение результатов работы между сотрудниками, появляются обиды на коллег, директора ювелирного магазина, супервайзера, что приводит к демотивации и снижению результатов работы.

Трудности в практическом выполнении индивидуальных показателей эффективности продавцом-консультантом ювелирного магазина SOKOLOV и высокий уровень конкуренции между ними.

Для выполнения индивидуальных показателей эффективности продавцы-консультанты ювелирного магазина начинают конкурировать между собой за покупателей и регистрацию в корпоративной системе учета выбранного ювелирного изделия, что может привести к возникновению конфликтных ситуаций.

Продавцы-консультанты и другие сотрудники компании ООО СВ Ритейл стараются выполнить показатели эффективности, имеющие максимальный вес в формировании суммы заработной платы.

Стремление выполнить показатели эффективности, имеющие максимальный вес, приводит к отклонениям в выполнении разработанных стандартов обслуживания покупателей в ювелирном магазине SOKOLOV. Для соблюдения разработанных стандартов обслуживания покупателей в розничной сети SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл осуществляется регулярный розничный аудит каждой торговой точки с помощью «тайных покупателей», предоставляющих объективную информацию.

В разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл оценка соблюдения разработанных стандартов обслуживания покупателей оценивается выполнением показателя NSP.

С помощью расчета показателя NSP, являющимся инструментом для оценки эффективности действующей программы лояльности в ювелирном магазине SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл и его ювелирным брендам, маркетологи и другие специалисты компании оценивают лояльность покупателей.

С помощью данного ключевого показателя эффективности работы продавцов-консультантов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл маркетологи компании получают информацию:

- о желаниях и предпочтениях покупателя;
- порекомендует ли он компанию или конкретный ювелирный магазин другим покупателям.

Необходимую информацию для расчета данного ключевого показателя эффективности маркетологи и руководители компании получают с помощью опроса покупателей продавцами-консультантами в торговом зале ювелирного магазина.

Недостатками данного ключевого показателя эффективности

результатов работы продавцов-консультантов и других сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл являются:

Обладает низкой эффективностью в оперативном управлении деятельностью каждого ювелирного магазина и торговой сети в целом.

В процессе разработки долгосрочной стратегии развития и маркетинговой стратегии руководители применяют более точные методы определения удовлетворенности покупателей, например, А/В тесты и осуществляют регулярное стимулирование покупательского спроса с помощью проводимых рекламных кампаний, направленных на привлечение новых покупателей, удержание постоянных клиентов и повышение их лояльности.

Полученные результаты опроса покупателей необходимы для анализа эффективности действующей программы лояльности компании ООО СВ Ритейл внесения в нее необходимых изменений.

Погрешность полученных результатов проводимого опроса покупателей в ювелирных магазинах зависит от выборки, т.е. от количества участников проводимого опроса.

Чем меньшее количество покупателей ответят на вопрос, задаваемый продавцом-консультантом в проводимом опросе, тем большая погрешность в расчете данного ключевого показателя эффективности будет допущена. Полученные результаты расчета ключевого показателя эффективности NSP по отношению к предыдущему месяцу будут отличаться, что приведет к разработке неэффективных рекламных акций и сокращению целевой аудитории компании.

Анализ ключевого показателя эффективности NPS в управлении операционной деятельностью ювелирного магазина не используется для внесения необходимых изменений в краткосрочную и долгосрочную стратегии развития и фирменного стиля компании ООО СВ Ритейл.

С помощью ключевого показателя эффективности NPS маркетологи компании ООО СВ Ритейл составляют портрет покупателя, анализируют

изменение целевой аудитории и разрабатывают персонализированные программы лояльности, учитывающие индивидуальные предпочтения покупателей.

Отсутствие дополнительной подробной информации о мотивах поведения покупателей.

У маркетологов компании ООО СВ Ритейл после получения ежемесячных результатов опроса NPS возникает непонимание причин увеличения количества «критиков» и «нейтрально относящихся» покупателей среди общего количества покупателей в торговой сети. Специалисты компании не могут получить точных и достоверных ответов на вопрос «Почему выросло количество «критиков» и «нейтрально относящихся» покупателей в конкретный период?». С помощью ответов на один вопрос маркетологи компании ООО СВ Ритейл не получают необходимую информацию о негативных сторонах работы ювелирного бренда SOKOLOV.

Низкая эффективность выполнения ключевого показателя NPS в операционной деятельности компании ООО СВ Ритейл без разработки плана мероприятий по повышению качества обслуживания покупателей в ювелирном магазине и работы компании в целом.

Полученные результаты выполнения ключевого показателя эффективности NPS являются основой для разработки рекламной кампании, персонализированных рекламных акций и предложений для покупателей, тестирования новых методов продаж, выбора локаций для открытия новых ювелирных магазинов и увеличения целевой аудитории.

Таким образом, в действующей модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл нами определены следующие проблемы и недостатки:

- жесткая мотивация сотрудников компании и ювелирных магазинов на выполнение установленного плана по товарообороту;
- установление общих показателей эффективности для всего

коллектива ювелирного магазина SOKOLOV и низкая мотивация сотрудников в их выполнении;

– трудности в практическом выполнении индивидуальных показателей эффективности продавцом-консультантом ювелирного магазина SOKOLOV и высокий уровень конкуренции между ними;

– продавцы-консультанты и другие сотрудники компании ООО СВ Ритейл стараются выполнить показатели эффективности, имеющие максимальный вес в формировании суммы заработной платы, при том могут не выполнить менее весомые ключевые показатели эффективности;

– ключевой показатель NPS обладает низкой эффективностью в оперативном управлении деятельностью каждого ювелирного магазина и торговой сети в целом.

Рассмотренные проблемы и недостатки действующей модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл являются устранимыми в течение следующего временного периода.

На основании фактического выполнения установленных показателей KPI в ювелирном магазине и компании ООО СВ Ритейл руководители принимают решение о сохранении утвержденных показателей или их изменении.

Также фактические результаты ключевого показателя эффективности NPS, полученные в результате проводимого опроса покупателей продавцами-консультантами ювелирных магазинов, являются основанием для проведения необходимых маркетинговых исследований поведения покупателей, увеличения целевой аудитории и т.д.

### **Глава 3 Основные направления совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл**

#### **3.1 Разработка проекта необходимых мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV**

Для совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл нами разработан проект, представленный в таблице 11.

Таблица 11 – Проект совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл

Раздел проекта	Характеристика
1. Описание проекта	Совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV. Совершенствование действующей модели направлено на снижение текучести линейных сотрудников в ювелирном магазине, формирование положительного психологического климата в коллективе.
2.Обоснование проекта	Реализация предложенных мероприятий разрабатываемого проекта позволит повысить лояльность линейных сотрудников, предоставить возможность для выполнения сотрудниками установленных показателей KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина.
3. Цели и задачи проекта	Цель данного проекта: повысить вовлеченность сотрудников ювелирного магазина ООО СВ Ритейл и обеспечить выполнение установленных показателей KPI.
4. Результат проекта	совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV
5. Участники проекта	сотрудники ООО СВ Ритейл
6. Временные границы проекта	Сроки проекта: с 01.11.2022 по 31.12.2023 Разработка мероприятий проекта: с 15.10.2022 по 31.10.2022 Реализация запланированных мероприятий проекта: с 01.11.2022 по 30.11.2023 Завершение проекта: 01.12.2023 по 31.12.2023
7. Основные исполнители проекта	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Руководитель Департамента по подбору персонала торговой сети SOKOLOV / Директор ООО СВ Ритейл

Определим направления совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл:

- Изменение системы прямой материальной мотивации сотрудников за выполнение и перевыполнение установленного плана по товарообороту в течение месяца / квартала / полугодия / года.

- Повышение вовлеченности и автоматизация расчета показателей KPI ювелирного магазина.

- Изменение системы внутренних коммуникаций между сотрудниками ювелирных магазинов и сотрудниками офиса компании ООО СВ Ритейл.

- Внедрение системы персональных поощрений сотрудников в коллективе компании ООО СВ Ритейл.

Разработаем в таблице 12 план мероприятий по направлению совершенствования системы прямой материальной мотивации сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл с учетом установленных показателей KPI.

Таблица 12 – План мероприятий по направлению совершенствования системы прямой материальной мотивации сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Увеличение должностных окладов сотрудников ювелирных магазинов на 10-15%, выполняющих установленные показатели KPI не менее 3-х месяцев подряд	Супервайзер / Региональный директор	31.12.22
Дополнительная премия сотруднику ювелирного магазина за ежемесячное выполнение установленных показателей KPI в течение календарного года	Супервайзер / Региональный директор	31.12.22
Предоставление возможности перевода продавца-консультанта, выполняющего установленные показатели KPI в течение 3-х месяцев, во вновь открывающийся магазин в качестве наставника для новых сотрудников	Супервайзер / Региональный директор	31.12.22

Продолжение таблицы 12

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Предоставление дополнительного выходного за счет компании продавцу-консультанту, выполняющему установленные показатели КРІ не менее 3-х месяцев подряд	Супервайзер / Региональный директор	31.12.22

Предложенные в таблице мероприятия стимулируют продавцов-консультантов и повышают их мотивацию выполнять установленные коллективные и индивидуальные показатели КРІ.

Выплата дополнительной премии, повышение должностного оклада сотрудника ювелирного магазина или предоставление дополнительного выходного дня за счет компании повысит лояльность сотрудников и стимулирует их продолжать стабильно выполнять установленные показатели КРІ.

Составим в таблице 13 план мероприятий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV и автоматизацию расчета показателей КРІ ювелирного магазина.

Таблица 13 – План мероприятий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV и автоматизацию расчета показателей КРІ ювелирного магазина

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Совершенствование мобильного приложения для сотрудников компании ООО СВ Ритейл и ювелирных магазинов для самостоятельного расчета установленных показателей КРІ	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор IT департамента	01.04.23
Ранжирование ювелирных магазинов и их сотрудников в режиме «реального времени»	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор IT департамента	01.04.23
Автоматизация оценки исполнения стандартов с участием тайных покупателей и внутренних аудиторов	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор IT департамента	01.04.23

Продолжение таблицы 13

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Внедрение чат-бота для выстраивания эффективных коммуникаций с сотрудниками офиса и сбора конструктивных замечаний от сотрудников ювелирных магазинов	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор IT департамента	01.04.23
Совершенствование стандартов сотрудников розничных магазинов SOKOLOV	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу	01.12.22
Повышение профессиональной подготовки работающего на должности «продавец-консультант», в компании ООО СВ Ритейл	Руководитель торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу	01.12.22

В ювелирных магазинах SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл в основном работают молодые люди, представляющие поколение Z. Для них должность продавца-консультанта ювелирного магазина SOKOLOV является первой ступенькой в карьерной лестнице.

Молодым сотрудникам компании ООО СВ Ритейл важно видеть свои результаты в режиме «реального времени». Ранжирование продавцов-консультантов и ювелирных магазинов в режиме «реального времени» превращают работу в игру, не оставляя сотрудников равнодушными. Никто из сотрудников не хочет оказаться в конце списка. Быть лидером в честном рейтинге не только почетно, но и ответственно. Такие сотрудники могут стать наставниками для других, или получить карьерное продвижение на позицию директора ювелирного магазина.

Составим в таблице 14 план мероприятий, направленных на изменение системы внутренних коммуникаций между сотрудниками ювелирных магазинов и сотрудниками офиса компании ООО СВ Ритейл.

Таблица 14 – План мероприятий, направленных на изменение системы внутренних коммуникаций между сотрудниками ювелирных магазинов и сотрудниками офиса компании ООО СВ Ритейл

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Получение обратной связи продавцом-консультантом или другим сотрудником ювелирного магазина от супервайзера, регионального директора или сотрудника офиса компании СВ Ритейл	Региональный директор торговой сети / Супервайзер / Сотрудники ювелирного магазина	01.04.23
Возможность дистанционного решения части возникающих вопросов и проблем сотрудников розничных магазинов SOKOLOV	Директор торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу	01.04.23
Проведение регулярных опросов с помощью разработанного мобильного приложения для сбора конструктивных замечаний, определения рабочих зон, требующих изменения по мнению сотрудников компании ООО СВ Ритейл	Директор торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу	01.04.23
Учет темперамента сотрудника ювелирного магазина при разработке показателей KPI	Региональный директор торговой сети / Супервайзер / Сотрудники ювелирного магазина	31.12.23
Разработка внутренней системы поощрений сотрудников от своих коллег	Региональный директор торговой сети / Супервайзер / Сотрудники ювелирного магазина	01.04.23

Повышение вовлеченности сотрудников ювелирных магазинов SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл позволяет улучшить результаты выполняемой работы и финансовых результатов деятельности компании. Повышение вовлеченности сотрудников компании ООО СВ Ритейл позволяет повысить мотивацию сотрудников, сократить количество конфликтов в коллективе.

На выполнение установленных показателей KPI оказывает влияние темперамент сотрудников ювелирного магазина и компании в целом, например холерики очень эмоционально возмущаются невыполнимостью установленных показателей KPI, сангвиники стараются равномерно работать, чтобы заработать максимальный размер премии, флегматики проявляют мало

эмоций в процессе обсуждения фактического выполнения установленных показателей КРІ, а меланхолики заранее не уверены в выполнении установленных показателей эффективности.

Учет руководителем ювелирного магазина темперамента сотрудников в процессе выполнения установленных показателей КРІ позволяет целенаправленно повышать их мотивацию, своевременно избегать или прекращать конфликты и не давать проявляться социальной лености.

Внутренняя рейтинговая система оценки результатов работы и поощрений сотрудников направлена на вовлечение персонала ювелирного магазина в выполнение поставленных планов и показателей КРІ. Когда продавец-консультант в своем смартфоне в режиме онлайн видит личный текущий результат, совокупный результат ювелирного магазина в котором он работает, а также свое место в общем рейтинге торговой сети SOKOLOV, это непосредственно влияет на его вовлеченность в работу.

Разработаем в таблице 15 план мероприятий, направленных на разработку и внедрение системы персональных поощрений сотрудников в коллективе компании ООО СВ Ритейл в результате выполнения и перевыполнения установленных показателей КРІ.

Таблица 15 – План мероприятий, направленных на внедрение системы персональных поощрений сотрудников в коллективе компании ООО СВ Ритейл

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Поощрительная годовая премия в размере должностного оклада сотруднику ювелирного магазина, выполняющему в течение года все показатели КРІ не менее 95%	Региональный директор торговой сети / Супервайзер / Управляющий ювелирного магазина	31.12.22

Продолжение таблицы 15

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
Учреждение ежегодной премии в компании ООО СВ Ритейл в следующих номинациях: – стабильность в выполнении ежемесячных планов; – выполнил и перевыполнил установленные KPI; – стабильный рост показателей KPI и т.д.	Директор торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу / Супервайзер	31.12.22
Награждение сотрудников, выполняющих установленные показатели KPI и работающие эффективно в ювелирных магазинах ювелирными украшениями собственного производства	Директор торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу / Супервайзер	31.12.22
Предоставление дополнительной медицинской страховки	Директор торговой сети SOKOLOV / Директор по персоналу	31.12.22

В настоящее время в компании ООО СВ Ритейл для продавцов-консультантов проводится конкурс, победители – лучшие продавцы, могут отдохнуть в Турции и получить 1 (один) миллион рублей в качестве премии.

Персональные поощрения сотрудников ювелирных магазинов демонстрируют положительный пример эффективной работы сотрудников в компании ООО СВ Ритейл и заинтересованности руководителей различного уровня в профессиональном развитии сотрудников и достижении ими установленных ключевых показателей эффективности работы.

Таким образом, разработанный проект мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл, предусматривает несколько направлений деятельности.

Предложенные мероприятия стимулируют продавцов-консультантов и повышают их мотивацию выполнять установленные коллективные и индивидуальные показатели KPI.

Выполнение предложенных мероприятий разработанного проекта

запланировано 31.12.2023.

### **3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV**

Внедрение предложенных мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности менеджера, требует значительных финансовых, трудовых и других затрат.

Составим в таблице 16 предварительный бюджет разработанных мероприятий и определим сроки выполнения запланированных мероприятий.

Таблица 16 – Предварительный бюджет разработанных мероприятий для совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV

Планируемое мероприятие	Срок выполнения	Стоимость выполнения
1. Изменение системы прямой материальной мотивации сотрудников за выполнение и перевыполнение установленного плана по товарообороту в течение месяца / квартала / полугодия / года.		
Дополнительная премия сотруднику ювелирного магазина за ежемесячное выполнение установленных показателей KPI в течение календарного года	31.12.22	выполнение должностных обязанностей
2. Повышение вовлеченности и автоматизация расчета показателей KPI ювелирного магазина.		
Совершенствование мобильного приложения для сотрудников компании ООО СВ Ритейл и ювелирных магазинов для самостоятельного расчета установленных показателей KPI	31.12.22	200 000
Ранжирование ювелирных магазинов и их сотрудников в режиме «реального времени»	01.04.23	50 000
Автоматизация оценки исполнения стандартов с участием тайных покупателей и внутренних аудиторов	01.04.23	300 000
Внедрение чат-бота для выстраивания эффективных коммуникаций с сотрудниками офиса и сбора конструктивных замечаний от сотрудников ювелирных магазинов	01.04.23	50 000
3. Изменение системы внутренних коммуникаций между сотрудниками ювелирных магазинов и сотрудниками офиса компании ООО СВ Ритейл.		

Продолжение таблицы 16

Планируемое мероприятие	Срок выполнения	Стоимость выполнения
Проведение регулярных опросов с помощью разработанного мобильного приложения для сбора конструктивных замечаний, определения рабочих зон, требующих изменения по мнению сотрудников компании ООО СВ Ритейл	01.04.23	выполнение должностных обязанностей
4. Внедрение системы персональных поощрений сотрудников в коллективе компании ООО СВ Ритейл		
Поощрительная годовая премия в размере должностного оклада сотруднику ювелирного магазина, выполняющему в течение года все показатели КРІ не менее 95%	31.12.22	100 000
Учреждение ежегодной премии в компании ООО СВ Ритейл в следующих номинациях: – стабильность в выполнении ежемесячных планов; – выполнил и перевыполнил установленные КРІ; – стабильный рост показателей КРІ и т.д.	31.12.22	1 000 000
Награждение сотрудников, выполняющих установленные показатели КРІ и работающие эффективно в ювелирных магазинах ювелирными украшениями собственного производства	31.12.22	500 000
Итого		2 200 000

Согласно составленного предварительного бюджета в таблице, сумма необходимых финансовых средств составит 2 200 000 рублей, необходимых для практического выполнения проекта предложенных мероприятий, направленных на совершенствование действующей модели КРІ. Рассчитанная сумма составленного бюджета планируемых мероприятий является предварительной, т.к. может измениться как в большую так и в меньшую стороны в процессе их выполнения сотрудниками компании ООО СВ Ритейл.

Практическое выполнение предложенных мероприятий имеет длительный срок, так как необходимо выполнять запланированные работы поэтапно и в них необходимо вносить уточнения и корректировки для исправления допущенных ошибок. Практическое выполнение предложенных

мероприятий осуществляется сотрудниками компании ООО СВ Ритейл не только с привлечением аутсорсинговых компаний, но и в процессе выполнения должностных обязанностей.

Рассмотрим в таблице 17 планируемое изменение выполнения установленных показателей КPI сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании СВ Ритейл до внедрения предложенных мероприятий и после их внедрения.

Таблица 17 – Планируемое изменение эффективности работы сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании СВ Ритейл до внедрения предложенных мероприятий и после их внедрения

До внедрения предложенных мероприятий	После внедрения предложенных мероприятий
Товарооборот – 2 493 000 руб	Товарооборот – 3 500 000 руб
Тайный покупатель – 27	Тайный покупатель – 55
NPS – 93	NPS – 98

С помощью предложенных мероприятий в ювелирном магазине SOKOLOV компании СВ Ритейл увеличится товарооборот, повысится объективность выставленной оценки работы продавцов-консультантов в результате проверки выполняемой работы «тайным покупателем», т.к. повысится их вовлеченность в качественное выполнение разработанных бизнес-процессов.

Также будет увеличиваться целевая аудитория покупателей ювелирных изделий, произведенных на ювелирном заводе SOKOLOV.

Рассчитаем в таблице 18 изменение заработной платы продавцов-консультантов, работающих в ювелирном магазине SOKOLOV после практического выполнения предложенных мероприятий.

Таблица 18 – Планируемая заработная плата с учетом установленных ключевых показателей эффективности продавцов-консультантов в ювелирном магазине SOKOLOV, тыс. руб

ФИО сотрудников	Оклад	Плановая сумма премии	Выполнение ежемесячного плана по товарообороту		Показатели KPI			Начисленная сумма премии	Заработная плата
			Фактические показатели до проведения мероприятий, %	Фактические показатели, %	Товароборот	Тайный покупатель	NPS		
Ковригина Н.В.	25 000	25 000	75	85	0,5	0,15	0,1	18 750	43 750
Ерофеева С.В.	30 000	30 000	75	85	0,5	0,15	0,1	22 500	52 500
Алеховская Е.С.	28 000	28 000	75	85	0,5	0,15	0,1	21 000	49 000

Согласно данным таблицы, для начисления премии продавцу-консультанту ювелирного магазина SOKOLOV ему необходимо выполнить установленный плановые показатели по товарообороту не менее чем на 85%. Тогда размер премии будет начислен согласно утвержденным в компании ООО СВ Ритейл системе премирования и мотивации.

Практическое выполнение предложенных мероприятий позволит продавцам-консультантам ювелирного магазина SOKOLOV повысить уровень заработной платы за счет регулярного и планомерного получения премиальных выплат, начисляемых при выполнении установленных показателей KPI.

Таким образом, разработанный проект мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл предусматривает использование предварительного бюджета в сумме 2 200 000 рублей. Практическое выполнение предложенных мероприятий позволит увеличить выполнение плана по товарообороту ювелирного магазина и выполнить другие показатели KPI, позволяющие увеличить заработную плату сотрудников.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе нами проведен анализ системы разработки и внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов на примере компании ООО СВ Ритейл.

В первой главе выпускной квалификационной работы нами изучены теоретические основы внедрения модели КРІ в систему стимулирования специалистов. Нами дано определение понятию система ключевых показателей сотрудников (англ. КРІ – Key Performance Indication). Ключевые показатели эффективности деятельности являются системой количественных индикаторов, отражающих достигнутые результаты работы каждого сотрудника в компании.

Также нами установлены выполняемые цели и поставленные задачи разработанной системы ключевых показателей эффективности деятельности сотрудника компании. С помощью ключевых показателей эффективности оценивается достижимость поставленных стратегических целей и эффективность выполнения поставленных рабочих задач.

Для создания эффективной системы КРІ в компании руководители и сотрудники должны ее принять и включить ее во все основные управленческие процессы: определение проблем и предложение альтернатив, планирование и постановка задач, оценка достигнутых результатов выполнения необходимых бизнес-процессов и эффективности деятельности, оплату труда и т.д.

Ключевые показатели эффективности деятельности менеджера являются системой количественных индикаторов, отражающих достигнутые результаты работы каждого сотрудника. Для правильного и точного расчета ключевых показателей эффективности (КРІ) в практической деятельности специалистами может применяться матрица, включающая следующие элементы: вес конкретного показателя, основание (база) характеризующее, минимальную сумму указанных экономических показателей (товарооборот,

сумма среднего чека, количество покупателей, NPS и т.д.) которые обязан в своей работе выполнить сотрудник, усредненный результат (норма), который сотрудник должен выполнить в процессе трудовой деятельности.

Фактическое выполнение установленных ключевых показателей эффективности (KPI) определяется реальными результатами деятельности сотрудника и подтверждаются статистическими данными управленческого учета.

Процесс разработки эффективной модели KPI состоит из нескольких этапов и направлен на выполнение стратегических целей компании, ее краткосрочной и долгосрочной стратегии, а также разработанных бизнес-процессов. Для оценки эффективности деятельности сотрудника руководитель структурного подразделения компании осуществляет ранжирование поставленных задач и определяет удельный вес с учетом ее приоритетности в операционной деятельности компании.

Во второй главе выпускной квалификационной работы нами проведен анализ разработанной модели KPI в системе стимулирования специалистов компании ООО СВ Ритейл.

Компания ООО СВ Ритейл осуществляет производство и розничную торговлю ювелирными изделиями, часами бренда SOKOLOV. В настоящее время ювелирная компания ООО СВ Ритейл имеет аффинажный завод, пул оптовых дистрибуторов в России и 24 странах мира, а также собственную и омниканальную розницу, основанную на прямой коммуникации с клиентами через мобильное приложение, веб-сайт и сеть фирменных магазинов.

Компания ООО СВ Ритейл является финансово устойчивой. В период январь – сентябрь 2022 г выручка компании ООО СВ Ритейл, развивающей ювелирный бренд SOKOLOV, увеличилась на 28% и достигла 21,4 млрд. руб. по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. благодаря двукратному росту прямых розничных продаж.

Для организации эффективной работы всех подразделений компании ООО СВ Ритейл ежемесячно разрабатывается система ключевых показателей

эффективности (KPI) для каждого подразделения, отдела и сотрудников розничных магазинов. Разработанная система показателей KPI в компании СВ Ритейл является иерархической, направлена на выполнение разработанной стратегии развития и достижения поставленных целей, а также учитывает выполняемые должностные обязанности.

Утвержденные ключевые показатели эффективности деятельности для каждого розничного магазина SOKOLOV являются структурной частью ключевых показателей эффективности Дивизиона оптово-розничных продаж компании ООО СВ Ритейл. Для оценки работы продавцов-консультантов, управляющей розничным магазином SOKOLOV разработаны следующие индивидуальные критерии эффективности: товароборот розничного магазина, NPS, оценка «тайного покупателя».

В процессе выполнения разработанной модели KPI сотрудников компании ООО СВ Ритейл нами были определены следующие проблемы и недостатки: жесткая мотивация сотрудников компании и ювелирных магазинов на выполнение установленного плана по товарообороту; установление общих показателей эффективности для всего коллектива ювелирного магазина SOKOLOV и низкая мотивация сотрудников в их выполнении, а также индивидуальных показателей KPI и т.д.

Для совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл нами разработан проект мероприятий, предусматривающий несколько направлений деятельности.

Разработанный проект мероприятий, направленных на совершенствование модели KPI сотрудников ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО СВ Ритейл предусматривает использование предварительного бюджета в сумме 2 200 000 рублей. Практическое выполнение предложенных мероприятий позволит увеличить выполнение плана по товарообороту ювелирного магазина и выполнить другие показатели KPI, позволяющие увеличить заработную плату сотрудников.

## Список используемых источников

1. Абчук В. А. [Текст]: Менеджмент в 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – М.: Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Быстров О.Ф. [Текст]: Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов. – М.: Русайнс, 2020. – 182 с.
3. Ветлужских Е. [Текст]: Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е.Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 218 с.
4. Вишнякова М.Г. [Текст]: KPI. Внедрение и применение / М.Г.Вишнякова. – СПб.: ИД Питер, 2019. – 384 с.
5. Генкин Б. М. [Текст]: Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). Монография / Б. М. Генкин. – М.: Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
6. Глик Д. И. [Текст]: Эффективная работа с персоналом. Практическое пособие / Д. И. Глик. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
7. Горина М. С. [Текст]: Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // *Modern Economy Success*. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
8. Деминг Э. [Текст]: Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг ; пер. с англ.Т.Гуреш. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.
9. Елиферов В. Г. [Текст]: Бизнес-процессы: регламентация и управление. Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 319 с.
10. Елкин С. Е. [Текст]: Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

11. Зыков В. [Текст]: Ключевые показатели эффективности. – Интернет-журнал о кадровом делопроизводстве, трудовом праве – <https://dkmo.ru/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti/> – по состоянию на 11.10.2022. – Текст: электронный
12. Иванова И. А. [Текст]: Менеджмент. Учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М.: Юрайт, 2020. – 305 с.
13. Иванова Т. Ю. [Текст]: Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – М.: Юрайт, 2021. – 331 с.
14. Каре А. Метод управления по целям: как оценить и повысить эффективность работы менеджеров. – Экономический интернет-журнал – <https://www.kom-dir.ru/article/1929-metod-upravleniya-po-tselyam> – по состоянию на 10.10.2022. – Текст: электронный.
15. Кибанов А.Я. [Текст]: Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
16. Малкова Т.Б. [Текст]: Управление персоналом в цифровой экономике. Учебное пособие / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
17. Мардас А. Н. [Текст]: Основы менеджмента. Практический курс. Учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – М.: Юрайт, 2021. – 175 с.
18. Марр Б. [Текст]: Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. – М. : Лаборатория знаний, 2021. – 340 с.
19. Масалова Ю. А. [Текст]: Инновационный менеджмент в управлении персоналом. Учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М.: Юрайт, 2021. – 191 с.
20. Менеджмент. [Текст]: Учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. – М.: Юрайт, 2021. – 398 с.
21. Менеджмент: традиционные и современные модели. [Текст]:

Справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 474 с.

22. Никонова Ю. С. [Текст]: Система КРІ как инструмент управления эффективностью компании // Вопросы экономики и управления. – № 3, 2019. – с. 18-23. – <https://moluch.ru/th/5/archive/126/4148/> – по состоянию на 13.02.2022.

23. ООО СВ Ритейл : официальный сайт компании. – URL: <https://sokolov.ru/> (дата обращения 15.10.2022). – Текст : электронный

24. Панюкова В.В. [Текст]: Управление продажами. Учебник для бакалавров / В.В.Панюкова, О.Н.Жильцова, С.П.Азарова. – М.: Центркаталог, 2021. – 208 с.

25. Роджерс Р., Дэвис П. Управление результативностью: вынужденное ранжирование или performance management? – Экономический интернет-журнал HR-Академия – [https://hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=122](https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=122) – по состоянию на 10.10.2022. – Текст: электронный

26. Савенкова Е.А. [Текст]: Разработка системы КРІ как инструмента материального стимулирования персонала и стратегического развития организации: анализ проблем и пути их решения / Е.А.Савенкова // Журнал Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. Экономика и бизнес. – 2020. – с.230-238

27. Сафина Д.М. [Текст]: Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.

28. Ставицкая О.С. [Текст]: КРІ – ключевые показатели эффективности, их виды и применение / О.С.Ставицкая. // Проблемы современной науки и образования. – №7(127),2018. – с. 45-51

29. Староверова К. О. [Текст]: Менеджмент. Эффективность управления. Учебное пособие для академического бакалавриата / К. О. Староверова. – М.: Юрайт, 2019. – 269 с.

30. Толкунова Е.Г. [Текст]: Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.

31. Управление персоналом организации. [Текст]: Технологии управления развитием персонала. Учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М. – 160 с.

32. Управление персоналом. [Текст]: Учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Юрайт, 2021. – 406 с.

33. Эффективное управление организационными и производственными структурами. [Текст]: Монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

34. KPI, или ключевые показатели эффективности: что это и как применять HR-специалисту [Текст]. – Некоммерческое образовательное частное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт профессионального кадровика» (НОЧУ ДПО «Институт профессионального кадровика»). – по состоянию на 10.10.2022

35. List-Org : сервис проверки контрагентов. Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным ФНС и Росстата компании ООО СВ Ритейл. – URL: <https://www.list-org.com/company/11921099/report> (дата обращения 12.10.2022). – Текст : электронный.

36. Sokolov увеличил оборот на 28% до 21,4 млрд рублей за 9 месяцев 2022 года. Интернет-портал Retail.ru. – <https://www.retail.ru/news/sokolov-velichil-oborot-na-28-do-21-4-mlrd-rubley-za-9-mesyatsev-2022-goda-17-oktyabrya-2022-221424/> – по состоянию на 15.10.2022. – Текст: электронный

## Приложение А

### **Классификация видов ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников в компании**

Таблица А.1-Классификация

Виды КРІ	Краткая характеристика показателей эффективности деятельности сотрудников
<b>По времени оценки</b>	
Опережающие	направлены на оценку результатов деятельности, полученных в долгосрочном времени, например чистая прибыль, оценка удовлетворенности клиентов и т.д.
Запаздывающие	направлены на оценку текущих результатов деятельности сотрудника, которые можно изменить, например объем продаж, доли каждой торговой марки производимых товаров и т.д.
<b>По направлениям</b>	
Результат	оценивается достижение установленных количественных и качественных значений.
Ресурсы	необходимы для оценки затрат компании, в т. ч. инвестиционных.
Производительность	оценивается соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов, в т.ч. времени.
Функционирование	оценивается соответствие выполняемой работы сотрудниками поставленным рабочим задачам и разработанным бизнес-процессам.
Эффективность	оценивается полученный результат и анализируется соотношение произведенных затрат и фактического результата.
<b>По значению</b>	
Внутренние, т.е. целевые	оценивает фактическое достижение операционных или стратегических целей сотрудниками и компанией в целом
Внешние	оцениваются определенные установленные показатели, на которые сотрудник не может влиять.
<b>По эффективности</b>	
Универсальные	определенные показатели, соответствующие критериям большинства компаний.
Индивидуальные, т.е. специфические	отдельные показатели, применяемые компаниями выборочно. В отдельных видах бизнеса применяются нетипичные показатели, например скорость обслуживания клиента.
<b>По ресурсности</b>	
Финансовые	выручка, прибыль, ликвидность, дебиторская задолженность, оборачиваемость и т.д.
Нефинансовые	занимаемая рыночная доля, текучесть персонала, количество повторных заказов клиентов и т.д.
<b>По охвату</b>	
Индивидуальные	характеризуют эффективность деятельности конкретного сотрудника, например объем продаж, уровень дебиторской задолженности клиентов, увеличение активной клиентской базы

## Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Виды КРІ	Краткая характеристика показателей эффективности деятельности сотрудников
Командные	отражают эффективность деятельности всего отдела или управления компании и совпадают с установленными показателями эффективности сотрудника, работающего в этом отделе или управлении.
Функциональные	определяют качество выполнения разработанных бизнес-процессов в различных подразделениях и отделах компании, например закупки, логистика, маркетинг и т.д.
Проектные	направлены на оценку эффективности реализованного проекта: сроки соблюдения установленных этапов, оценка качества выполненных работ и т.д.
По аналитике	
Количественные	все, что можно представить в единицах измерения: процентах, килограммах, километрах и т.д.
Качественные	описывают работу субъективно, в формате хорошо-плохо или по балльной шкале.
По срокам действия	
Оперативные	характеризуют уровень выполнения тактических целей в деятельности компании, например рост числа клиентов, снижение дебиторской задолженности, увеличение объема продаж и т. д.
Стратегические	характеризуют достижение стратегических целей, например рыночная стоимость акций, чистая прибыль и т.д.
По статистической информации	
Абсолютные	характеризуют достигнутые результаты эффективности менеджера или структурного подразделения компании в абсолютном выражении без сравнения их с результатами других сотрудников или периодов.
Относительные	сравнивают полученные результаты эффективности менеджера или структурного подразделения компании с показателями прошлого года.
По обобщающим или итоговым результатам	
Показатели результативности	характеризуют достигнутые результаты выполненной работы сотрудника без сравнения между собой, например чистая прибыль, проценты от дополнительных видов деятельности, объем продаж и т.д.
Показатели эффективности	характеризуют эффективность деятельности сотрудника с учетом затраченного времени, необходимых ресурсов для получения необходимого результата, например производительность труда, рентабельность продаж и т.д..

## Приложение Б

### Выписка из Единого государственного реестра юридических лиц компании ООО СВ Ритейл

**ВЫПИСКА**  
из Единого государственного реестра юридических лиц

25.09.2022 № ЮЭ9965-22-178699040

дата формирования выписки

Настоящая выписка содержит сведения о юридическом лице

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СВ РИТЕЙЛ"**

полное наименование юридического лица

**ОГРН 1187746709677**

включенные в Единый государственный реестр юридических лиц по состоянию на  
« 25 » сентября 20 22 г.  
число                      месяц                      год

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	2	3
<b>Наименование</b>		
1	Полное наименование на русском языке	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СВ РИТЕЙЛ"
2	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
3	Сокращенное наименование на русском языке	ООО "СВ РИТЕЙЛ"
4	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
<b>Место нахождения и адрес юридического лица</b>		
5	Место нахождения юридического лица	ГОРОД МОСКВА
6	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
7	Адрес юридического лица	129343, ГОРОД МОСКВА, ПР-Д СЕРЕБРЯКОВА, Д. 4, СТР. 1, ОФИС 31А
8	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
<b>Сведения о регистрации</b>		
9	Способ образования	Создание юридического лица
10	ОГРН	1187746709677
11	Дата регистрации	27.07.2018

Выписка из ЕГРЮЛ  
25.09.2022 17:38

ОГРН 1187746709677

Страница 1 из 13

Рисунок Б.1-Выписка

## Продолжение приложения Б

12	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
<b>Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица</b>		
13	Наименование регистрирующего органа	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве
14	Адрес регистрирующего органа	125373, г.Москва, Походный проезд, домовладение 3, стр.2
15	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1187746709677 27.07.2018
<b>Сведения о лице, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица</b>		
16	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	2207701236500 12.02.2020
17	Фамилия Имя Отчество	ПОЛЯКОВ НИКОЛАЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ
18	ИНН	370253680529
19	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2227703748204 28.04.2022
20	Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
21	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2207701236500 12.02.2020
22	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи об исправлении технической ошибки в указанных сведениях	2227703748204 28.04.2022
23	Пол	мужской
24	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2227703748204 28.04.2022
25	Гражданство	гражданин Российской Федерации
<b>Сведения об уставном капитале / складочном капитале / уставном фонде / паевом фонде</b>		
26	Вид	УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ
27	Размер (в рублях)	450000000
28	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2217705759511 01.07.2021
<b>Сведения об участниках / учредителях юридического лица</b>		
<b>1</b>		
29	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	1187746709677 27.07.2018
30	Фамилия Имя Отчество	СОКОЛОВ НИКИТА АЛЕКСЕЕВИЧ

Рисунок Б.2-Выписка

## Продолжение приложения Б

201	Наименование документа	P13014 Заявление об изменении учр. документа и/или иных сведений о ЮЛ
-----	------------------------	---

Выписка сформирована с использованием сервиса «Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://egrul.nalog.ru>



Рисунок Б.3-Выписка