

65,290-2
F 62



FIRST TRAINING GROUP MOSCOW

ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И HR КОНСАЛТИНГА

ИЗДАНИЕ «БИБЛИОТЕКА КР1»

Москва 2007 г.



Уважаемые дамы и господа,

Вы держите в своих руках Первое Издание выпущенное в России, полностью посвященное ключевым показателям эффективности Бизнеса и Персонала.

В данном Издании приведены несколько сотен показателей, используемых на практике и зарекомендовавших себя как «эффективные» KPI в различных отраслях.

«Библиотека KPI» посвящена созданию Системы мотивации (стимулирования) Персонала на базе KPI.

Основной потребностью разработки данного Издания является обширный интерес со стороны Компаний в области применения и разработки Системы KPI.

На рынке присутствует много бизнес литературы, статей, которые дают краткую или подробную информацию о KPI, но весь этот материал не достаточно практичен, он не содержит примеров KPI и рекомендаций по внедрению.

Большинство разделов посвящены вопросам, которые нам задавали на тренингах, проблемам и трудностям, возникших в ходе реализации проектов.

Мы постарались сделать материал интересным и в первую очередь полезным, а не многотомным сочинением, которое пылится бы в шкафах Ваших офисов.

Мы стремились создать краткое Издание, но достаточно полное и удобное в применении. Определить самые важные моменты и дать ответы на актуальные вопросы.

Я надеюсь, что данное издание послужит Вам Хорошим помощником и инструментом при разработке Системы мотивации (денежного стимулирования) сотрудников на базе KPI и созданию Системы управления эффективностью бизнеса с использованием KPI (Balanced Scorecard).

Хочу выразить большую благодарность всем своим коллегам и консультантам участвовавшим в создании «Библиотека KPI»: Елене Блиновой, Илье Орлову, Елене Анечкиной, Сергею Смирнову, Сергею Князеву, Джону Стилеру и многим другим.

Издание будет переиздаваться, и дополняться новыми и эффективными KPI из новых проектов, а также новыми решениями в области управления эффективностью.

Все наши Клиенты купившие Первое Издание, все последующие Издания, будут получать бесплатно!

Я уверен, что внедрение системы KPI в Вашей Компании будет способствовать оптимизации бизнес-процессов, достижению «высоких» целей, приведет к увеличению портфеля заказов, за счет ускорения их выполнения и улучшения качества, а также существенно повысит уровень мотивации и эффективности Ваших сотрудников.

Желаю Вам Удачи в достижении профессиональных высот и успеха в Бизнесе!

Управляющий партнер

First Training Group LLC

Алексей Ключков

- 3480 -

О Компании

Работая с **First Training Group**, Вы получаете комплексный набор услуг от одного организатора, объединяя опыт наших бизнес - консультантов и тренеров для разработки и реализации эффективных технологий развития Вашего Бизнеса.

Мы убеждены, что РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ, КАЧЕСТВО предоставляемых услуг **First Training Group** выведут Вашу компанию на новый уровень развития, повысят управляемость и эффективность Вашего бизнеса.

Самое большое достояние **First Training Group** - это **Клиенты**, которые доверяют нам и продолжают работать с нами, и что самое главное **Мы** вместе добиваемся результата, необходимого для развития бизнеса наших Клиентов.

Будем рады видеть Вас среди наших постоянных Клиентов!!!

Содержание Издания:

ПЕРВЫЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1 Что такое KPI?.....	7
1.2 Основные типы KPI.....	8
1.3 Обязательный атрибут KPI	10
1.4 Как определить «хороший» KPI?	11
1.5 Характеристики «эффективных» KPI	12
1.6 Сколько должно быть KPI? Выбор приоритетов.....	14
1.7 Сколько должно быть KPI у одного «ответственного»?.....	15
1.8 Искусство разработки KPI	16
1.9 Целевые и Пороговые значения KPI	17
1.10 Как часто пересматривают KPI	19
1.11 Причины изменения KPI	19
1.12 Оценка необходимых данных для расчета KPI	20
1.13 Кто должен заниматься разработкой KPI.....	21
ВТОРОЙ РАЗДЕЛ	22
2.1 Технологии разработки KPI.....	23
2.2 Технология №1.....	24
2.3 Технология №2.....	27
2.4 Технология №3.....	30
2.5. Делегирование, Ответственность, Полномочия.....	32
ТРЕТИЙ РАЗДЕЛ	34
3.1 Мотивация и стимулирование персонала	35
3.2 Структура Компенсационного пакета	37
3.3 Типовая Формула расчета Компенсационного пакета на базе KPI.....	39
3.4 Технологии определения % соотношения в Структуре Компенсационного пакета.....	40
3.5 Деньги как средство мотивации.....	41
3.6 Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средства.....	41
3.7 Методы оценки мотивирующих факторов каждого сотрудника для определения KPI	42

3.8 Парадоксы в мотивации	43
3.9 Порог «чувствительности» денежной мотивации.....	44
3.10 Психологические особенности мотивации персонала	45
3.11 Мотивация и рабочие отношения	46
3.12 Мотивация персонала при различных типах стратегии компании	47
3.13 Оценка персонала, построенная на KPI.....	48
3.14 Как определить плановые значения по KPI в зависимости от уровня развития сотрудника	49
3.15 Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI	50
Принципы описания каждого KPI.....	51
Приложение к Изданию: ПРИМЕРЫ KPI.....	53
Приложение 1: Форматы документооборота Системы KPI	119

ПЕРВЫЙ РАЗДЕЛ

Пять правил КРП

1. [Клиентоориентированность] - Клиентской повесткой (заказчиками/заказчицами) – это всегда «клиент», руководящий отделением, отделом или отделом продаж. Клиентская повестка всегда «клиент» (или «она») – клиент, заказчик или стратегический партнер, партнерство с которым критически важно для успеха или будущего успеха Вашей Компании. Поэтому в КРП всегда необходимо учитывать интересы клиента и его потребности.

2. [Клиентоориентированность]

3. [Клиентоориентированность] - КРП это – часть корпоративной деятельности на рынке услуг. Поэтому КРП не является самостоятельной задачей.

- 4. [Клиентоориентированность] - КРП это – часть корпоративной деятельности на рынке услуг. Поэтому КРП не является самостоятельной задачей.
- 5. [Клиентоориентированность] - КРП это – часть корпоративной деятельности на рынке услуг. Поэтому КРП не является самостоятельной задачей.

ПЕРВЫЙ РАЗДЕЛ

1.1 Что такое KPI?

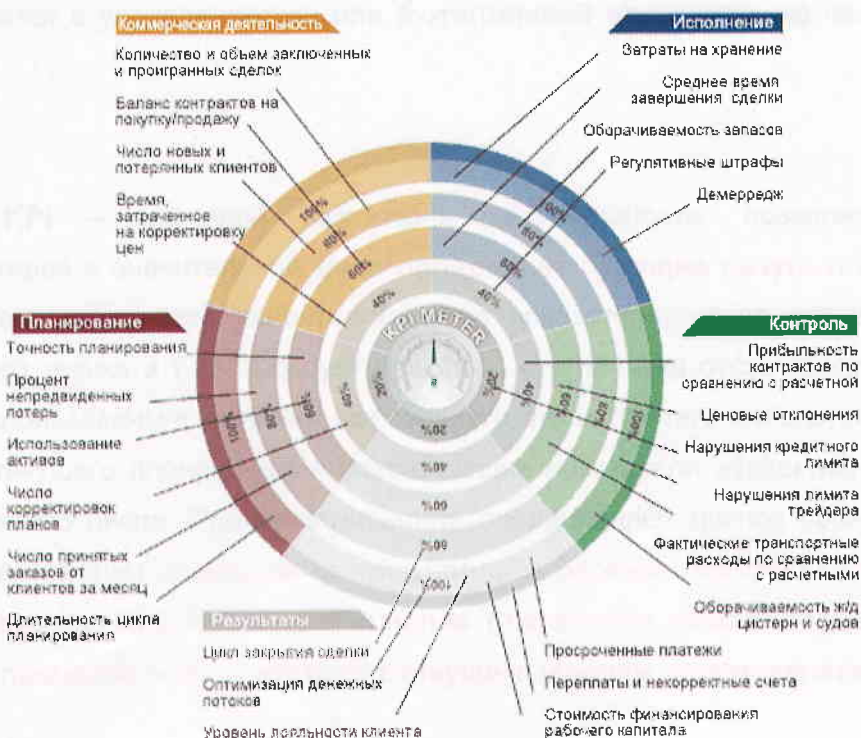
KPI (Key performance indicators) - Ключевой показатель (измеритель) эффективности – это параметр (индикатор), позволяющий определить, **насколько хорошо** данная **Компания** или **индивидуум** выполняет (достигает) текущие, тактические или **стратегические цели, операции** или **задания, критически важные для текущего или будущего успеха** Вашей Компании.

Показатель – это регулярно измеряемый параметр объекта или вида деятельности...

Примечание:

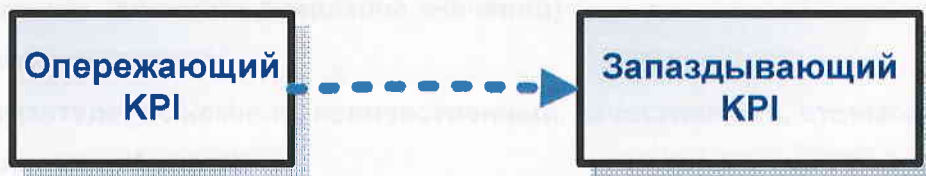
Важно подчеркнуть, что **KPI для целей управления выделяются из общего множества** расчетно-оценочных **показателей** тем, что они:

- **соответствуют стратегии** Вашей Компании
- отражают **эффективность участия и реализации Проектов Развития** Компании
- адекватно отражают степень **эффективности операционных** (непосредственно участвующих в **создании добавочной стоимости продукции**) и **функциональных** (обслуживающих) **бизнес-процессов** в совокупности.



1.2 Основные типы KPI

Существует **два главных Типа KPI** – это «**Опережающий**» и «**Запаздывающий**» KPI



Запаздывающий (отсроченный) KPI – ключевой показатель эффективности, позволяющий оценивать результаты прошлой деятельности, как это имеет место для большинства финансовых показателей (пример: удовлетворенность клиентов, доля рынка).

Запаздывающий (лаговый) KPI носит исторический характер и приспособлен для оценки уже произошедших в прошлом событий. **Менеджеры лишь опосредованно влияют на значения отсроченных показателей**, поскольку контроль значений осуществляется раз в месяц или в квартал. Соответственно, **отсроченный KPI - является результатом работы** системы в целом и обычно появляется в управленческой или бухгалтерской отчетности, не чаще одного раза в месяц.

Опережающий KPI – ключевой показатель эффективности, позволяющий оценивать деятельность, которая в значительной мере **определяет будущие результаты деятельности Компании** - удовлетворенность клиентов (пример показателя: число успешных ремонтов в результате первого звонка и т.п.). Следует отметить, что понятия отсроченных и опережающих KPI могут быть использованы в терминах как текущего, так и стратегического планирования.

На этапе текущего планирования опережающие показатели эффективности находятся в рамках операционного цикла. Продолжительность операционных циклов обычно составляет от недели до месяца, а значит **необходимо предъявлять особые требования к периодичности расчета опережающих KPI**, поскольку **данные показатели позволяют измерять именно эффективность процесса и соответствуют текущим задачам подразделений.**

Примечание: Запоздывающие KPI определять легко, но для определения опережающих показателей необходимы воображение и упорство.

1. Обязательный атрибут KPI

KPI характеризуются следующими параметрами:

- **Название**
- **Целевая функция (минимизация, максимизация, поддержание заданного значения, поддержания заданного диапазона значений)**
- **Критерии**
- **Вид показателя (объемный, количественный, качественный, стоимостной, дисциплинарный и т.п.)**
- **Плановое и фактическое значение и многие др.**

1.3 Обязательный атрибут KPI

Ключевые показатели эффективности открывают возможность действия - это подразумевает, что **каждый ключевой показатель эффективности** должен «принадлежать» какому-то **сотруднику** или какой-то **группе**, который (или которая) **несет ответственность за соответствующие результаты** и знает, что нужно делать, если показатель ухудшается.

Без такой ответственности любые измерения бессмысленны !

Поэтому чрезвычайно важно назначить для каждого показателя **единственного бизнес-куратора («хозяина»)**, сделав наблюдение за этим показателем одной из его (ее) официальных обязанностей, исполнение которой, учитывается при анализе его (ее) работы.

1.4 Как определить «хороший» KPI?

Ответ на этот вопрос чрезвычайно важен, потому что именно от KPI зависит, как будут выполнять сотрудники порученную им работу.

«Что можно измерить, то можно сделать» - управление через KPI.

KPI должен фокусировать внимание сотрудников на тех заданиях и процессах, которые руководители считают наиболее **важными для успеха Вашего бизнеса.**

Они подобно **«рычагам» и «вожжам»**, с помощью которых руководители могут изменять общее направление движения и развития организации.

Хорошие ключевые показатели эффективности инициируют в Компании положительные изменения. Они помещаются как бы в узлах многих основных процессов. Если организация фокусирует свое внимание на каком-то ключевом показателе эффективности, это порождает волну позитивных изменений по всей организации.

Из доступных руководителям инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации и вести ее в новом направлении - KPI возможно самые эффективные!

Именно поэтому **руководителям следует обращаться с ними осторожно и уважительно.** Будучи мощным инструментами для проведения изменений, KPI могут стимулировать беспрецедентные **усовершенствования** или, **наоборот** **ввергнуть организацию в хаос.**

Если KPI недостаточно точно **трансформируют стратегию и цели компании** в конкретные **ежедневные действия**, организация будет постоянно спотыкаться.

Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и все будут разочарованы, поскольку прилагаемые усилия не будут давать должных результатов.

Компания будет работать усердно, но неэффективно !

1.5 Характеристики «эффективных» KPI

Пятнадцать характеристик «эффективных» KPI

1. **Адресная принадлежность.** Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).
2. **«Правильная ориентация».** Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и Проектам развития.
3. **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть напряженной, но в то же время являться достижимой и с вероятностью достижения не менее 70-80%.
4. **Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.
5. **Обеспечение прогнозирования.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса. Поэтому они являются опережающими показателями, определяющие желательные будущие результаты.
6. **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на нескольких высокоприоритетных задачах, а не рассеивать их на слишком многие предметы.
7. **Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания и восприниматься напрямую.
8. **Сбалансированность и взаимосвязанность.** KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

9. **Они инициируют изменения.** Измерения ключевого показателя эффективности должен вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство Компании.
10. **Стандартизованность.** Ключевые показатели эффективности базируются на стандартных определениях, правилах и вычислениях, так что их можно интегрировать в масштабах всей организации.
11. **Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, так что пользователи могут время от времени количественно оценивать прогресс.
12. **Они подкреплены соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI учитывая мотиваторы определенного сотрудника.
- БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ – основа стабильной компании
13. **Релевантность.** Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, так что их следует периодически пересматривать и «освежать».
14. **Сопоставимость.** Показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях. Например, средний чек (KPI – отношение среднесуточной выручки к количеству чеков за день) не может сравниваться в магазине, расположенном в городе областного масштаба, и магазине такого же формата, но находящемся в глубинке.
15. **Разумность.** И, наконец, каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. На первый взгляд принцип банален, но он является основополагающим. К примеру, возьмем такой KPI, как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли. Формально, как ни странно, такой показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показана динамика и так далее. Но задумаемся на секунду, в чем же его смысл и что такой коэффициент показывает? Конечно же, данный пример в гротескной форме показывает действие принципа соответствия формы содержанию. Тем не менее, на практике, при разработке KPI могут случаться подобные казусы.

1.6 Сколько должно быть KPI? Выбор приоритетов...

«Меньше показателей — больше информации?» Люди очень часто спрашивают: «А сколько у нас в Компании должно быть ключевых показателей эффективности?»

Ответ звучит коротко и просто: «Это должен быть разумный минимум»!

В организациях существует «естественная» тенденция постепенно добавлять в систему то один, то другой показатель, **никогда не удаляя из нее ни одного показателя.**

В результате эти системы со временем теряют способность захватывать внимание сотрудников и фокусировать на действиях, обеспечивающих прирост стоимости. «То и дело возникает искушение добавить еще один показатель...

Но если людям приходится отслеживать слишком много показателей, они могут пропустить действительно важную информацию».

Рис. Рекомендуемое количество KPI у каждого ответственного:

- **20 -24 на общекорпоративном уровне**
- **10-15 на уровне подразделений (у каждого)**
- **7-10 для небольших групп**
- **3-7 на индивидуальном уровне**

1.7 Сколько должно быть KPI у одного «ответственного»?

Оптимальное число показателей в большей мере **определяется ролью данного человека и его положением в компании**, нежели каким - то произвольным числом, хотя бы и выбранным на основе разумных соображений.

Как правило, сотрудники, управляющие производственными процессами, должны отслеживать меньше показателей, лучше всего — совсем чуть-чуть, потому что у них обычно остается меньше времени, чтобы среагировать на возникшую проблему, тогда как руководители, ответственные за выбор стратегического направления, должны учитывать намного больше показателей, может быть, с десятков или еще больше.

Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности **на одного пользователя** должно составлять:

$$N \text{ (KPI для одного сотрудника)} = 5 \pm 2$$

...потому что большинству людей **трудно следить более чем за семью объектами одновременно!**

«Оптимальное» количество = 3

1.8 Искусство разработки KPI

Разработка эффективных показателей — это больше **искусство**, нежели **наука!**

Команда разработчиков ключевых показателей эффективности (да и других показателей) может потратить месяцы на сбор информации о требованиях пользователей, стандартизацию определении и правил, распределение показателей по приоритетам и налаживание обратной связи, короче говоря, она может соблюсти все правила разработки показателей, и все же это отнюдь не является гарантией успеха.

Команду разработчиков показателей **подстерегает опасность** стать жертвой **«аналитического паралича»**, причем как раз из-за стремления достичь совершенства.

В реальности разработчикам ключевых показателей эффективности, возможно, **следует пройти лишь 50-60% пути** к действительно эффективному набору показателей: **остальные 50% добавятся после развертывания системы показателей**, когда будет видно, как они влияют на поведение сотрудников и эффективность их работы, и можно будет внести соответствующие коррективы.

«Только после того как показатели начнут использоваться, вы сможете по-настоящему понять, какие формы поведения вы стимулируете»!

1.9 Целевые и Пороговые значения KPI

KPI выражают **ожидания** Компании - через **«Целевые»** и **«Пороговые»** значения.

Целевые и пороговые значения KPI определяет желательное состояние данного показателя в определенное время.

Например, **целевым значением** можно объявить 10%-й прирост чистой прибыли к концу года. **В идеале** целевые значения определяются старшими руководителями и менеджерами среднего уровня с учетом мнений подчиненных.

Целевые значения могут поступать из разных источников: это могут быть **ежегодные бюджеты, стратегические планы, прогнозы, данные отраслевого бенчмаркинга, результаты конкурентов, а также собственные прошлые результаты** («история продаж»), например за прошлый год, прошлый месяц или прошлую неделю.

Целевые значения обычно используются вместе с **пороговыми значениями**, определяющими **нижнюю и верхнюю границы** диапазона допустимых значений показателя.

Пороговые значения со своей стороны определяют верхние и нижние границы, то есть **диапазон приемлемых значений** данного показателя на некоторый период времени. Обычно пороговые значения регулируются; например, пороговые значения данного показателя могут периодически, обычно через месяц, сближаться, пока не будет достигнуто желательное конечное состояние или целевое значение.

Категории целевых значений

Организация может ввести несколько типов целевых значений для разных ключевых показателей эффективности. **Для большинства ключевых показателей эффективности устанавливается годовое целевое значение, которое разбивается на недельные или месячные целевые и пороговые значения.** Кроме того, некоторые ключевые показатели эффективности могут иметь трех- или пятилетнее целевое значение, которое указывает отдаленную цель. Такое целевое значение может определяться, например, для операционного процесса, критически важного с точки зрения стратегии или нуждающегося в существенном улучшении.

Руководители устанавливают такие отдаленные Целевые значения на основании советов, полученных снизу, от рабочих и менеджеров, либо на основании рекомендаций консультантов, оценивающих эффективность и потенциал используемых процессов, либо на основании результатов отраслевого бенчмаркинга, определяющих показатели «лучшие среди аналогов».

Еще один вид целевых значений — это **перспективное целевое значение**. Такое целевое значение подкрепляет утверждения компании относительно того, что она будет представлять собой через пять лет. Перспективное целевое значение должно будить у

сотрудников и порождать ощущение единства и сознание цели, которая выводит организацию на новый, более высокий уровень.

Реалистичность целевых значений

Выбрать реалистичные целевые значения не всегда легко. Они не должны быть **чрезмерно высокими**, чтобы не обескураживать сотрудников, и в то же время не должны быть легко **достижимыми**, чтобы не порождать у них чувство самоуспокоенности. **Кроме того, менеджеры должны иметь представление о приемах, с помощью которых сотрудники могут попробовать «переиграть» систему и достигнуть целевых значений обманным путем.** Целевые значения зачастую определяются методом проб и ошибок. Однако во избежание лишних проблем лучше всего все-таки с самого начала задавать как можно более реалистичные целевые значения.

Лучший способ задать целевые значения состоит в том, чтобы брать интервью у руководителей и менеджеров, пытаясь понять их цели и задачи в подчиненных им областях. Часто в качестве базиса для определения целевых значений на следующий год они просто используют прошлогодние целевые значения. Источниками целевых значений могут быть также данные **отраслевого бенчмаркинга** или данные от клиентов или поставщиков, которые, возможно, уже имеют стандарты, в соответствии с которыми они количественно оценивают вашу организацию.

Старайтесь не устанавливать целевые значения в вакууме. У руководителей и менеджеров среднего звена часто возникает соблазн определить целевые значения на основании их собственных представлений о данном бизнесе, но обычно такие односторонние целевые значения не очень хорошо принимаются людьми, которые должны отвечать за их соблюдение. Чрезвычайно важно, чтобы руководители советовались со своими подчиненными, чтобы убедиться в разумности и реалистичности намеченных целевых значений и затем «встроить» их в проект.

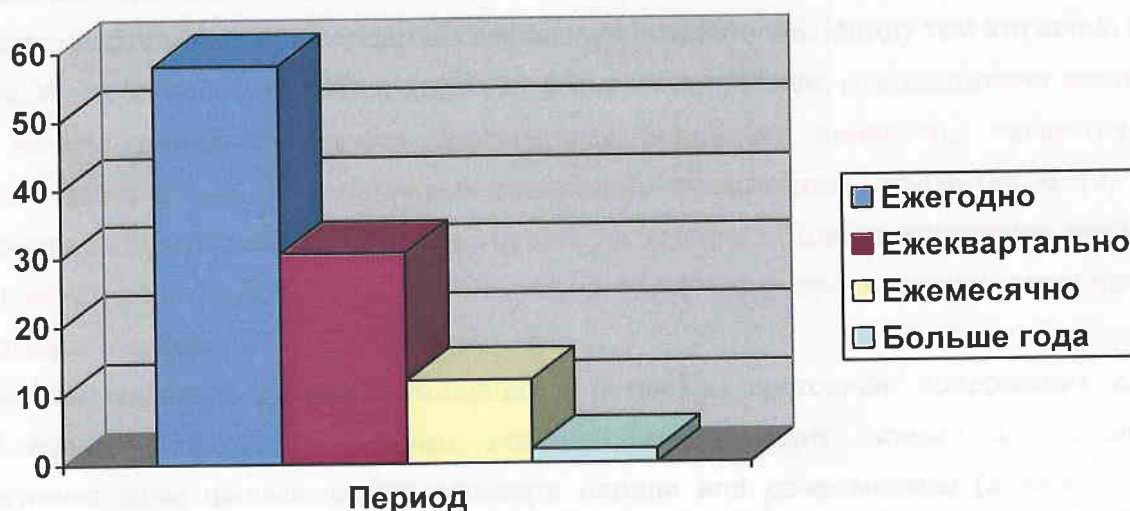
Работу исполняют рядовые сотрудники, и они должны ощущать разумность и реалистичность утвержденных целевых значений.

1.10 Как часто пересматривают KPI

Любой KPI имеет свой «Жизненный цикл». Сначала когда он вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо «освежить», пересмотреть или вообще отменить!

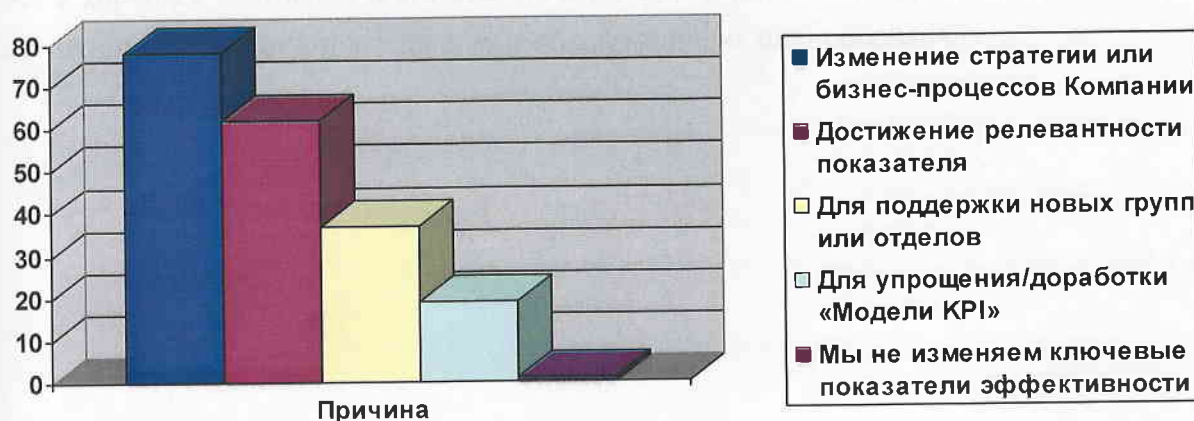
Поэтому Компания **должна непрерывно анализировать «действенность» KPI!**

График. Как часто пересматривают KPI?



1.11 Причины изменения KPI

График. Причины изменения KPI



1.12 Оценка необходимых данных для расчета KPI

Бывает так, что данных, которые позволили бы рассчитывать значения просто не существует или они имеют низкое качество и их трудно интегрировать. Самые прекрасные определенные ключевые показатели эффективности не удастся внедрить, если нет никаких данных, на основании которых их можно было бы исчислять.

Руководители, которые хотят создать стратегическую панель KPI часто априори полагают, что в хранилище данных или какой-то иной системе хранения корпоративных данных содержатся все данные, необходимые для поддержки выбранных показателей. Между тем это верно отнюдь не всегда. И, чтобы избавить себя и других от возможных проблем, **руководители компании с самого начала должны поручить системному аналитику выяснить, существуют ли источники данных для предлагаемых ключевых показателей эффективности, чтобы можно было заблаговременно решить, нужно ли выбрать другие ключевые показатели эффективности или нужно создать новую систему или процесс для генерирования необходимых данных.**

Очистка массивов данных, находящихся в плохом состоянии, содержащих слишком большой процент пропусков, негодных значений, совпадающих записей или содержащих несовместимые типы данных, может занимать недели или даже месяцы (а иногда вообще оказывается невозможной). В таком случае руководители должны решить, настолько ли важен данный показатель, чтобы ради него затевать крупный проект восстановления данных, или его можно заменить другим показателем.

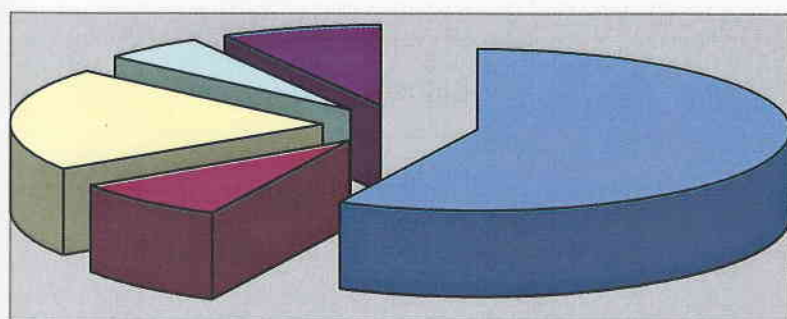
Другая распространенная проблема состоит в том, что данные, необходимые для исчисления данного показателя, могут быть разбросаны по многим системам, которые воспринимают и хранят данные в разных форматах. И даже если такие распределенные данные находятся в хорошем состоянии (хотя обычно это не так), проектной группе придется потратить много сил на интегрирование таких данных и обеспечение их единообразия.

1.13 Кто должен заниматься разработкой KPI

Разработкой и сравнением показателей **должен заниматься внутренний бизнес-аналитик (человек, обладающий всеми «проектными компетенциями»), в силу необходимости предоставления точных данных.** Он должен четко представлять все плюсы и минусы каждого из них. Ведь KPI, применимые для оценки топ-менеджера и бизнеса в целом, зачастую нельзя использовать для оценки какого-либо отдела или сотрудника. Это объясняется спецификой работы каждой структурной единицы.

Например, для оценки руководителя центра ответственности подойдет показатель прибыли, остающейся в распоряжении организации до уплаты налогов и процентов (ЕВIT – earnings before interest and tax). Однако этот показатель совершенно неприменим для оценки работы менеджера отдела по работе с клиентами. Дело в том, что ЕВIT – исключительно финансовый показатель. Он характеризует эффективность ведения бизнеса, то есть напрямую зависит от доходов и расходов компании. Менеджер отдела по работе с клиентами напрямую на эти цифры не влияет. Оценкой его работы должен служить другой, нефинансовый показатель (например, количество урегулированных претензий клиентов или процент этого количества к общему числу претензий).

Таб. Подразделения осуществляющие разработку и обслуживание системы KPI (статистика по предприятиям)

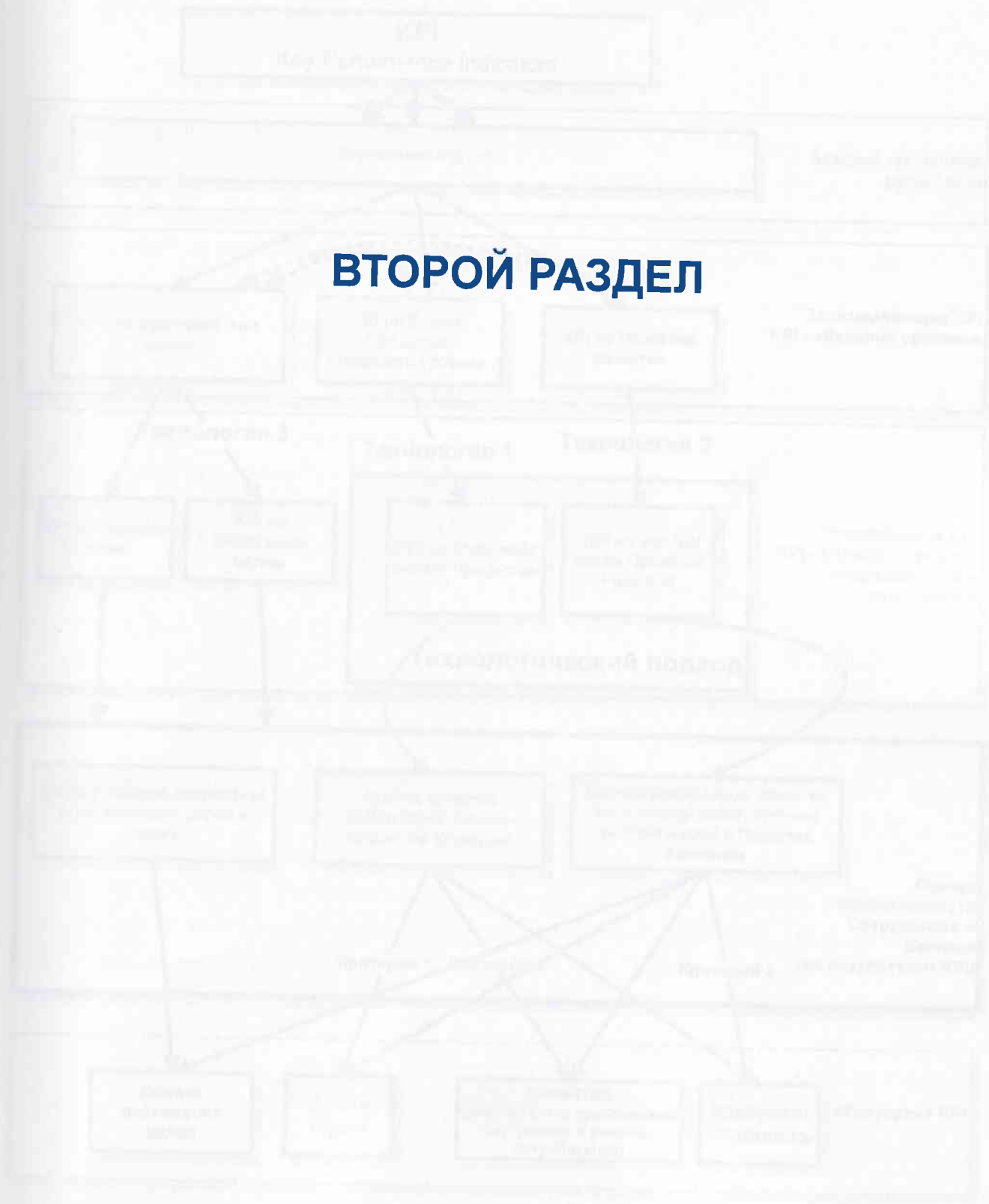


■	Контролинг
■	Службы персонала
□	Спец. подразделения (организ. развитие)
□	Руководство
■	Финансы



2.1 Технологии разработки КРП

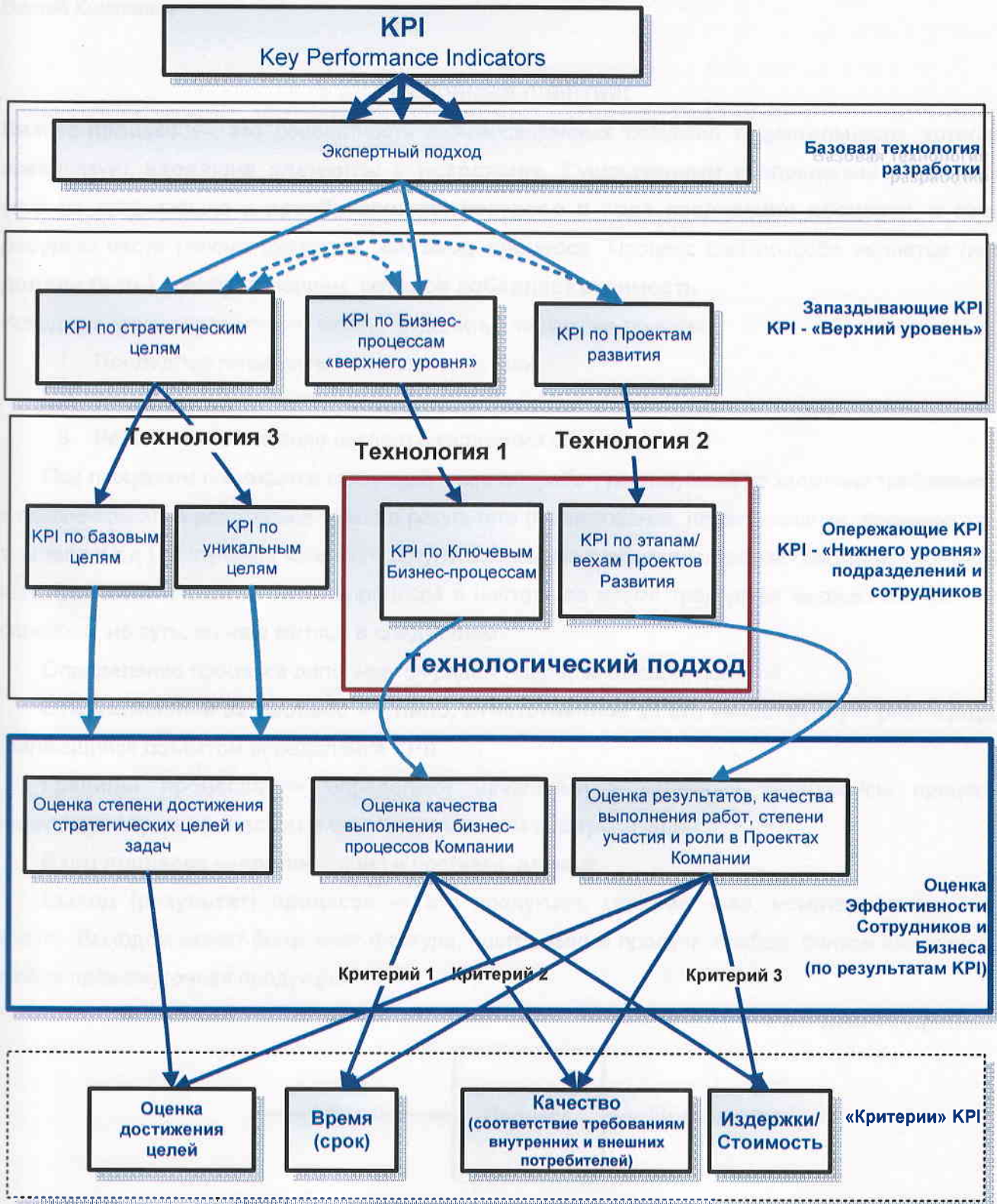
Содержание: 1. Технологии разработки КРП. 2. Технологии разработки КРП. 3. Технологии разработки КРП.



ВТОРОЙ РАЗДЕЛ

2.1 Технологии разработки KPI

В данном Издании будет рассмотрены отдельно **3 технологии** разработки KPI:



2.2 Технология №1

Технология №1 основана на **оценке эффективности выполнения «Ключевых» бизнес-процессов** Вашей Компании

Основные понятия:

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует **входящие элементы** в **исходящие**. Существенным в определении является упор на организацию и **преобразование ресурсов в ходе реализации процесса**, а сами ресурсы часто рассматриваются, как **вход процесса**. Процесс сам по себе является (или должен быть) преобразованием, **которое добавляет стоимость**.

Исходя из этого определения, можно выделить следующие понятия:

1. **Последовательность** – порядок действий.
2. **Действие** – элементарная работа, которая выполняется одним исполнителем.
3. **Результат** – описание некоего ожидаемого объекта.

Под процессом понимается связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного результата (планирование, проектирование, производство, торговля и т.д.). Получение конечного результата обычно требует реализации совокупности связанных процессов. Понятие бизнес-процесса в настоящее время трактуется множеством разных способов, но суть, на наш взгляд, в следующем:

Определение процесса дополняется рядом поддерживающих понятий

Ответственный за процесс — **лицо, ответственное за его качественную реализацию** (являющийся объектом определения KPI).

Границы процесса — определяют начальный и конечный интерфейсы процесса, интерфейс между процессом и его пользователем и потребителем.

Вход процесса — комплектация и поставки, данные.

Выход (результат) процесса — это продукция, материальная, нематериальная или услуги. Выходом может быть: счет-фактура, программный продукт, прибор, банковская услуга, любая промежуточная продукция.

Рис. Бизнес-процесс



Каждый процесс имеет «вход» и «выход» — Результат процесса.

Принципы разработки KPI:

1. При данной технологии требуется предварительно **описать и регламентировать «ключевые» бизнес-процессы** Вашей Компании целевым образом **организующие эффективную деятельность Компании и Персонала**.
2. На основании Моделей и Регламентов процессов определяются KPI по каждому бизнес-процессу **путем сравнения и оценки результата (выхода из процесса)** в соответствии с определенными критериями. Далее следует определить методику расчета выбранных показателей, **оценить вклад сотрудника в результат процесса**. Получившиеся показатели будут зависеть **от сложившихся бизнес процессов** в Вашей Компании.

Показателями эффективности (KPI) бизнес-процессов – являются следующие критерии: Время, Стоимость и Качество (соответствие требованиям внутренних и внешних потребителей)...

Описание и регламентация бизнес-процессов состоит из следующих этапов:

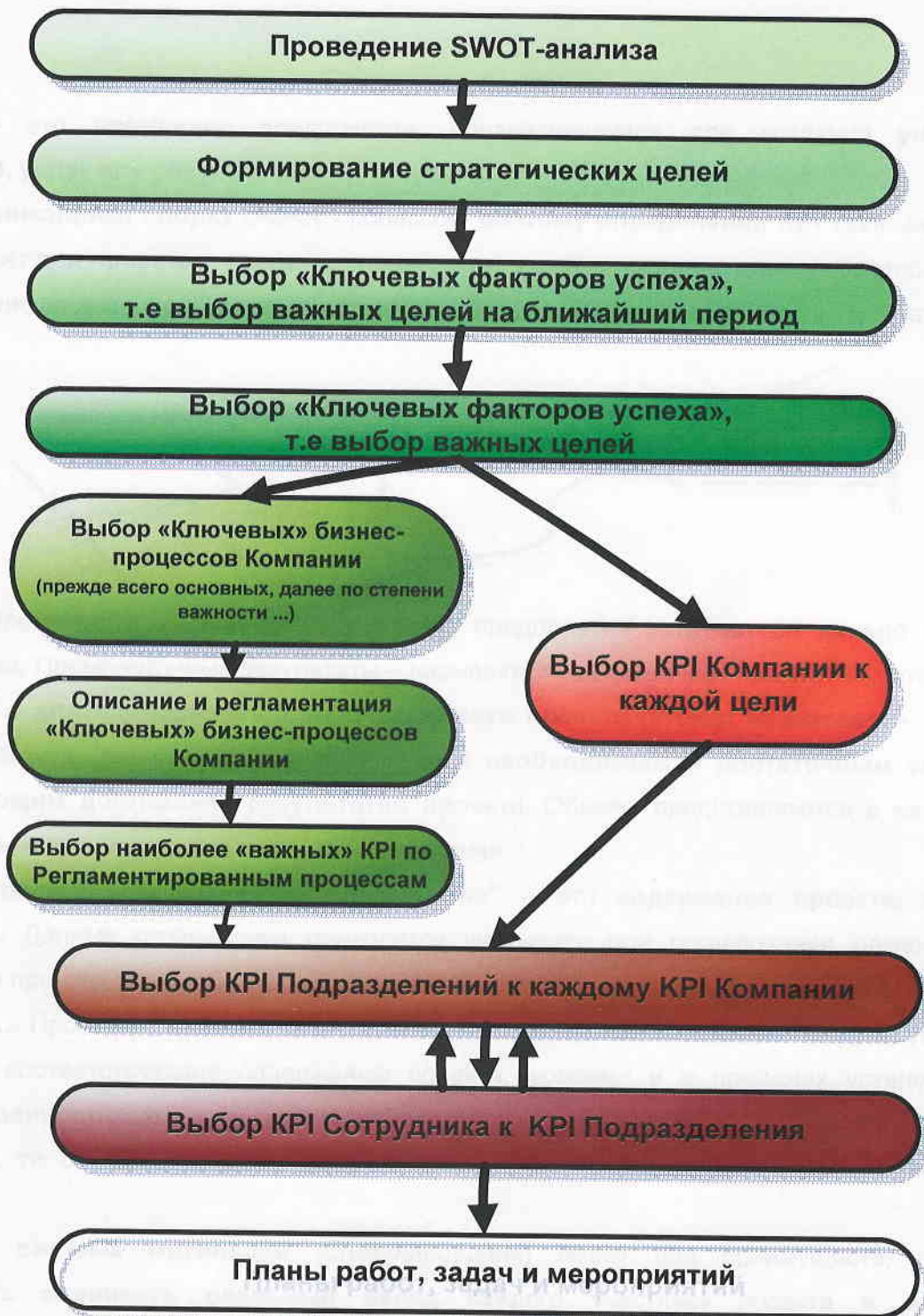
- Описание бизнес-процесса верхнего уровня
- Разбиение верхнего бизнес-процесса на процессы первого уровня
- Разбиение каждого из бизнес-процессов на подпроцессы
- Разбиение на подпроцессы (требуемое количество раз)
- Разбиение подпроцессов на процедуры
- Задание границ процессов
- Задание входов процесса, классификация их на первичные и вторичные **Задание выходов процесса, классификация их на первичные и вторичные**
- Назначение владельцев и ответственных за процессы
- Описание действий в каждой процедуре
- Определение **«важных» KPI** по каждому процессу

Наиболее популярный метод описания и моделирования **бизнес-процессов «верхнего уровня» – это стандарты IDEF0.**

IDEF0 показывает преобразование **входа в выход** с помощью определенных механизмов, с учетом управляющих и ограничивающих воздействий. Как показывает практика, наиболее удобно представлять бизнес-процессы и подпроцессы в нотации IDEF0, а **процедуры нижнего уровня (для определения KPI сотрудников) в нотации Cross-functional Flowchart.**

Распространенные на практике **методологии моделирования процессов** придерживаются этих конструкций, **но не буквально, а скорее ориентировочно.** В результате чего детализированные описания процессов часто бывают гетеротонными (состоящими из разнородных компонентов и интегрированными относительно приведенных определений).

Рис. Алгоритм разработки KPI по бизнес-процессам:



2.3 Технология №2

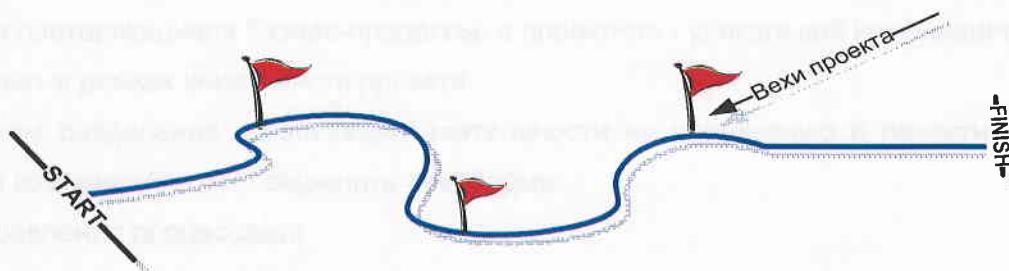
Технология №2 основана на оценке эффективности выполнения и достижения целей Проектов Развития Вашей Компании.

Основные понятия:

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

Проект - уникальная сборка бизнес-процессов, поэтому определения KPI технологией №1 не подходит для проектов, так как технологически описать проект не целесообразно!

Определение проекта фокусируется на уникальности получаемого в проекте результата.



Термин «Временное» означает, что у любого предприятия есть четкое начало и четкое завершение. Промежуточные результаты – называются Ключевые вехи проекта - это этапы работ по проекту с длительностью – 0. Ключевые вехи проекта (Project Milestones) - ключевые события проекта, свершение которых является необходимым и достаточным условием, определяющим достижение результатов проекта. Обычно представляются в виде схемы или таблицы с взаимосвязями и сроками свершения.

В проекте есть "тройное ограничение" – это содержание проекта, время и стоимость. Данные ограничения приходится учитывать при согласовании разнообразных требований проекта. Качество исполнения проекта зависит от уравнивания этих трех факторов.... Проекты с высоким качеством организации дают требуемый продукт, услугу или результат, соответствующие содержанию проекта, вовремя и в пределах установленного бюджета. Взаимоотношения между этими факторами таково, что, если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор.

Проектная система мотивации (стимулирования) имеет ряд преимуществ, а именно возможность оценивать реальный вклад каждого участника проекта и применять справедливую и обоснованную привязку не к общим результатам, а к результатам конкретных работ и этапов проекта.

Принципы разработки KPI:

В рамках данной технологии требуется предварительно **определить этапы работ и выделить вехи** по Проектам Развития. **Проекты Развития** - это проекты, обеспечивающие реализацию стратегии Компании.

Для оценки эффективности (KPI) Проектов – необходимо оценить соблюдение следующих критериев: **Времени, Стоимости, Качества** (соответствия требований внутренних и внешних потребителей) данные критерии определяются по «Вехам» проекта и являются основой для мотивации проектных менеджеров.

Необходимо различать процессную и проектную форму организации деятельности, чтобы правильно организовать управление и мотивацию сотрудников. Процессная форма предполагает управление повторяющимися операциями, объединенными в достаточно стабильные повторяющиеся бизнес-процессы, а проектная - уникальной комбинацией операций, объединенных в рамках уникального проекта.

С учетом разделения организации деятельности на процессную и проектную в системе управления компанией можно выделить две формы:

- управление процессами;
- управление проектами.

Соотношение процессов и проектов в различных компаниях может проявляться по-разному. Одни компании, например, производители массовых товаров, применяют преимущественно процессную форму организации работ. Другие компании, например строительные, применяют преимущественно проектную форму организации работ. Значительная часть компаний одновременно использует и проектные и процессные формы организации своей деятельности – те смешанную форму...

Система мотивации (стимулирования) при смешанной форме управления

В компаниях использующих смешанную форму управления возникают ресурсные конфликты. **Один из путей решения** – это разработка системы мотивации (стимулирования) для достижения гармонии в процессной и проектной форме управления приведенную ниже.

Размер премии по проекту фиксируется в начале проекта и определяется исходя из трудоемкости проекта. Размер премии в проектах должен значительно (более чем на 40-50%) превосходить среднюю премию по компании...

Премия выплачивается только в случае выполнения проекта в заданный срок, с определенным качеством и в рамках запланированного бюджета.



Рис. Эффективная форма мотивации (стимулирования) при смешанной форме управления

Сущность управления проектом :

- рассмотрение проекта как уникальной комбинации процессов;
- сосредоточение прав и ответственности за достижение результатов проекта у руководителя проекта и проектной группы;
- выделение бюджета проекта;
- применение специальной проектной организационной структуры и проектной мотивации его участников;
- разработка и применение специальных стандартов реализации составляющих проект - процессов.

Большие проекты могут состоять из субпроектов, а те, в свою очередь, реализуются как совокупность процессов. Возникает схема вложений описания проекта, использующая «принципы построения матрешки». При декомпозиции проект может разбиваться на субпроекты, а те в свою очередь на процессы. Процессы могут разбиваться на подпроцессы или функции. В итоге возникает «слоистое» описание порядка исполнения проекта: проект — субпроекты — процессы — функции. Далее выделенные сферы проекта могут закрепляться за исполнителями (организационными звеньями), и таким образом формируется проектная модель ответственности и мотивации на базе KPI по «Вехам».

2.4 Технология №3

Технология №3 основана на оценке эффективности выполнения и достижения целей Вашей Компании.

Основные понятия:

Стратегия — это складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое мы планируем и предвосхищаем.

Стратегия должна быть Уникальной!

Balanced Scorecard - система управления, позволяющая Руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Принципы разработки KPI:

Данная технология основана на оценке эффективности и степени достижения стратегических целей Компании (методология Balanced Scorecard).

Предыдущие две технологии относятся к так называемым Технологичным подходам, где определяется KPI в соответствии с технологиями описания и регламентирования бизнес-процессов и принципам выделения «вех» в Проектах Развития.

Экспертный подход - это определение KPI на основе профессионализма и мнения экспертов, определяющих стратегические цели и измерители по выбранным целям.

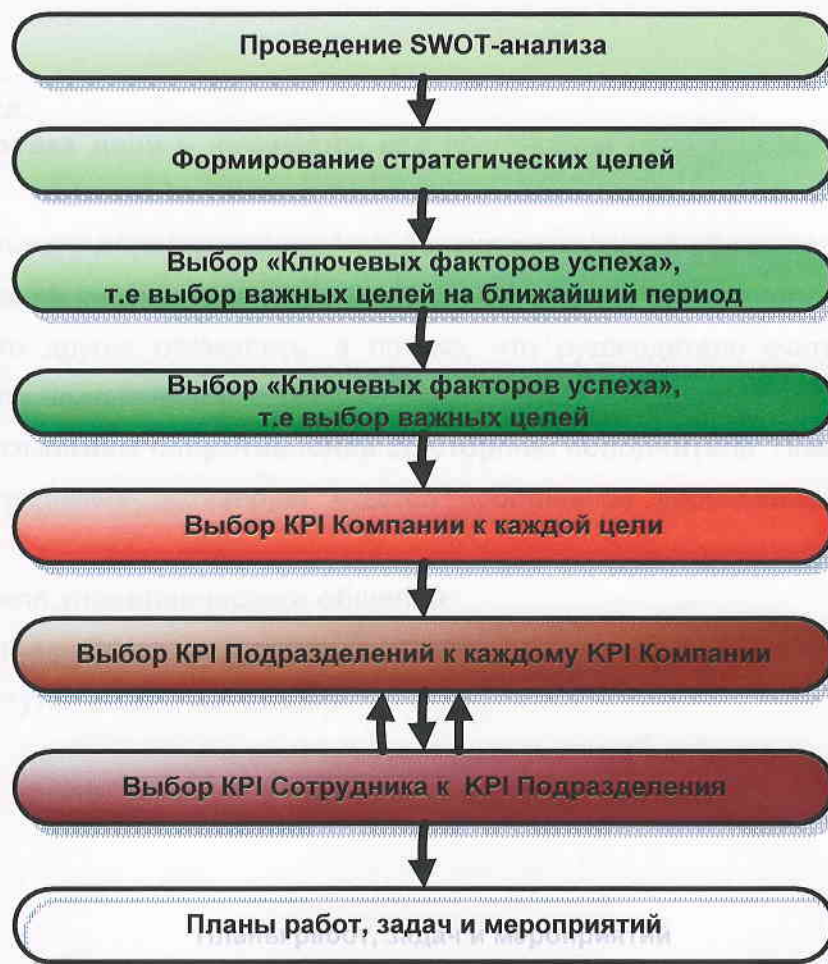
Рис. Определение KPI на основе стратегических целей



При данном подходе рабочая группа проекта несколькими итерациями фасилитационных встреч (мозговых штурмов), тренингов и самостоятельной работы формируют стратегические цели компании (на основании SWOT – анализа), осуществляют формирование стратегических целей и декомпозицию KPI до уровня сотрудников и определяют **KPI для каждого уровня управления** - согласно своему **экспертному мнению**.

SWOT – анализ - это этап стратегического планирования, цель которого выявить ключевые факторы, влияющие на деятельность компании. При проведении этого анализа оцениваются внутренние факторы: сильные и слабые стороны организации (Strengths and Weakness), т. е. ее особенности, и внешние факторы: возможности компании (Opportunities) и потенциальные опасности (Threats), т. е. характеристики рыночной среды. Он может применяться для определения важных направлений стратегического планирования, оценки деятельности группы руководителей, привлекательности продукта или услуги на рынке и т. д.

Рис. Алгоритм формирования «Экспертных» KPI



2.5. Делегирование, Ответственность, Полномочия

Делегирование как термин, используется в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность представляет собой обязательство достигать цели и отвечать за результативность.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Что любит передавать руководитель – ответственность, а что охотнее принимает подчиненный – полномочия. – Конфликт интересов.

Задача руководителя **снизить риск возникновения конфликта, управляя им, разрешить его с позитивным результатом**, то есть передать полномочия и ответственность, **получив мотивированного на достижение поставленной цели сотрудника.**

Этапы процесса:

1. **Формулировка цели** – начинается над постановкой цели по SMART критериям (рис. ниже)
2. **Выбор объекта делегирования.** Чем объективнее дается обоснование выбора объекта делегирования, тем меньше сопротивление. Сотруднику важно знать, что его выбрали не потому, что другие отказались, а потому, что руководитель считает, что он лучше справится с поставленной задачей.
3. **Анализ возможных сопротивлений со стороны исполнителя.** Помните о том, что 60 - 70 % сотрудников мотивирует чувство собственной необходимости, важности для Компании.
4. **Выбор стиля управленческого общения**
5. **Выполнение работы и контроль**
6. **Оценка результатов и мотивация**

Рис. Технология постановки целей SMART-критерии.

S	Specific	Конкретность. Что сделать?
M	Measurable	Количественная (качественная) измеримость
A	Agreed	Качество (связь с целями и задачами Компании)
R	Realistic	Реалистичные (Напряженные, но Достижимые)
T	Time Bound	Ограничение по времени

Зависимость цели от ее конкретизации

Конкретизация цели, разработка промежуточных целей и средств их достижения – важный мотивационный фактор. Чем **конкретнее цель, тем сильнее она побуждает сотрудника к деятельности!**

Выделение промежуточных подцелей усиливает мотивацию, так как достижение очередной промежуточной цели **создает ситуацию успеха, эмоционального заряда.**

Зависимость цели от времени ее осуществления

Близкие цели побуждают сотрудников к деятельности, чем дальние, поскольку меньше осуществим соблазн отложить ее выполнение на будущее.

Зависимость цели от субъекта ее постановки

Цель, поставленная при участии сотрудника или самостоятельно, усиливает мотивацию, создает позитивное настроение и удерживается дольше.

Человек не всегда автоматически принимает такую цель – на ее восприятие накладывает отпечаток многие факторы, в том числе и характер взаимоотношений с человеком, поставившим цель. Внешние цели часто кажутся навязанными, унижительными, создающими эффект командования человеком.

Невозможно достичь «размытых» целей !

3.1 Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация – это внутренне-психическая деятельность человека, направленная на достижение целей и реализацию планов. Мотивация – это процесс, в котором человек определяет, что ему нужно сделать, чтобы достичь своих целей, и планирует, как это сделать. Мотивация – это процесс, в котором человек определяет, что ему нужно сделать, чтобы достичь своих целей, и планирует, как это сделать.

ТРЕТИЙ РАЗДЕЛ

Стимуль – это то, что побуждает человека к действию. Стимуль – это то, что побуждает человека к действию. Стимуль – это то, что побуждает человека к действию.

Мотивация (внутренняя стимуляция) на базе КРП – это процесс, в котором человек определяет, что ему нужно сделать, чтобы достичь своих целей, и планирует, как это сделать.

Стимуль – это то, что побуждает человека к действию. Стимуль – это то, что побуждает человека к действию. Стимуль – это то, что побуждает человека к действию.

Табл. Премии на КРП для менеджеров

Цели	КРП для менеджеров
Увеличение продаж, улучшение качества продукции, увеличение прибыли, повышение эффективности работы	1. Выплата премии (процентная часть от объема продаж)
	2. Выплата премии за достижение плановых показателей продаж
	3. Выплата премии за достижение плановых показателей качества продукции
	4. Выплата премии за достижение плановых показателей эффективности работы
Важность работы, ответственность за работу, повышение мотивации	1. Выплата премии за достижение плановых показателей качества продукции
	2. Выплата премии за достижение плановых показателей эффективности работы
	3. Выплата премии за достижение плановых показателей качества продукции
Повышение эффективности работы, повышение мотивации, повышение качества продукции	1. Выплата премии за достижение плановых показателей качества продукции
	2. Выплата премии за достижение плановых показателей эффективности работы
	3. Выплата премии за достижение плановых показателей качества продукции

3.1 Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация - это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс **сопряжения целей компании и целей работника** для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при вторых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимо и выгодно.

Стимул – это такое воздействие на человека, откуда бы оно не исходило и какой характер не носило, которое оказывает влияние на его активность

Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI – является материальным мотиватором, построенном на долгосрочных и краткосрочных целях Компании.

В отличие от базовой зарплаты (оклада), мотивирующей индивидуальные результаты труда, занятость, ложность и ответственность труда самого работника. Система формирования переменной части на базе KPI **стимулирует более качественное выполнение индивидуальных результатов и стимулирует вклад сотрудника** в коллективные результаты и достижения, **в выполнение стратегических целей Компании**. При этом показатели KPI Системы формирования переменной части на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры - экономически обоснованы.

Таб. Примеры KPI для премирования

Цель	KPI для премирования
Увеличение объема выпускаемой продукции, увеличение объема предоставляемых услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска 2. Выполнение плана по росту производительности труда 3. Выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ связанных с конечными показателями 4. Рост товарооборота
Экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение себестоимости продукции за счет экономии ресурсов 2. Сокращение расходов на единицу конечной продукции 3. Выполнение плана по снижению издержек производства 4. Сокращение рабочего времени на операцию, вид работ
Рост финансовой успешности, прибыльности компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибыльность 2. Рентабельность 3. Окупаемость при инвестициях

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Удержание на определенном уровне зарплат 5. Снижение зарплатоемкости конечной продукции
Повышение качества продукции, повышение качества услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост доли продукции высшего качества 2. Рост удовлетворенности клиентов 3. Увеличение показателей сервиса обслуживания клиентов 4. Сокращение сроков обслуживания 5. Внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг
Снижение брака продукции и рекламации услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост объема доброкачественной продукции 2. Отсутствие штрафных санкций 3. Отсутствие рекламации на продукцию, услуги 4. Выполнение требований системы бездефектного труда

Условия для Премирования на базе KPI

Условия премирования учитывают **особенности достижения каждого из KPI** (переменной части компенсационного пакета) и **отображает требования к исполнителю** по его достижению.

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, **кому, при каких условиях достижения показателя**, в каком размере - на основании формулы KPI начисляют премиальные выплаты.

Таб. Пример Шкалы для оценки степени достижения (выполнения) KPI

Где K1 – поправочный коэффициент (п.3.3. из формулы KPI), зависящий от степени выполнения сотрудником KPI.

KPI	Например: Выполнение плана отгрузок							
	Факт/План	менее 92%	от 92% до 95%	от 95% до 98%	От 98 до 100%	от 100% до 105%	от 105% до 125%	От 125% и далее
K1		0	0,4	0,7	1,0	1,2	1,3	1,0

Источники премирования

Источником премирования могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются: **фонд оплаты труда, прибыль компании, экономия фонда оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств, сырья и материалов.**

3.2 Структура Компенсационного пакета

Структура Компенсационного пакета включает в себя 3 основных элемента:



Оклад – это базово-должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду по системе грейдирования, принятой в Компании или Штатного расписания.

Постоянная часть выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду. В компаниях применяется система грейдирования сотрудников (от I до V). Высшим грейдом сотрудника является пятый грейд. Изменение грейда сотрудника происходит не чаще, чем один раз в год. Основанием для присвоения определенного грейда является рекомендация аттестационной комиссии по результатам ежегодной аттестации сотрудника. Уровень соответствия грейду оценивается по строго определенным критериям, в которые включаются: уровень профессиональных компетенций (знания и навыки), достижение объективных результатов по KPI, оценка выполнения своих функциональных обязанностей. Критерии соответствия сотрудников грейдам представлены в «Матрице грейдов». Сотрудник принимается в компанию с присвоением 1 грейда. В исключительных случаях высокопрофессиональный сотрудник может быть принят на работу с присвоением II грейда

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения выполняет роль – «четкой» привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через KPI. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по KPI... Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес-процессу.

Переменная часть **выплачивается за достижение результатов по KPI** и включает в себя:

- **ежемесячные премии** за достижения KPI, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию.
- **ежеквартальные премии** за достижения KPI, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию.
- **полугодовые и годовые премии** за достижения KPI, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением KPI начисляют премию.

Основные правила разработки компенсационного пакета:

1. Переменная часть Компенсационного пакета должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться **с KPI как самой Компании, так и рабочих групп, структурных подразделений, самого работника.**
2. Переменная часть Компенсационного пакета должна сочетать **в себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации** в Компании.
3. Переменная часть Компенсационного пакета, с одной стороны, **не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, !** наоборот, при разработке и внедрении такой системы **у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение. !**
4. Переменная часть Компенсационного пакета **должна сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня KPI и постоянным мониторингом эффективности Компенсационного пакета.**

3.3 Типовая Формула расчета Компенсационного пакета на базе KPI

$$\text{КП} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от Оклада}) (\text{вес KPI} * K1 + \text{вес KPI} * K2 + \text{вес KPI} * K3)$$

Оклад
согласно Штатного
расписания или Грейда

Размер премии
(переменная часть)

Вес KPI в цели –
устанавливается в %
(в совокупности 100%)

K1, K2, K3
- поправочный
коэффициент
выполнения KPI

Показатель	Вес KPI в цели	Поправочный коэффициент
Осуществление бизнес-процессов	30%	100%
Поддержание уровня бизнес-показателей	30%	100%
Управление зонами бизнес-процессов	30%	100%
Техническое обслуживание	10%	100%

Табл. 1. Принципы формирования компенсационного пакета
и типовая формула расчета премии в зависимости от уровня исполнения
показателя бизнес-процессов.

Показатель	Вес KPI в цели	Поправочный коэффициент
Выполнение задач	30%	100%
Средние значения	30%	100%
Надлежащее качество	30%	100%

3.4 Технологии определения % соотношения в Структуре Компенсационного пакета

Технологии определения % соотношение переменной (по результатам KPI) и постоянной частей в Структуре компенсационного пакета сотрудника в зависимости от выполнения и участия в бизнес-процессах за отчетный период.

Таб. Процентное соотношение элементов Компенсационного пакета у различных сотрудников в зависимости от типа Бизнес-процесса.

Бизнес-процесс / Элемент Компенсационного пакета	Оклад	Переменная часть (по результатам KPI)
Основные бизнес-процессы	30 %	70 %
Поддерживающие бизнес-процессы	50 %	50 %
Управленческие бизнес-процессы	70 %	30 %
Топ-менеджмент	70-90 %	30- 10%

Таб. Процентное соотношение элементов Компенсационного пакета и годовой премии в зависимости от уровня должности (статистика предприятий).

Должность / Элемент компенсационного пакета	Компенсационный пакет – месяц	Годовая премия
Высшее руководство	50 %	50 до ... %
Среднее звено	75 %	15-25 %
Нижнее звено	90 %	10-12 %

3.5 Деньги как средство мотивации

Таб. Свойства денег, делающие их привлекательным инструментом мотивации и стимулирования

Ненасыщаемость	Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за них можно приобрести множество разнообразных благ
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени , что делает их универсальным мотивационным средством . С их помощью можно стимулировать выполнение работы , ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности : творчество, новаторство, лояльность
Точная изменяемость	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены . Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми . Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности , т. е. осуществлять социальную и моральную мотивацию
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег - самый удобный способ накопления богатства, Богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность

3.6 Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средства

1. С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, **несколько уменьшается**.
2. Использование денег **ограничивает** недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной зарплаты и премиальных, редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного подкрепления
3. **Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека**. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деятельность, которая ранее была увлекательным хобби, становится привлекательной как средство заработка. И когда человеку перестают платить за работу, то обнаруживается, что эта деятельность сама по себе его уже не привлекает, это занятие ему уже неинтересно и он не склонен выполнять его без материального вознаграждения. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности.

3.7 Методы оценки мотивирующих факторов каждого сотрудника для определения KPI

Таб. Практические рекомендации для изучения «главных мотиваторов» Ваших сотрудников.

Название метода	Сущность метода
Включенное наблюдение	Менеджер, используя эмпатию (способность эмоционально отзываться на переживания других людей), наблюдательность, умение понимать и правильно трактовать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник, получает информацию из наблюдений и интерпретации действий сотрудников!
Тесты и Опросники	С их помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль - схему, изображающую структуру мотивирующих факторов
Мотивационная беседа	Один из вариантов глубинного интервью , позволяющий выявить факторы, которые мотивируют собеседника . Требуется хорошее знание навыков психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательности
Мотивационный семинар	Комплексная методика, включающая многие другие инструменты: интервью, опросы, упражнения и ролевые

3.8 Парадоксы в мотивации

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (C1, C2) в ответ на его повышение **работник увеличивает выработку**, т. е. существует прямая зависимость между ними.

При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее C2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы, Этот предел - **уровень действительных потребностей работника**.

Значительное снижение удельного вознаграждения (левее C1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров.

Точка А - пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо начинает отвлекаться от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

Кривая стимулирования является отражением **закона Еркаса - Додсона** о зависимости качества (производительности) выполнения от интенсивности (уровня) мотивации. Согласно этому закону вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешности деятельности (оптимума мотивации, точка В) постепенно уменьшается. Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, **называется оптимумом мотивации***.

Установить этот оптимум очень непросто, **но весьма важно для практического использования**. Постоянно в практической работе компаний встает вопрос о том, какое вознаграждение персонала является наиболее оптимальным, т. е. будет вызывать наибольшую эффективность деятельности и наивысший уровень достижения. При этом следует учитывать, что для каждого **вида деятельности** и для каждого **работника** существует **свой оптимум мотивации**.

Максимальной эффективности соответствует **не максимальная, а оптимальная сила мотивации**.

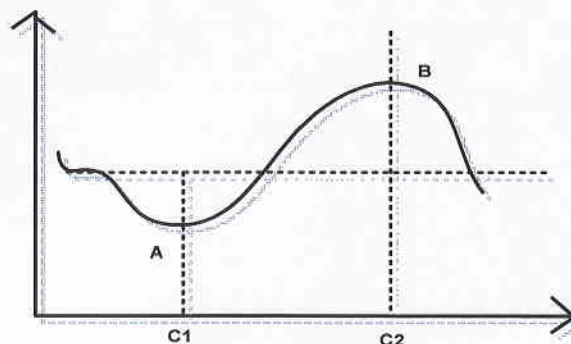


Рис. Кривая стимулирования

3.9 Порог «чувствительности» денежной мотивации

Денежная мотивация (стимулирование) имеет свой порог «чувствительности»!

Размер премии (переменной части Компенсационного пакета) на базе KPI должен составлять **не менее 25-30 %** от постоянной части Компенсационного пакета, иначе она (премия по результатам выполнения KPI) **теряют свою стимулирующую силу!**

3.10 Психологические особенности мотивации персонала

<p>Для каждого вида работы существует своя оптимальная сила мотивации</p>	<p>Парадоксальный вывод, что очень высокая мотивация ухудшает достижения, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которые приводят к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается не качество, а лишь количественные показатели достижений. Умеренный уровень волнения влияет на любую деятельность положительно</p>
<p>Мотивация достижения и внешняя стимуляция взаимосвязаны</p>	<p>У людей с сильным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкуренции, похвалы) заметно ухудшает достижения в решении задач. У исследуемых со слабым мотивом достижения, наоборот, создание избыточной мотивации улучшает результаты.</p>
<p>Мотивация зависит от временной близости к цели</p>	<p>Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть эффект перемотивации с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.</p>
<p>Важным мотивационным фактором является объяснение причин неудачи - атрибуция</p>	<p>Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников, может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех</p>
<p>Влияние вида подкрепления на мотивацию</p>	<p>Если задание вызвало у человека значительный интерес, при этом сопровождаемый внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается значительное снижение интереса.</p>
<p>Когда награды (внешнее подкрепление) снижают мотивацию</p>	<p>а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют; б) если у человека нет чувства гордости за свои поступки; в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он выполнял с интересом и без наград; г) если подкрепление не зависит от достижения; д) если подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты; е) если награды используются слишком часто и превращаются в обычную, заурядную процедуру</p>
<p>Влияние субъективной оценки сотрудником своих способностей и компетентности</p>	<p>Люди с сильным чувством собственной эффективности ставят перед собой сложные цели и прилагают больше усилий для их достижения. Уверенность в собственной компетентности повышается в процессе успешной деятельности, т. е. опыт успешности положительно отражается на чувстве собственной компетентности, а следовательно, мотивирует дальнейшую деятельность</p>

3.11 Мотивация и рабочие отношения

Таб. Мотивация в зависимости от предпочтений в рабочих отношениях

Одиночка	Менеджер	Командный игрок
<p>Работает независимо над собственным проектом, контактов с другими не требуется, ориентирован на индивидуальные цели, результаты и вознаграждение.</p> <p>Нуждается в одиночестве, не любит работать в коллективе. Положительно относится к работе вне офиса, в командировках.</p>	<p>Работает в близком контакте с другими, принимая на себя полную ответственность за проект, лидер по характеру, готов к управлению людьми, генерирует для них идеи и осуществляет руководство их внедрением. Успехи команды под своим руководством воспринимает как свои собственные.</p>	<p>Полагается на человеческое взаимодействие, получает удовольствие от совместных усилий и обратной связи. Работа в изоляции его демотивирует. Нуждается в поддержке, совете, участии, взаимодействии с коллегами, положительной оценке вклада в общее дело. Может перекладывать ответственность на других.</p>
<p>Мотивация</p> <p>Рыночная оргкультура, вознаграждение за индивидуальные результаты, делегирование полномочий и ответственности, гибкие графики работы и рабочее место, дополнительное вознаграждение за личные достижения.</p>	<p>Мотивация</p> <p>Карьерный рост, статусные мотиваторы, участие в принятии решений, достижение трудных целей, авторитет в коллективе, личное развитие, обучение, совершенствование менеджерских компетенций, власть и влияние.</p>	<p>Мотивация</p> <p>Клановая оргкультура, бригадная или командная работа, дружный коллектив, уважение, признание заслуг, моральное стимулирование, системы «участия», премирование за коллективные результаты, взаимовыручка и сплоченность</p>

3.12 Мотивация персонала при различных типах стратегии компании

Тип стратегии	Требуемые характеристики работника	Рекомендуемые Мотиваторы
<p>Предпринимательская стратегия</p> <p>Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Кол-во ресурсов недостаточно для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер.</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.</p>	<p>Эргономика рабочего места, обогащение труда. Вознаграждение на конкурентной основе. Премии за новаторство, инициативность. Делегирование полномочий. Поощрение риска, право работника на ошибку. Ротация, развитие карьеры в зависимости от предприимчивости. Комиссионные.</p>
<p>Стратегия динамического роста</p> <p>Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента на будущее. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно.</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве друг с другом.</p>	<p>Вознаграждение за четкое выполнение планов. Служебное продвижение. Предпочтение долговременными стимулам и надбавкам. Развитие профессионализма. Социальный пакет. Оплата по компетенциям</p>
<p>Стратегия прибыльности</p> <p>Главное - повышение прибыльности. Усилия требующие финансовых затрат, - скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, обширная система процедурных правил.</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности, сроки кратковременные, результаты - при относительно низком уровне риска и максимальном уровне организационной закреплённости.</p>	<p>Вознаграждение за конкретные результаты, достижение цели. Оптимизация занятости и числа работников. Широкая система премирования, система участия в прибыли. Жесткое закрепление на рабочем месте. Единовременные вознаграждения.</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p> <p>Продажа активов, устранение возможных убытков, сокращение числа работающих. Не уделяется внимания спасению организации, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.</p>	<p>Требуются служащие на короткое время, узкой специализации. Без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет.</p>	<p>Досрочный выход на пенсию, аутсорсинг и аутстаффинг. Вознаграждение растет медленно, без дополнительных стимулов. Мотивация развития неспециализированной карьеры, совмещения работ.</p>

3.13 Оценка персонала, построенная на KPI

Оценка персонала по KPI позволяет оценить: степень выполнения ключевых задач, бизнес-процессов, проектов, а также увязать эти результаты со степенью достижения стратегических целей Вашей Компании и привязать все это к единой мотивационной модели.

Правильно разработанный и управляемый процесс оценки по результатам KPI является наиболее **эффективным и рентабельным средством** выявления **эффективности работы персонала** и его потребностей в развитии. Кроме того, это наилучший из доступных способов, позволяющих **сориентировать персонал на ту деятельность** и развитие тех навыков, которые окажут **наибольшее влияние на Ваш Бизнес**.

Для чего возникла система Оценка персонала по результатам достижения KPI? Ее **задачами традиционно являлись:**

- Оценка успешности обучения и развития не на основе мнения отдельных людей, а на основе результатов работы
- Сообщение сотруднику того, как организация воспринимает эффективность и качество выполнения им работы и ее результаты
- Обоснование поощрений, включая премии или продвижения по служебной лестнице
- Определение потребностей в обучении и развитии
- Оценка вклада человека (или команды) в достижение целей Компании
- Сбор информации, на основе которой организация строит свою стратегию, планы и бюджет



Рис. Пример оценочной карты по результатам KPI – менеджера

3.14 Как определить плановые значения по KPI в зависимости от уровня развития сотрудника

В ситуации, когда необходимо повысить общие KPI коллектива (или установить плановое значение), к сотруднику, имеющему и без того высокие результаты, и к работнику, который едва поспевает выполнять старые нормы, **нужен разный подход!**

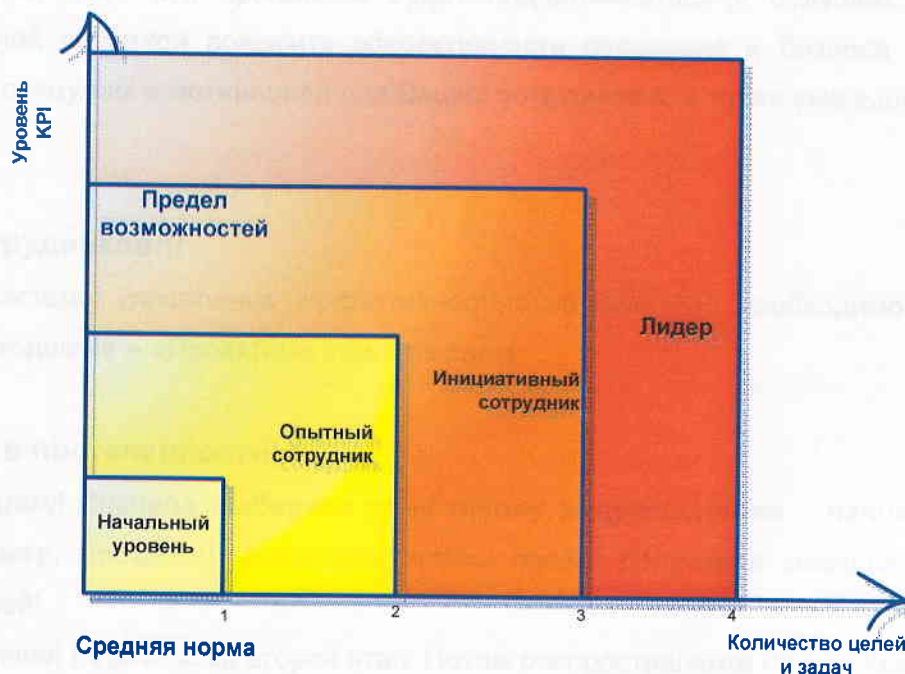


Рис. Планка целей и задач в зависимости от уровня сотрудника

1. Поэтапное повышение результатов работы (рассчитано для новичков), чтобы определить их способность. Также если сотрудник давно служит в компании, но не уверен в себе и не проявляет инициативы, самостоятельности. Постепенно, ставя более высокие цели, вы дадите ему возможность убедиться в том, что он все делает правильно.
2. Постановка новых задач для опытных сотрудников, имеющие длительный опыт работы в компании, успешно справляются со своими задачами, однако не ищут новизны и не стремятся выделиться - чтобы не было застоя.
3. При третьем варианте ставиться задача значительно повысить показатели работы и приблизиться к предельным (для стремящихся к карьерному росту, уже в силу желания будут работать более напряженно!).
4. Повышение планки и задач для «Лидеров», для доказательства их лидерства и успешности. Предел возможности результативности работы. Таким образом, учитывая опыт и уровень развития, можно ставить им такие цели, которых при довольно напряженном ритме работы они могли бы достигать!

3.15 Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI

1. Не останавливайте начатый процесс...

Перед началом проекта: Извещайте, что будет дальше после первого этапа Проекта или обучения.... и тогда **получите кредит доверия** от своих Сотрудников.

Гарантируйте, что эта программа будет поддерживаться в будущем...и не будет являться очередной попыткой повысить эффективность персонала и бизнеса - это будет являться лучшим стимулом и мотивацией для Ваших сотрудников, а также уменьшит количества сопротивлений.

2. Обучайте сотрудников!!!

Для внедрения системы управления эффективностью на базе KPI необходимо развивать у сотрудников необходимые – «Проектные компетенции»

3. «Решение — в постепенности!»

Не меняйте все сразу! Сначала **выберите одну группу подразделений ...начните с самого простого (например, продажи)**, добейтесь, чтобы проект получился завершился и достиг поставленных целей!

Получилось? Отлично! Беритесь за второй этап. Потом распространяйте на всю Компанию.

4. Вовлекайте в процесс руководство

Стоит ли привлекать руководителей в проект и в учебный процесс в рамках проекта?

Начинайте обучение новой системе мотивации с руководителей высшего звена и дальше вниз по иерархии. Если топ-менеджмент не будет участвовать в учебном процессе и следовательно в проекте, то вероятность применения и реализации изменений резко снижается.

Тогда для чего получать новые знания и навыки и внедрять систему, если она не будет функционировать? Лишь такой подход гарантирует полную реализацию поставленных целей и задач проекта и процесса обучения! **Когда сотрудники видят участие своих руководителей, они доверяют изменениям больше...**

5. Данная система не должна слишком ухудшать условия действующей системы!!!

Новая системы мотивация должна быть схожей с новой в размере оплаты, т.е. сначала планы должны быть выполнимы и люди должны получить прежнюю зарплату в течение **2-3 месяцев**. Когда система заработает, увеличивайте планы и работайте на увеличение эффективности!!!

Принципы описания каждого KPI

В графе - «Наименование KPI»

В графе - «Единица измерения» определены единицы измерения KPI (% ,руб., баллы, коэффициенты и многие др.)

В графе - «Перспектива» определены основные четыре перспективы, по которым группируются стратегические цели (BSC):

- **Финансы**
- **Клиенты/Рынок**
- **Бизнес-процессы**
- **Персонал и Развитие, Проекты**

Методология Сбалансированной системы показателей, одного из наиболее влиятельных концептуальных течений стратегического управления по KPI, предполагает разделение соответствующих целям ключевых показателей эффективности по направлениям деятельности (перспективам), таким как Финансы, Клиенты, Процессы, Развитие. В проекцию Финансы входят показатели стоимости компании, ее доходности, ликвидности и платежеспособности. Проекцию Клиенты обычно составляют показатели удовлетворенности клиентов, своевременности выполнения заказа, качества продукции в восприятии потребителя. Проекцию Процессы формируют показатели, связанные с оценкой эффективности комплекса существующих технологических и административных бизнес-процессов. Проекцию Развитие составляют показатели, отражающие осуществление инноваций и инвестиций в развитие, повышение квалификации персонала и удовлетворенности работников трудом. Наполнение выделенных проекций (перспектив) напрямую определяется:

- сферой деятельности компании;
- направлениями развития бизнеса компании;
- структурой компании (наличием финансово-зависимых организаций в структуре);
- особенностями взаимоотношений компании с макро- и операционным окружением (типы взаимоотношений должны быть выделены в проекции);
- интересами руководства и ожиданиями от внедрения управления в компании.

В графе - «Стратегические цели» приводятся примеры формулировок стратегических целей, там где они явно «просматриваются»

В графе - «Бизнес-Процесс» определяется тип бизнес-процесса согласно данной классификации:

Классификации строятся на типологии предназначения процессов. Как распространенный пример классификации такого рода выделяются в компании основные бизнес-процессы (поставки, производство, сбыт), поддерживающих процессов и процессов управления:

Основные бизнес-процессы, горизонтальные, обеспечивающие преобразование входов в выходы и достижение финальных результатов, соответствующих интересам компании. Бизнес-процессы часто пытаются представить как последовательную цепочку процессов, добавляющих стоимость, поскольку **каждый последующий процесс определяет требования к предыдущему**. Например, для дистрибьюторской компании: **маркетинг и планирование сбыта, закупки, производство, транспортная логистика, складская логистика, продажи, послепродажное обслуживание, сервис**.

Управленческие (административные) процессы, вертикальные, обеспечивающие управление деятельностью компании, основными и обеспечивающими процессами. **Стратегическое управление и планирование, управление персоналом, управление финансами, бухгалтерия, IT поддержка, юридическое сопровождение и операционное управление бизнес-процессами и др.**

В графе – «Формула расчета» приводится математическая формула расчета KPI, если она существует. Если формула не указана, то значит KPI определяется соответствующим методом оценки или анкетирования.

В графе – «Ответственный» указывается подразделение ответственное за выполнение данного KPI.

В графе – «Отрасль» обозначается отрасль бизнеса, в которой применяется соответствующий KPI.

Приложение к Изданию: ПРИМЕРЫ КРІ

КРІ в Перспективе «Финансы»

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Соотношение оборотных и внеоборотных активов	Доля	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности использования активов Компании	Оптимизация структуры активов бизнес направления	Ежемесячно	OA/BA	OA - оборотные активы; BA - внеоборотные активы	Группа планирования	Все
EVA (экономическая добавленная стоимость)	тыс. \$, тыс. руб.	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Повышение прибыльности бизнеса	Ежемесячно	РАСКК*СВА	РАСКК - рентабельность активов-средневзвешенная стоимость капитала; СВА - средняя величина активов	Руководство компании	Все
Резерв под обесценение запасов	тыс. \$, тыс. руб.	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности управления рабочим капиталом	Снижения рисков обесценения оборотных активов (обесценивание запасов, дебиторской задолженности в связи с устареванием)	Ежемесячно	$50\% \times 3 (>6 \text{ мес}) + 100\% \times 3 (>12 \text{ мес})$	3(>6 мес) - Стоимость запасов со сроком возникновения свыше 6 месяцев;	Группа планирования	Все
Коэффициент долга к собственному капиталу (Debt-to-Equity ratio)	%	Финансы	Процессы управления	Повышение кредитного рейтинга	Оптимизация управления ликвидностью	Ежемесячно	D / E	D - долг (Debt); E - собственный капитал	Группа планирования	Все
Процентные ставки по видам обязательств	%	Финансы	Процессы управления	Повышение кредитного рейтинга	Повышение финансовой устойчивости	Ежемесячно	РП / КЗ	РП - расходы по процентам; КЗ - кредиторская задолженность	Группа планирования	Все
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Оптимизация управления рабочим капиталом	Ежемесячно	С / 3	С - себестоимость проданных товаров; 3 - запасы	Финансовое управление	Все
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Оптимизация управления рабочим капиталом	Ежемесячно	В / ДЗ	В - выручка; ДЗ - дебиторская задолженность	Финансовое управление	Все
Коммерческие расходы в % к выручке	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Снижение удельных коммерческих издержек	Ежемесячно	$(K1+K2+K3+K4+K5+K6+K7+K8+K9+K10+K11)/B*100\%$	Коммерческие расходы по статьям: В - выручка нетто	Дирекция продаж	Все
Административные расходы в % к выручке	тыс. \$	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Снижение удельных административных издержек	Ежемесячно	$(A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7+A8+A9+A10)/B*100\%$	Административные расходы по статьям: В - выручка нетто	Финансовое управление	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Эффективная ставка налога на прибыль	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Оптимизация налогообложения бизнеса	Ежемесячно	$\text{НП/ЧП} * 100\%$	НП - налог на прибыль; ЧП - чистая прибыль	Финансовое управление	Все
Доля оборотных активов	%	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности использования активов	Оптимизация структуры активов	Ежемесячно	$\text{OA}/(\text{BA}+\text{OA})$	OA - оборотные активы; BA - внеоборотные активы	Финансовое управление	Все
Оборотные активы по отношению к пассивам	%	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности использования активов бизнес направления	Оптимизация структуры активов бизнес направления	Ежемесячно	OA/KP	OA - оборотные активы; KP - краткосрочные пассивы	Финансовое управление	Все
Период нахождения капитала в денежной наличности	дни	Финансы	Процессы управления	Оптимизация управления рабочим капиталом	Повышение эффективности управления денежными средствами	Ежемесячно	Одн*ДП/КО	Одн - средние остатки свободной денежной наличности;	Финансовое управление	Все
Net working capital turnover	%	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности использования активов СБЕ	Оптимизация управления рабочим капиталом	Ежемесячно	NS / NWC	NS - выручка (нетто) (Net Sales); NWC - чистый работающий капитал	Финансовое управление	Все
Debt / EBITDA	%	Финансы	Процессы управления	Оптимизация размеров кредиторской задолженности	Оптимизация структуры обязательств	Ежемесячно	$\text{Debt} / \text{EBITDA}$	Debt - долг; EBITDA - оперативная отчетность	Финансовое управление Руководство	Все
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	%	Финансы	Процессы управления	Оптимизация управления рабочим капиталом	Сокращение операционного цикла	Ежемесячно	$\text{B} / \text{D3}$	B - выручка; D3 - дебиторская задолженность	Финансовое управление	Все
Отклонения EBITDA по оперативной отчетности от GAAP	тыс. \$	Финансы	Процессы управления	улучшение качества и сроков подготовки управленческой отчетности	улучшение качества и сроков подготовки управленческой отчетности	Ежемесячно	$\text{EBITDA}/\text{EBITDA}(\text{gaap})$	EBITDA - оперативная отчетность; EBITDA(gaap) - оперативная отчетность от GAAP	Финансовое управление	Все
Операционный цикл (Cash operating cycle)	дней	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности управления рабочим капиталом	Сокращение операционного цикла	Ежемесячно	$\text{D3} / \text{B} + 3 / \text{C} - \text{K3} / \text{C}$	B - выручка, C - себестоимость проданных товаров; 3 - запасы; D3 - дебиторская задолженность; K3 - кредиторская задолженность	Экономический отдел	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля расходов на персонал в выручке (нетто)	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности	Оптимизация расходов на персонал	Ежемесячно	Затраты на персонал (П1+П2+П3) / В*100%	Затраты на персонал в составе: П1 - себестоимости проданных товаров, работ, услуг; П2 - коммерческих расходов; П3 - общехозяйственных расходов; В - выручка;	Экономический отдел	Все
Дисконтированный период окупаемости проекта	лет	Финансы	Планирование	Повышение эффективности инвестиционных проектов	Обеспечение требуемого уровня окупаемости инвестиционных проектов по функциональным направлениям	Ежемесячно	II / DACI	II - сумма инвестиций (Initial investment); DACI - дисконтированный период окупаемости проекта	Экономический отдел	Все
Внутренняя норма рентабельности IRR	тыс. \$, тыс. руб.	Финансы	Планирование	Повышение эффективности инвестиционных проектов РД	Обеспечение требуемого уровня рентабельности инвестиционных проектов по функциональным направлениям	Ежемесячно	$\text{sum}(\text{CF}_t) \times [1 + \text{IRR} / 100]^{-t} - \text{Invest}$	Invest - сумма инвестиций; IRR - внутренняя норма рентабельности	Финансовое управление бизнес-направления	Все
Период нахождения капитала в денежной наличности	дни	Финансы	Планирование	Повышение эффективности использования активов РД	Повышение эффективности управления денежными средствами	Ежемесячно	внутренние данные	_____	Финансовое управление бизнес-направления	Все
Прирост коммерческих расходов в % по отношению к приросту выручки от реализации продукции, %	%	Финансы	Планирование	Повышение прибыльности	Снижение удельных коммерческих издержек	Ежемесячно	$((K1+K2+K3+K4+K5+K6+K7+K8+K9+K10+K11) \text{ прошлый период} / (K1+K2+K3+K4+K5+K6+K7+K8+K9+K10+K11) \text{ настоящий период}) / (\text{В прошлый период} / \text{В настоящий период}) * 100\%$	Коммерческие расходы по статьям: K1- затраты на маркетинг, K2- затраты на рекламу, K3- затраты на коммерч. персонал, K4- начисления на ФОТ, K5- ретро-бонусы, K6 - инвестиции в долю полки, K7 - амортизация комм. Об., K8 - транспортные расходы, K9 - складские затраты, K10 - товарно-материальные затраты, K11 - прочие коммерческие расходы	Дирекция продаж	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Срок формирования отчетности	дни	Финансы	Планирование	Улучшение качества и сроков подготовки финансовой отчетности	Сокращение сроков формирования оперативной отчетности и финансовой отчетности по стандартам GAAP	Ежемесячно	Внутренние данные	Факт/План	Бухгалтерия	Все
Выручка	Тыс \$	Финансы	Планирование	Повышение прибыльности предприятия	Увеличение валовой выручки	Ежемесячно	V	V - выручка(нетто)	Дирекция продаж	Все
Объем реализ. продукции	тонны	Финансы	Планирование	Повышение прибыльности предприятия	Увеличение валовой выручки	Ежемесячно	V продаж	V - объём продаж	Дирекция продаж	Все
Затраты на тонну продукции	%	Финансы	Планирование	Повышение прибыльности	Снижение затрат на продажу	Ежемесячно	З /Vp	З - затраты; Vp - объём реализации	Дирекция продаж	Все
Затраты на одного клиента	%	Финансы	Планирование	Повышение прибыльности	Снижение затрат на продажу	Ежемесячно	З/Нк	З - затраты; Нк - количество клиентов	Финансовое управление бизнес-направления	Все
Задержка в сроках расчетов	%	Внутренние процессы	Планирование	Своевременность проведения расчетов	Своевременность проведения расчетов	Ежемесячно	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 часов	Факт/План	Бухгалтерия	Все
Просроченная кредиторская задолженность	%	Финансы	Планирование	Контроль кредиторской задолженности	Контроль кредиторской задолженности	Ежемесячно	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности	_____	Отдел финансового анализа	Все
Торговая наценка (GPMU)	%	Финансы	Сбыт	Обеспечение низкой торговой наценки	Обеспечение низкой торговой наценки	Ежемесячно	внутренние данные	_____	Финансовый отдел	Ритейл
Выручка от продаж на одного покупателя	\$	Финансы	Сбыт	Увеличение выручки от продаж на одного покупателя	Увеличение объемов выпускаемой продукции	Ежемесячно	Vпр/Нпок	Vпр - выручка от продаж; Нпок - количество покупок(средний чек)	Финансовое управление бизнес-направления	Ритейл

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выручка от продаж на 1 кв.метр площади	\$	Финансы	Сбыт	Достижение выручки от продаж в расчет на 1 метр выше, чем у конкурентов		Ежемесячно	внутренние данные	_____	Руководитель	Ритейл
Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника	деньги	Финансы	Сбыт	Рост финансовой успешности	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	Пр.эк.усл./Нраб	Пр.эк.усл - прибыль от экспедиционных услуг; Нраб - количество работников отдела	Руководитель отдела логистики	Логистические услуги
Рентабельность	деньги	Финансы	Сбыт	Увеличение рентабельности	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	Пр.чис/Пост*100	Пр.чис - чистая прибыль; Пост - поступления	Финансовый директор	Логистические услуги
Процент выполнения плана по прибыли от экспедиционных услуг	%	Финансы	Сбыт	Рост финансовой успешности	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	Пр.фак/Пр.пл*100	Пр.фак - фактическая прибыль от экспедиционных услуг; Пр.пл - плановая прибыль от экспедиционных услуг	Руководитель отдела логистики	Логистические услуги
Эффективность предложений по оптимизации налогов	деньги	Финансы	Сбыт	Увеличение оптимизации налогообложения	Уменьшение затрат	Ежемесячно	$\sum Nd - \sum Nп$	$\sum Nd$ - сумма предначтенных к уплате налогов до предложения; $\sum Nп$ - сумма предначтенных к уплате налогов после предложения	Финансовый директор	Логистические услуги
Цена акции (NYSE)	тыс.руб	Финансы	Процессы управления	Повышение капитализации компании	Повышение капитализации компании	Ежемесячно	внутренние данные	_____	Финансовый директор	Все
Прибыльность на акцию (P/E Ratio)	тыс. \$, тыс. руб.	Финансы	Процессы управления	Повышение капитализации компании	Повышение капитализации компании	Ежемесячно	P / E	P - рыночная цена акции (Share market price); E - EBITDA	Группа планирования	Все
Экономическая прибыль (EVA)	тыс. \$, тыс. руб.	Финансы	Процессы управления	рост экономической прибыли	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	IC x (ROIC - WACC)	IC - инвестированный капитал; ROIC - рентабельность инвестированного капитала;	Группа планирования	Все
Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)	%	Финансы	Процессы управления	Уровень ROIC ведущих игроков через 5 лет	обеспечение возврата денежных средств	Ежемесячно	NOPLAT / IC	NOPLAT - чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов; IC - инвестированный капитал;	Группа планирования	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Прирост выручки (нетто), % к аналогичному периоду прошлого года	%	Рынок	Процессы управления	Увеличение валовой выручки	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	$(V/Впл-1)*100\%$	В - выручка (нетто) за отчетный месяц; Впл - выручка за прошлый год;	Группа планирования	Все
Кoeffициент рентабельности собственных средств (ROE)	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	ЧП / ЧА	ЧП - чистая прибыль; ЧА - чистые активы	Группа планирования	Все
Фондоотдача внеоборотных активов	%	внутренние процессы	Процессы управления	Повышение эффективности использования активов Компании	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	В/ВА	В - выручка (нетто); ВА - внеоборотные активы	Группа планирования	Все
Средняя себестоимость тонны продукции	тыс \$	Внутренние процессы	Процессы управления	Повышение прибыльности бизнеса	Снижение удельной себестоимости продукции	Ежемесячно	Св/Вт	Св - себестоимость выпуска; Вт - объем продукции	Финансовое управление бизнес направления	Все
ЕВITDA margin	%	Финансы	Процессы управления	Уровень ROIC ведущих игроков через 5 лет	Повышение прибыльности бизнеса	Ежемесячно	Е/В	Е - ЕВITDA; В - выручка (нетто)	Финансовое управление бизнес направления	Все
Прирост коммерческих расходов в % по отношению к приросту выручки от реализации продукции, %	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности молочного бизнеса	Снижение удельных коммерческих издержек	Ежемесячно	$\frac{\text{Прирост в \%}(K1+K2+K3+K4+K5+K6+K7+K8+K9+K10+K11)}{\text{Прирост в \%В}}$	Коммерческие расходы по статьям: К1 - Затраты на маркетинг, К2 - Затраты на рекламу, К3 - Затраты на коммерч. персонал, К4 - Начисления на ФОТ, К5 - Ретро-бонусы, К6 - Инвестиции в долю полки, К7 - Амортизация комм. Об., К8 - Транспортные расходы, К9 - Складские расходы	Финансовое управление бизнес направления	Все
Кoeffициент оборачиваемости материально-производственных запасов	%	Финансы	Процессы управления	Повышение эффективности управления рабочим капиталом	Оптимизация использования складских площадей	Ежемесячно	С / З	С - себестоимость проданных товаров; З - материально-производственные запасы	Руководитель отдела логистики	Все
Средняя себестоимость тонны продукции	\$/ тонну, руб./тонну	Внутренние процессы	Процессы управления	Повышение прибыльности	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	С/ Тр	С - себестоимость реализации; Тр - тоннаж реализации	Финансовое управление бизнес направления	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Процент валовой прибыли (Gross margin, %)	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности продаж	Рост финансовой успешности	Ежемесячно	(B-C)/B	B - выручка(нетто); C - себестоимость	Группа планирования	Все
Точность планирования	%	Финансы	Процессы управления	Повышение прибыльности деятельности	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно	внутренние данные	Отклон. Факт/План	Группа планирования	Все
Число корректировок плана	шт	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	внутренние данные	Факт/План	Группа планирования	Все
Число корректировок отчетности	шт	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	внутренние данные	Факт/План	Бухгалтерия	Все
Отклонение длительности цикла планирования	дни	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к ожиданию и недовольству внутренних клиентов	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	Тзап - Тзатр	Тзап - время запланированное на процесс планирования; Тзатр - время затраченное на процесс планирования	Группа планирования	Все
Стоимость рабочего места	руб	Финансы	Процессы управления	Оптимизация затрат предприятия	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	_____	_____	Группа планирования	Все
Просроченные платежи	шт	Финансы	Процессы управления	Рост прибыльности компании	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно	Нсч/Нобщ	Нсч - общее число полученных счетов; N - общему числу неоплаченных счетов	Бухгалтерия	Все
% Переплата контрагентам и в налоговые органы	\$	Финансы	Процессы управления	Устранение излишних платежей	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно	Нперпл/Нобщ	Нперпл - общее кол-во переплат; Нобщ - общее кол-во переплат	Бухгалтерия	Все
Некорректные счета	шт	Финансы	Процессы управления	Сократить неточное представление информации сотрудниками	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	Нобщ.выст - Нверх.выст	Нверх.выст - кол-во верно выставленных счетов; Нобщ.выст - общее кол-во выставленных счетов	Бухгалтерия	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Удовлетворенность со стороны внутренних служб	баллы	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно	Внутренние данные (опрос)	_____	Бухгалтерия	Все
Кол-во ошибок выявленных аудитором	шт	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно	Отчет предоставленный и аудитором	Факт/План	Бухгалтерия	Все
Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции	\$	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Ведение бухгалтерского учета	Ежемесячно		Факт/План	Бухгалтерия	Все
Сумма штрафов от нарушения договорных обязательств (клиенты)	\$	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Отлаживание бизнес-процессов	Ежемесячно	внутренние данные	Факт/План	Бухгалтерия	Все
Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы	(%)	Финансы	Процессы управления	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	предоставление расчетов в запланированные сроки	Ежемесячно	$T_{зап} / T_{затр} * 100$	$T_{зап} - \text{время запланированное}$ $\text{расчет заработной платы}; T_{затр} - \text{фактическое время затраченное на процесс планирования}$	Бухгалтерия	Все

КРІ в Перспективе «Клиенты»

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Средняя отпускная цена 1 единицы продукции компании	руб/за ед продукции	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности определенного бизнеса	Увеличение доли высокорентабельных продуктов в портфеле компании	Ежемесячно	Вфакт/Упр. факт КТ	Вфакт - фактическая выручка с НДС; Упр. факт - фактический объем продаж	Службы продаж	Все
Средняя розничная цена на продукцию Компании	руб.	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности определенного бизнеса	Увеличение доли высокорентабельных продуктов в портфеле компании	Ежемесячно	Из отчета внешних маркетинговых агентств	_____	Службы продаж	Все
Доля рынка по маркам AC Nielsen в тоннах/рублях	%	Клиенты	Сбыт	Сохранение лидирующего положения на рынке. Удержание (увеличение) доли на рынке	Поддержание портфеля брэндов компании в конкурентоспособном состоянии	Ежемесячно	Из отчета внешних маркетинговых агентств	_____	Службы продаж	Все
Оценка дилеров	оценка	Клиенты	Сбыт	Позиционирование продукции в определенном ценовом сегменте	Увеличение объема продаж, увеличение дилерской сети	Через полгода	Анкетирование	_____	Коммерческий директор	Все
Оценка имиджа компании	оценка	Клиенты	Сбыт	Позиционирование продукции	Упрочнение позиции на рынке	Через полгода	Анкетирование	Оценивается имидж компании в определенном ценовом диапазоне	Коммерческий директор	Е
Соотношение дебиторской задолженности к объему продаж (в рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	A/B	A - фактическая текущая дебиторская задолженность; Упрод - объем продаж	Службы продаж	Все
Выполнение плана продаж по отгрузкам	литры	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности бизнеса (Маркетинг); Увеличение маржинального дохода (Сбыт)	Увеличение объема продаж и выручки (Маркетинг); Увеличение объема продаж (Маркетинг)	Ежемесячно	из отчетности (факт)	_____	отдел розничных продаж	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение норматива по наличию ассортимента у клиентов	оценка	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности бизнеса	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	Внутренние данные	_____	Менеджеры по администрированию продаж	Все
Процент отгруженных новинок	%	Клиенты	Сбыт	Позиционирование и упрочнение новой продукции на рынке	Увеличение объема продаж; бесперебойная отгрузка продукции	Ежемесячно	Нотгр/Нзапл	Нотгр - кол-во отгруженной продукции; Нзапл - кол-во запланированной к отгрузке продукции	Менеджеры по администрированию продаж	Все
Прирост в % доли продукции Компании относительно ассортимента розничного канала, на территории закрепленной за территориальным менеджером	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности компании	Увеличение объема продаж	Ежеквартально	Длр/Нас*100	Длр - продукция компании; Нас - ассортимент розничного канала	Территориальный менеджер	Все
Прирост отгрузок в экземплярах - дистрибьюторов (оптовиков, находящихся на территории работы территориального менеджера)	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности компании	Увеличение объема продаж	Полгода	внутренние данные	_____	Территориальный менеджер	Все
Средний объем заказа		Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности компании	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	Взаик/Нзаак	Взаик - объем заказа; Нзаак - кол-во заказов	Торговые представители	Все
Процент валовой прибыли (Gross margin, %)	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности компании	Увеличение доли высокорентабельных продуктов в портфеле компании	Ежемесячно	_____	_____	Службы продаж	Все
Выполнение плана по валовой прибыли	%	Клиенты	Сбыт	Сохранение темпов роста продаж	Увеличение маржинального дохода	Ежемесячно	(В-С)/факт/(В-С)/план	В - выручка(нетто); С - себестоимость	Службы продаж	Все
Выручка	руб.	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности определенного бизнеса	Увеличение объемов продаж	Ежемесячно	из отчетности (факт)	_____	Службы продаж	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Индекс географического распределения продаж	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыльности определенного бизнеса	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\text{Сумм}((\text{Мин}(A, B, C)))$	A - объем продаж в регион (тонн)	Службы продаж	Все
Доход от новых потребителей	деньги	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли от нового продукта на рынке	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\text{Упр. нов.} / \text{Общ}$	Упр. нов - объем продаж новым потребителям; Общ - общий объем продаж	Службы продаж	Все
Отклонение фактического роста продаж от планового в тоннах (рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Рост продаж компании	Выполнение плана продаж	Ежемесячно	$(\text{Апл} / \text{Упр}) - (\text{Афакт} / \text{Упр})$	Апл - плановый рост продаж; Афакт - фактический рост продаж; Упр - объем продаж	Службы продаж	Все
Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой	%	Клиенты	Сбыт	Рост продаж компании	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$(\text{Анов} / \text{Упр}) - (\text{Аплан} / \text{Упр})$	Анов - общий рост продаж новых продуктов сторонним клиентам за истекший месяц; Аплан - общий рост продаж по плану; Упр - объем продаж	Службы продаж	Все
Индекс численной и взвешенной дистрибуции	%	Клиенты	Дистрибуция	Увеличение доли компании на определенном рынке	Развитие дистрибуции	Ежеквартально	Методика AC Nielsen	_____	Службы продаж	Все
Индекс качественной дистрибуции	%	Клиенты	Дистрибуция	Увеличение доли компании на определенном рынке	Развитие дистрибуции	Ежеквартально	_____	_____	Мерчандайзер	Все
Кoeffициент выполнения целевых показателей по выкладке рабочего ассортимента		Клиенты	Дистрибуция	Увеличение доли компании на определенном рынке	Увеличение доли компании на определенном рынке	Ежемесячно	_____	_____	Мерчандайзер	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение финансового плана (оперативного) плана по объему продаж групп продуктов (в тоннах / рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объемов продаж Компании, увеличение объемов продаж торговых марок	Увеличение объемов продаж Компании	Ежемесячно	A/B	A - фактический объем продаж сторонним клиентам в разрезе категория/бренд; B - плановый объем продаж	Службы продаж	Все
Отклонение средней цены марок за кг от плановой	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж		Ежемесячно	A/B-1	A - фактическая средняя цена продаж; B - плановая цена	Службы продаж	Все
Отклонение фактической величины маржинального показателя от плановой	%	Клиенты	Сбыт	Повышение прибыльности продаж	Повышение маржинального дохода по всем категориям и брендам	Ежемесячно	A/B-1	A - фактический маржинальный показатель в детализации по позициям (в рублях) за истекший месяц; B - плановый маржинальный показатель в детализации по позициям	Службы продаж	Все
Доля высокомаржинальных продуктов в общем объеме продаж (в тоннах / рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Повышение прибыльности продаж	Увеличение доли высокомаржинальных продуктов в портфеле компании	Ежемесячно	A/B	A - Объем продаж высокомаржинальных продукции компании сторонним клиентам по площадкам, по категориям, по брендам в тоннах за истекший месяц;	Службы продаж	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Прирост продаж относительно аналогичного периода прошлого года	%	Клиенты	Сбыт	Рост продаж компании	Увеличение доли прибыли	Ежемесячно	A/B-1	A - фактический объем продаж сторонним клиентам за месяц текущего года; B - объем продаж сторонним клиентам за аналогичный период прошлого года	Службы продаж	Все
Изменения доли рынка по маркам по AC Nielsen в тоннах (в рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Реализация продукции	Выполнение плана продаж	Ежемесячно	A-B	A - доля рынка за истекший период ;	Службы продаж	Все
Темп роста продаж	%	Клиенты	Сбыт	Реализация продукции	Выполнение плана продаж	Ежемесячно	A/B	A - фактические продажи за месяц прошлого года; B- фактические продажи за месяц этого года	Службы продаж	Все
Рост объемов продаж марок в тоннах к аналогичному периоду предыдущего года (в рублях).	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объемов продаж	Увеличение объемов продаж марок	Ежемесячно	A/B-1	A - фактический объем продаж за отчетный период; B - объем продаж за отчетный период прошлого года	Службы продаж	Все
Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Увеличение прибыли	Ежемесячно	A/B-1	A - фактический объем продаж; B - запланированный объем продаж	Службы продаж	Все
Коэффициент разработки и реализации мероприятий компании продвижения		Клиенты	Сбыт	Достижение целей маркетинговых акций	Увеличение продвижения	Ежемесячно			Трейд-маркетинг менеджер	Все
Отклонения товарного запаса от нормативного по комбинатам-поставщикам	Дни	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Оптимизация товарного запаса	Ежедневно	A/B-C	A - объем продукции на складе	Службы продаж	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Средневзвешенное время доставки товара от производителей в магазин	дни	Клиенты	Логистика	Увеличение объема продаж	Обеспечение максимального сервиса продаж	Еженедельно	$\frac{\text{СУММ}(T_i \cdot V_i)}{\text{СУММ}(V_i)}$	T - время доставки i-го товара от производителя; V _i - объем продукции	Службы продаж	Все
Средняя прибыль на одного клиента	\$	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Увеличение и развитие клиентской базы	Ежемесячно	W/Pr/Nk	W/Pr - валовая прибыль; Nk - число клиентов	Службы продаж	Все
Индекс равномерности ассортимента по клиентам	%	Клиенты	Сбыт	Представленность продукции Компании в каналах сбыта	Равномерное распределение ассортимента по каналам сбыта	Ежемесячно	$\frac{\text{СУММ}(E)}{\text{СУМ}(M(C))}$	A - объем продаж категории клиенту (тонн)	Службы продаж	Все
Уровень дебиторской задолженности	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли от коммерческих операций	Оптимизация уровня дебиторской задолженности	Ежемесячно	A/B-1	A - прогноз выполнения плана;	Службы продаж	Все
Процент изменения дебиторской задолженности	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли от коммерческих операций	Оптимизация уровня дебиторской задолженности	Ежемесячно	A/B-1	A - дебиторская задолженность в конце отчетного периода; B - дебиторская задолженность в начале отчетного периода	Службы продаж	Все
Соотношение дебиторской задолженности к объему продаж (в рублях)	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли	Оптимизация уровня дебиторской задолженности	Ежемесячно	A/B	A - фактическая текущая дебиторская задолженность; B - объем продаж	Службы продаж	Все
Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции	руб за кг	Клиенты	Сбыт	Увеличение прибыли от коммерческих операций	Снижение издержек на транспортировку	Ежемесячно	A/B	A - затраты на транспортировку за отчетный период; B - объем продукции	Службы продаж	Все
Индекс географического распределения продаж	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Равномерное распределение ассортимента по каналам сбыта	Ежемесячно	$\frac{\text{СУММ}(\text{Мин}(A, B, C))}{A, B, C}$	A - объем продаж в регион (тонн)	Службы продаж	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Средневзвешенное время выполнения заказа	н/д	Клиенты	Сбыт	Улучшение сервиса клиентов	Уменьшение времени обслуживания	Ежемесячно	Тср/N	Тср - среднее время; N - число выполненных заказов	Службы продаж	Все
Доля постоянных клиентов	%	Клиенты	Сбыт	Улучшение сервиса клиентов	Улучшение качества обслуживания	Ежемесячно	Кпост/Кобщ*100	Кпост - кол-во постоянных клиентов; Кобщ - общее кол-во клиентов	Службы продаж	Все
Кол-во отсева клиентов	%	Клиенты	Сбыт	Улучшение сервиса клиентов	Улучшение качества обслуживания	Ежемесячно	Котс/Кобщ*100	Котс - кол-во отсева клиентов; Кобщ - общее кол-во клиентов	Службы продаж	Все
Количество рекламаций	%	Клиенты	Сбыт	Удовлетворенность клиентов	Улучшение качества обслуживания	Ежемесячно	Nвоз/Nобр	Nобр - общее кол-во клиентских обращений; Nвоз - кол-во клиентов обратившихся с жалобами	Службы продаж	Все
Норма привлечения клиентов	%	Клиенты	Сбыт	Улучшение сервиса клиентов	Улучшение качества обслуживания	Ежемесячно	Внутренние установленные данные	_____	Службы продаж	Все
Отношение доли новых продуктов в общих объемах продаж сторонним клиентам к запланированной доле новых продуктов по категориям и брендам	%	Клиенты	Сбыт	Обеспечение продаж	Развитие дистрибуции	Ежемесячно	A/B	A - общий объем продаж новых продуктов компании сторонним клиентам по категориям, по площадкам, по брендам в тоннах за истекший месяц; B - запланированная доля объемов новых продуктов;	Службы продаж	Все
Коэффициент численной и взвешенной дистрибуции	%	Клиенты	Сбыт	Обеспечение продаж	Развитие дистрибуции	Ежемесячно	Методика AC Nielsen	_____	Службы продаж	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля высокомаржинальных продуктов в общем объеме продаж (в тоннах / рублях)	%	Клиенты	Сбыт/Маркетинг	Повышение маржинальности производимых и реализуемых продуктов	Увеличение объема продаж высокомаржинальных продуктов	Ежемесячно	A/B	A - объем продаж высокомаржинальных продуктов компании сторонним клиентам по сбытовым площадкам, по категориям, по брендам в тоннах за истекший месяц; B - запланированный объем продаж	Службы продаж	Все
Отклонение фактического показателя доходности от планового показателя доходности по сбытовым площадкам	единица	Клиенты	Сбыт	Повышение доходности	Увеличение объема продаж по сбытовым площадкам	Ежемесячно	A/B-1	A - фактический доход (выручка) за вычетом всех расходов на производство и продажу собственной продукции за истекший месяц (в рублях); B - плановый показатель доходности по сбытовым площадкам	Службы продаж	Все
Динамика средних цен продаж по сбытовым площадкам, по категориям, по маркам к аналогичному периоду предыдущего года	%	Клиенты	Сбыт/Маркетинг	Увеличение средней цены за кг продаваемой продукции		Ежемесячно	A/B-1	A - средняя цена продаж сторонним клиентам за истекший месяц по сбытовым площадкам, категориям, брендам; B - средняя цена сторонним клиентам за аналогичный период предыдущего года	Службы продаж	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Кол-во приверженцев потребителей	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение числа потребителей	Повышение качества обслуживания клиентов	Ежемесячно	$\frac{N_{пр}}{N_{обр}} * 100$	Нобр - общее кол-во клиентов обращений; Nпр - кол-во приверженных клиентов	Службы продаж	Все
Кол-во число новых потребителей	шт	Клиенты	Сбыт	Привлечение новых клиентов	Увеличение прибыльности компании	Ежемесячно	$\frac{N_{н.кл.}}{N_{общ}} * 100$	Нобщ - общее кол-во клиентов; Нн.кл. - кол-во новых клиентов	Службы продаж	Все
Качественное обслуживание клиентов	оценка	Клиенты	Сбыт	Профессиональное обслуживание	Увеличение клиента	Ежемесячно	Опросы клиентов	_____	Службы продаж	Ритейл
Количество товарных позиций	шт	Клиенты	Сбыт	Полный ассортимент	_____	Ежемесячно	Внутренние данные	_____	Мерчендайзер	Ритейл
Количество результативных звонков	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Контроль продаж	Ежемесячно	$\frac{T_{ср.зв}}{N_{зв}}$	Tср.зв - средняя продолжительность звонков; Nзв - общее количество звонков	call-centre	Все, Телекомм уникации
Средняя продолжительность звонков	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Контроль продаж	Ежемесячно	Внутренние данные	_____	call-centre	Все, Телекомм уникации
Качество регистрации всех входящих / исходящих звонков	оценка	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Контроль продаж	Ежемесячно	Опросы клиентов	_____	call-centre	Все, Телекомм уникации
Кол-во новых регистраций звонков/клиентов	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Контроль продаж	Ежемесячно	$\frac{N_{пост}}{N_{новы}} * 100\%$	Nновых - кол-во новых клиентов; Nпост - кол-во постоянных	call-centre	Все, Телекомм уникации
Количество визитов торговых представителей и мерчендайзеров	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Планирование и контроль визитов торговых представителей и мерчендайзеров с учетом категории торговой точки и оптимальных маршрутов торговых представителей	Ежемесячно	Количество визитов к целевым клиентам	_____	Торговые представители	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Количество визитов к целевым клиентам в день	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Планирование и контроль визитов торговых представителей и мерчендайзеров с учетом категории торговой точки и оптимальных маршрутов торговых представителей	Ежемесячно	$\frac{N_{\text{кп}}}{N_{\text{виз}}}$	$N_{\text{виз}}$ - общее число визитов; $N_{\text{кп}}$ - общему числу клиентов	Торговые представители	Все
Число предложений ключевым клиентам	шт	Клиенты	Сбыт	Привлечь и удержать ключевых клиентов	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\frac{N_{\text{к.кп.}}}{N_{\text{о.пр.}} * 100}$	$N_{\text{к.кп.}}$ - кол-во предложений ключевым клиентам; $N_{\text{о.пр.}}$ - общее число клиентов	Торговые представители	Все
Частота посещений ключевых клиентов в днях	%	Клиенты	Сбыт	Привлечь и удержать ключевых клиентов	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\frac{N_{\text{об.кп.}}}{N_{\text{в.кп.}} * 100}$	$N_{\text{об.кп.}}$ - общее число клиентов; $N_{\text{в.кп.}}$ - общее кол-во визитов к ключевым клиентам	Торговые представители	Все
Процент потерь ключевых клиентов	%	Клиенты	Сбыт	Повышение качества обслуживания	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\frac{N_{\text{п.кп.}}}{N_{\text{об.к.л.}}}$	$N_{\text{п.кп.}}$ - общее кол-во потерянных ключевых клиентов; $N_{\text{об.к.л.}}$ - общее кол-во ключевых клиентов	Менеджер по работе с клиентами	Все
Доля выручки по ключевым клиентам в общей выручке		Клиенты	Сбыт	Увеличение выручки по ключевым клиентам	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	$\frac{V_{\text{кп}}}{V_{\text{общ}}}$	$V_{\text{кп}}$ - выручка от ключевых клиентов; $V_{\text{общ}}$ - общая выручка	Менеджер по работе с клиентами	Все
Количество выставленных счетов	шт	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Увеличение прибыли	Ежемесячно	$N_{\text{сч}}$	$N_{\text{сч}}$ - Количество выставленных счетов	Менеджер по работе с клиентами	call-centre
Процент оплаченных счетов	%	Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж	Своевременная оплата счетов	Ежемесячно	$\frac{N_{\text{опл}}}{N_{\text{вст}}} * 100\%$	$N_{\text{вст}}$ - кол-во выставленных счетов; $N_{\text{опл}}$ - кол-во оплаченных счетов	Менеджер по работе с клиентами	call-centre

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Эффективность участия в тендере		Клиенты	Сбыт	Увеличение объема продаж в определенных сегментах	Увеличение числа клиентов, увеличение прибыли	Ежемесячно	Цтен/Общ	Цтен - цена участия в тендере; Общ - общий объем продаж	Руководитель ПТО	
Доля повторных продаж	%	Клиенты	Сбыт	Хорошее обслуживание клиентов	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	Прд/В	Прд - соотношение повторных продаж; В - выручка	Менеджер по работе с клиентами	Сервисные компании, Все
Количество выданных абонементов, карт	шт	Клиенты	Сбыт	Повышение лояльности постоянных клиентов	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	Ваб/Впр.пост.кл	Ваб - выручка от абонементов; Впр.пост.кл - выручка от продаж постоянным клиента	Менеджер по работе с клиентами	Сервисные компании, Все
Коэффициент роста запланированного оборота	%	Клиенты	Сбыт	Повышение прибыльности	Увеличение объема продаж	Ежемесячно	Об.нас/Об.п р*100	Об.нас - оборот холдинга на настоящий период; Об.пр - оборот холдинга за прошедший период * 100	Генеральный директор	Логистические компании
Количество утраченных клиентов компании за период	шт	Клиенты	Сбыт	Повышение качества обслуживания	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	Нутр/Общ	Нутр - кол-во утраченных клиентов за период; Общ - кол-во общих клиентов	Генеральный директор	Все
Скорость решения проблем по телефону	минуты	Клиенты	Сервис	Повысить уровень сервиса	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	Треш.пр/Зв.к	Треш.пр - время на решение проблем; Зв.к. - затраты на выезд к клиенту	Служба технической поддержки	Сервисные компании, Все
Доступность телефона	оценка	Клиенты	Сбыт	Повышение качества обслуживания	Приверженность клиентов к компании	Еженедельно	Ответ в течении 3 минут		Служба технической поддержки	Все
Удовлетворенность аудитории	руб	Клиенты	Сбыт	Удовлетворенность аудитории контентом журнала	Приверженность клиентов к компании	Квартал	Факт/план продаж		Шеф редактор	Медиа
Количество товарных позиций	шт	Клиенты	Сбыт	Полный ассортимент	Присутствие широкого ассортимента в магазинах компании	Ежемесячно	Среднее за месяц/План		Директор магазина	Ритейл

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Рейтинг из опроса покупателей	балл	Клиенты	Сбыт	Повышение частоты в торговом зале	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	—	—	Директор магазина	Ритейл
Рейтинг из опроса покупателей	балл	Клиенты	Сбыт	Воспитание дружелюбного персонала	Приверженность клиентов к компании	Ежемесячно	—	—	Директор магазина	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Время ожидания	мин	Клиенты	Сервис	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к ожиданию и недовольству клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к ожиданию и недовольству клиентов	Ежемесячно	Установленные внутренние данные	—	Начальник оперзала	Банки, Сервисные компании, Все
Затраты на кв.метр	деньги	Клиенты	Сервис	Оптимизация стоимости услуг	Оптимизация стоимости услуг	Ежемесячно	З кв. м.	Затраты на кв. метр	—	Банки, Сервисные компании, Все
Время выписки счета	мин	Клиенты	Сервис	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Тв.сч.	Время выписки счета	Начальник опер.зала	Банки, Сервисные компании, Все
Время ответа на телефонный звонок	мин	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Повышение лояльности клиентов	Ежемесячно	Внутренние данные	—	Начальник оперзала	Банки, Сервисные компании, Все
Время нахождения данных, файла	мин	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Внутренние данные	—	Начальник оперзала	Банки, Сервисные компании, Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Время урегулирования конфликта	мин	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Время урегулирования конфликта	—	Начальник оперзала	Банки, Сервисные компании, Все
Операционный доход	деньги	Клиенты	Сервис	Повышение прибыльности компании	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов	Ежемесячно	Д.о.ч.д.	Чистый операционный доход с кв.метра	Начальник оперзала	Банки, Сервисные компании, Все
Неточная информация представленная клиентам	оценка	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Отзывы клиентов	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все
Неисполненное требование или транзакция клиента	—	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Отзывы клиентов	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все
Время получения или не оплата счета	мин	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Данные внутреннего контроля	—	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все
Закрывтие документов	час	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	$\Delta T = T_{зак.сч.} - T_{от.сч.}$	Тот.сч. - время от момента открытия; Tзак.сч. - закрытия документа	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все
Отзывы от клиентов	шт	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Опросник	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение нормативов	%	Клиенты	Сервис	Повышение качества обслуживания клиентов	Сократить недостатки внутренних бизнес-процессов приведших к недовольству клиентов	Ежемесячно	Внутренние данные	_____	Руководитель клиентского отдела	Банки, Сервисные компании, Все
				клиентов						

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение плана по валовой прибыли от марок	%	Рынок	Маркетинг	Повышение прибыльности продаж	Увеличение прибыли от продаж торговых марок	Ежемесячно	A/B	A-фактическая прибыль; B-валовая прибыль	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Маржинальность марок	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок бизнес направления	Повышение маржинальности торговых марок	Ежемесячно	A/B	A-фактическая прибыль; B-плановая прибыль	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отклонение от плановой маржинальности по маркам	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок бизнес направления	Повышение маржинальности торговых марок	Ежемесячно	A-B	A-Фактический маржинальность марок; B-Плановая маржинальность рынка	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Уровень знания торговых марок компании	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли рынка Компании в регионах	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций на определенном рынке	Ежемесячно	A	A-взвешенная доля знающих марку за отчетный период	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Изменения доли рынка по маркам	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли компании на определенном рынке	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций на определенном рынке	Ежегодно	A/B	A - доля рынка по 24 городам AC Nielsen за текущий период; B - доля рынка по 24 городам AC Nielsen за аналогичный период предыдущего года	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Значимое изменение знания марок по TNS	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок	Улучшение восприятия марки потребителями	Ежемесячно	если(ЕСЛ И_ЗНАЧИ МОЕ(A,B), A-B,0)	A - взвешенная доля знающих марку по TNS за отчетный период;	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Доля приверженных потребителей марок по TNS	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок	Улучшение восприятия марки потребителями	Ежеквартально	A	A-взвешенная доля приверженных потребителей марки по TNS за отчетный период	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отклонение средней цены марок за кг от плановой	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок	Поддержание цен на продукцию марок на необходимом уровне	Ежедневно	A/B-1	A-Фактическая средняя цена продаж сторонним клиентам; B-плановая средняя цена	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Выполнение плана по объему продаж	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Увеличение объема продаж и выручки	Ежедневно	A/B	A-Фактический объем продаж сторонним клиентам; B-Плановый объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Рост объемов продаж по группам продуктов (маркам) к аналогичному периоду предыдущего года (в тоннах/в рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Увеличение объемов продаж и выручки Компании	Ежедневно	A/B	A-Фактический объем продаж марок сторонним клиентам за отчетный период; B-объем продаж марок сторонним клиентам за аналогичный период предыдущего года	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отклонение роста продаж групп продуктов от планового роста в тоннах (рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Увеличение объемов продаж и выручки Компании	Ежедневно	A/B*C/D-1	A-Фактический объем продаж марок сторонним клиентам за отчетный период; C- Плановый объем продаж марок сторонним клиентам;	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля высокомаржинальных продуктов в общем объеме продаж (в тоннах / рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Создание и увеличение капитала торговых марок	Повышение маржинальности торговых марок	Ежемесячно	$A/B * 100\%$	A - Объем продаж высокомаржинальных продукции компании сторонним клиентам по сбытовым площадкам, по категориям, по брендам в тоннах за истекший месяц; B - общий объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Количество запусков новых продуктов	единица	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Обеспечение лидерства по выводу на рынок новых продуктов	Ежемесячно	A	A - Фактическое число продуктов, продажи которых начались в отчетном периоде	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Обеспечение лидерства по выводу на рынок новых продуктов	Ежемесячно	A/B	A - Фактический объем продаж сторонним клиентам новых продуктов; B - Плановый объем продаж сторонним клиентам новых продуктов	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отношение доли голоса к доле рынка	доля	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Увеличение доли Компании на молочном рынке	Ежемесячно	A/B/C	A - GRP WBD по данным Gallup	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Выполнение плана по объему продаж	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение прибыльности бизнеса	Увеличение объема продаж и выручки	Ежедневно	A/B	A - фактический объем продаж сторонним клиентам; B - Запланированный объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Средняя отпускная цена 1 литра продукции Компании	руб.	Рынок	Маркетинг	Увеличение прибыльности бизнеса	Увеличение доли высоко rentабельных продуктов в портфеле Компании	Ежемесячно	Вф/Вф	Вф - фактическая выручка с НДС; Vф - фактический объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Средняя розничная цена на продукцию Компании	руб.	Рынок	Маркетинг	Увеличение прибыльности бизнеса	Увеличение доли высоко rentабельных продуктов в портфеле компании	Ежемесячно	Из отчета внешних маркетинговых агентств		ДМ, SAiC	все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля рынка по маркам в тоннах/рублях	%	Рынок	Маркетинг	Сохранение лидирующего положения на рынке. Удержание (увеличение) доли на рынке	Поддержание портфеля брендов компании в конкурентоспособном состоянии	Ежемесячно	Из отчета внешних маркетинговых агентств	_____	ДМ, САМС	все
Процент валовой прибыли (Gross margin, %)	%	Финансы	Маркетинг	Увеличение прибыльности бизнеса	Увеличение доли высокорентабельных продуктов в портфеле Компании	Ежемесячно	(В-С)/В	В - Выручка(нетто); С - валовая прибыль	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Индекс численной дистрибуции по группам продуктов (маркам)	%	Финансы	Маркетинг	Увеличение доли компании на рынке	Увеличение представленности продукции Компании на рынке молочных продуктов	Ежемесячно	Методика AC Nielsen	_____	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Индекс взвешенной дистрибуции по группам продуктов (маркам)	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение представленности продукции Компании на рынке	Повышение объема продаж	Ежемесячно	Методика AC Nielsen	_____	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Суммарный вес низкопроизводимых продуктов в общем объеме продаж	%	Рынок	Маркетинг	Оптимизация ассортиментной матрицы выпускаемой продукции	Повышение объема продаж	Ежемесячно	А/В	А - объем продаж собственной продукции всем клиентам низкопроизводимых продуктов; В -общий объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Отклонение от плановой маржинальности по маркам	%	Рынок	Маркетинг	Повышение маржинального дохода по всем категориям и брендам	Повышение маржинального дохода по всем категориям и брендам	Ежемесячно	А/В-1	А -Фактический маржинальный показатель в детализации по позициям (в рублях) за истекший месяц; В -плановый маржинальный показатель	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Средняя отпускная цена 1 ед. продукции Компании	руб.	Рынок	Маркетинг	Увеличение прибыльности	Увеличение доли высокорентабельных продуктов в портфеле Компании	Ежемесячно	Вф/Вф	Вф - Фактическая выручка с НДС; Вф - фактический объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Количество запусков новых продуктов	единица	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций	Повышение объема продаж	Ежемесячно	A	A-Фактическое число продуктов, продажи которых начались в отчетном периоде	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Рост объемов продаж по группам продуктов (маркам) к предыдущему периоду (в тоннах/в рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение продаж	Выполнение планов продаж	Ежедневно	A/B	A-Фактический объем продаж групп продуктов за отчетный период; B-Объем продаж групп продуктов сторонним клиентам за аналогичный период предыдущего года	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Выполнение плана по объему продаж	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечение продаж Компании	Выполнение планов продаж	Ежедневно	A/B	A-Фактический объем продаж сторонним клиентам; B-Запланированный объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Доля рынка по маркам в тоннах/рублях	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли рынка Компании в регионе	Выполнение планов продаж	Ежемесячно	A	A-доля рынка по городам	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Изменения доли рынка по маркам в тоннах (в рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли рынка Компании	Увеличение объемов продаж и выручки Компании	Ежемесячно	A-B	A - фактическая доля рынка по городам за текущий период; B - запланируемая доля рынка	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Доля брендов в ассортименте производимых и реализуемых продуктов (в тоннах/рублях)	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли рынка	Присутствие во всех ценовых и продуктовых сегментах рынка	Ежедневно	A/B*100%	A - фактический объем продаж всех марок сторонним клиентам; B - Запланируемый объем продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Индекс численной дистрибуции по группам продуктов (маркам)	%	Рынок	Маркетинг/сбыт	Обеспечение продаж	Развитие дистрибуции	Ежемесячно	$(A1+B1+A2+B2+...+A6+B6)/(B1+B2+...+B6)$	Ап - уровень простой дистрибуции групп продуктов; Вп - кол-во марок по городам	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Уровень знания торговых марок	%	Рынок	Маркетинг	Увеличение доли рынка Компании в регионе	Повышение эффективности продвижения продуктов и торговых марок ВБД	Ежемесячно	A	А -взвешенная доля знающих марку за отчетный период	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Маржинальность марок	%	Рынок	Маркетинг	Повышение маржинальности производимых и реализуемых продуктов	Увеличение объема продаж высокомаржинальных продуктов	Ежемесячно	A/B	А -Фактический маржинальный доход;	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Увеличение маржинальности групп продуктов по отношению к аналогичному периоду предыдущего года	%	Рынок	Маркетинг	Повышение маржинальности производимых и реализуемых продуктов	Увеличение объема продаж высокомаржинальных продуктов	Ежемесячно	A-B	А -Фактическая маржинальность групп продуктов за отчетный период; В -маржинальность групп продуктов за аналогичный период прошлого года	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Количество запусков новых продуктов	единица	Рынок	Маркетинг	Обеспечение и упрочнение лидирующих позиций на рынке	Обеспечение лидерства по выводу на рынок новых продуктов	Ежемесячно	A	А -Фактическое число продуктов, продажи которых начались в отчетном периоде	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Прирост объема продаж через Интернет	%	Рынок	Маркетинг	Увеличить объем продаж отдела через нестандартные каналы	Система планирования ассортимента, Система информационного обмена между отделами	Ежеквартально	Упр.тп/Уп р.п	Упр.тп - объем продаж через Интернет в текущем периоде; Упр.пп - объем продаж через Интернет в предыдущем периоде	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
% наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж (посещаемых мерчандайзерами)	%	Рынок	Маркетинг	Обеспечить постоянное присутствие фокусного ассортимента в ключевых точках продаж (посещаемых мерчандайзерами)	Повышение объема продаж	Ежемесячно	$\frac{\text{Нт.поз}/\text{Нф.поз} \cdot 100}{\text{Нт.поз}}$	Нт.поз - кол-во присутствующих в Нф.поз - кол-во позиций фокусного ассортимента	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Балл удовлетворенности клиентов - розничных торговцев	баллы	Рынок	Маркетинг	Увеличить лояльность и приверженность оптовых и розничных клиентов к Компании	Опрос розничных торговцев (удовлетворенность работой с Компанией)	Ежеквартально	Анкетирование	Балл рассчитывается на основе анкетирования представителей розничных магазинов/сетей (по категориям), работающих с Компанией напрямую. Итоговый балл - средневзвешенный балл по объему продаж	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Количество подготовленных отчетов, анализов и т.п.	шт	Бизнес-процессы	Маркетинг	_____	_____	Ежеквартально	Отчет	Отчет - Количество отчетов за период	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все
Качество работы отдела маркетинга	шт	Бизнес-процессы	Маркетинг	Увеличить объем продаж	Повышение прибыльности компании	Ежемесячно	$\frac{\text{Нсв.пред}}{\text{Отч}}$	Нсв.пред - количество своевременно предоставленных отчетов; Отч - количество отчетов	Начальник отдела рекламы и маркетинга	все

КРІ в Перспективе «Бизнес Процессы»

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Стоимость перевозки продукции	руб./л	Внутренние процессы	Логистика	Минимизация издержек на транспортировку и хранение	Снижение затрат на транспорт	Ежемесячно	A/B	A - затраты на транспортировку; B - емкость склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Стоимость хранения 1 л. продукции	руб./л	Внутренние процессы	Логистика	Минимизация издержек на транспортировку и хранение	Снижение затрат на хранение и обработку грузов	По требованию	A/B	A - затраты на хранение; B - емкость склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Наличие ассортимента на складах компании относительно плана	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества обработки грузов	Ежедневно	A/B	A - текущие остатки; B-емкость склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент неподачи транспорта	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежедневно	Коэф. неподачи транспорта = A/B	A - не подано транспорта; B-емкость склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота предст.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Превышение времени доставки	час.	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежедневно	Апл-Афак	Афак - ср. фактическое время; Апл - ср. плановое время	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Оборачиваемость склада	дн.	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества обработки грузов	Ежемесячно	A/B	A - товароборот; B - емкость склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
% заполнения имеющихся площадей	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества обработки грузов	Ежемесячно	A/B*100	B - емкость склада; A - заполненная площадь	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
% возвратов по типам	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в месте, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежемесячно	Перечисление по типам с указанием объемов		Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Среднее время обработки продукции на складе	час	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в месте, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежедневно	Тпр+Тот/2	Тпр - время приезда на склад; Тот - время отъезда со склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент пропускной способности склада	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования складской службы и автотранспорта	Повышение эффективности использования собственных складских площадей	Ежемесячно	Кпл/Крс*100%	Кпл - ; Крс -	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Исполнение бюджета транспортной службы	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и автотранспорта	Поддержание собственного автотранспорта в исправном техническом состоянии	Ежемесячно	Спл/Сфакт	Спл - суммарные затраты транспортно-складской службы по бюджету; Сфакт - фактические суммарные затраты по службе	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Коэффициент технической готовности автотранспорта	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и автотранспорта	Поддержание собственного автотранспорта в исправном техническом состоянии	Ежемесячно	$D_z / (D_z + D_p)$	D_z - число дней в эксплуатации по плану;	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент выхода машин на линию	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и автотранспорта	Поддержание собственного автотранспорта в исправном техническом состоянии	Ежеквартально	$D_z / (D_z + D_p + D_o)$	D_z - число дней в эксплуатации по плану;	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент использования складских площадей	поддонов/ кв. м	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и автотранспорта	Повышение эффективности использования собственных складских площадей	Ежемесячно	N_{xp} / S_o	N_{xp} - возможное количество хранимых товарно-материальных ценностей в ЦТП; S_o - складская площадь	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент выработки на одного складского работника	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и автотранспорта	Повышение эффективности складской грузопереработки	Ежемесячно	$V_{отгр} / K_{чел}$	$V_{отгр}$ - объем отгруженных товарно-материальных ценностей ; $K_{чел}$ - кол-во человек	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Процент исполнения системного графика отгрузки	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и л. \ автотранспорта	Повышение эффективности использования собственных складских площадей	Ежемесячно	$V_{факт} / V_{план}$	$V_{факт}$ - объем фактически отгруженной продукции; $V_{план}$ - объем запланированной к отгрузке продукции	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Коэффициент простоев автотранспорта под погрузкой-выгрузкой	н/д	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и л. \ автотранспорта	Повышение эффективности использования л. \ автотранспорта	Ежемесячно	Тпр/Траб	Тпр - время простоя; Траб - время работы	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Процент рекламаций по складу	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение эффективности использования ресурсов складской службы и л. \ автотранспорта	Повышение эффективности использования складских площадей	Ежемесячно	Срекл/Схран	Срекл - стоимость продукции по рекламации; Схран - суммарная стоимость хранимой продукции	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент использования складских площадей	%	Внутренние процессы	Логистика	Снижение доли транспортных и складских расходов в себестоимости готовой продукции, оптимизация работы складских служб	Рациональное использование складских площадей	Ежемесячно	Sф/So*100%	Sф - фактически (за отч. период) используемая складская площадь; So -общая площадь склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент пропускной способности склада	%	Внутренние процессы	Логистика	Снижение доли транспортных и складских расходов в себестоимости готовой продукции, оптимизация работы складских служб	Рациональное использование складских площадей	Ежемесячно	Voтп/Vхр	Voтп - объем продукции отгруженной; Vхр - общий объем хранящийся продукции	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля транспортных расходов в себестоимости готовой продукции	%	Внутренние процессы	Логистика	Снижение доли транспортных и складских расходов в себестоимости готовой продукции, оптимизация работы складских служб	Рациональное использование складских площадей	Ежемесячно	$Стр/С*100\%$	Стр - доля транспортных расходов; С - себестоимость	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Коэффициент использования складских площадей	%	Внутренние процессы	Логистика	Оптимизация использования складских площадей в подразделениях	Рациональное использование складских площадей	Ежемесячно	$Sзн/Sоб*100\%$	Sзн - площадь склада занятая под продукцию; Sоб - общая площадь склада	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Стоимость перевозки 1 л продукции	руб./л	Внутренние процессы	Логистика	Минимизация издержек на транспортировку и хранение	Снижение затрат на транспорт	Ежемесячно	$A/Vпер$	A - затраты на транспортировку; V - объем перевозимой продукции	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Стоимость хранения 1 л. продукции	руб./л	Внутренние процессы	Логистика	Минимизация издержек на транспортировку и хранение	Снижение затрат на хранение и обработку грузов	Ежемесячно	$A/Vхр$	A - затраты на хранение; Vхр - объем хранящийся продукции	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Наличие ассортимента на складах компании относительно плана	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в месте, указанное клиентом	Повышение качества обработки грузов	Ежемесячно	$A/Апл$	A - текущие остатки; Апл - запланированные остатки	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота предст.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Коэффициент неподачи транспорта	%	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежемесячно	A/A1	A - не подано транспорта; A1 - запланированный транспорт	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Превышение времени доставки	час.	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежемесячно	Азапл-Афак	Афак - ср. фактическое время; Азапл-ср. плановое время	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Средневзвешенно е время доставки товара клиентам	дней	Внутренние процессы	Логистика	Увеличение объема продаж	Обеспечение максимально го сервиса продаж	Еженедельно	$\text{СУММ}(T_i, V_i) / \text{СУММ}(V_i)$	T _i - время доставки i-го товара клиенту; V _i - кол-во доставляемого товара	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании
Средневзвешенно е время доставки товара от производителей в магазин	дней	Внутренние процессы	Логистика	Увеличение объема продаж	Обеспечение максимально го сервиса продаж	Еженедельно	$\text{СУММ}(T_i, V_i) / \text{СУММ}(V_i)$	T _i - время доставки i-го товара от производителя; V _i - кол-во доставляемого товара	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистически е компании

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Субъективная оценка заказчиком	балл	Внутренние процессы	Логистика	Доставка продукции клиенту своевременно, нужного количества, требуемого качества и в место, указанное клиентом	Повышение качества доставки продукции клиентам	Ежемесячно	Опросник	Экспертная оценка	Департамент транспорта и складского хозяйства	Все, логистические компании

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача решением, которой оценивается показатель	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответственный	Отрасль
Убытки компании, не возвращенные из-за юридического отдела	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	$\sum U + I_{суд}$	$\sum U$ - Сумма убытков; $I_{суд}$ - судебные издержки	Юридическая служба	Все
Количество успешно решенных в досудебном порядке проблем	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	$N_{реш}/N_{пол}$	$N_{реш}$ - количество эффективно решенных проблем; $N_{пол}$ - количество всех полученных юридическим отделом проблем за период	Юридическая служба	Все
Качество работы юридического отдела	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	$N_{от}/N_{зап}$	$N_{от}$ - Количество своевременно выданных ответов; $N_{зап}$ - количество поданных в юридический отдел запросов	Юридическая служба	Все
Расходы юридического отдела	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	$R_{отд}/R_{хол}$	$R_{отд}$ - расходы отдела; $R_{хол}$ - общие расходы холдинга на управление	Юридическая служба	Все
% возврата безнадежной дебиторской задолженности	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	N - №.3.	N - общее число задолженностей; $NВ.3.$ - число возвращенных задолженностей	Юридическая служба	Все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача решением, которой оценивается показатель	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответственный	Отрасль
Количество успешно решенных в судебном порядке проблем	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	$\frac{\text{Нреш.суд}}{\text{Нпол}}$	Нреш.суд - количество эффеkтивно решенных проблем в судебном порядке; Нпол - количество всех полученных юридическим отделом проблем за период	Юридическая служба	Все
Качество работы юридического отдела	\$	Внутренние процессы	юрід.	Оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно		Количество своевременно выданных ответов/ количество поданных в юридический отдел запросов	Юридическая служба	Все
Время ответа на запрос внутренних служб	\$	Внутренние процессы	юрід.	оптимизация бизнес-процессов в компании	Оптимизация расходов	Ежемесячно	внутренние данные	Оценка времени необходимого на предоставление необходимой информации	Юридическая служба	Все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Надежность	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Обеспечение качества продукции	Сокращение производственных издержек	Ежемесячно	$\frac{\text{Зф}}{\text{Оф}}$	Зф - общее число деталей, замененных в конструкции разрабатываемого изделия на основании рекламаций; Оф - общее число новых изделий	Отдел главного Конструктора	все, авиационное

Наименование KPI	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Затраты на разработку	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Создание высококонкурентных изделий	Сокращение издержек	Ежемесячно	$Z_{\text{пн}} + Z_{\text{пкон}} + Z_{\text{раз}} / П$	$Z_{\text{пн}}$ - суммарные затраты на проектирование изделия и $Z_{\text{пкон}}$ - конструирование; $Z_{\text{раз}}$ - суммарные затраты на разработку; $П$ - продаж	Отдел главного Конструктора	все, авиастроение
Показатели внедрения новых продуктов	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Создание высококонкурентных изделий	Быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции	Ежемесячно	$Н_{\text{нов}} / О_{\text{нов}}$	$Н_{\text{нов}}$ - число неудачных новых изделий; $О_{\text{нов}}$ - общее число новых изделий	Отдел главного Конструктора	все, авиастроение
Затраты на гарантийное обслуживание новых изделий	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Создание высококонкурентных изделий	Сокращение издержек	Ежемесячно	$Z_{\text{гои}} / V_{\text{п}}$	$Z_{\text{гои}}$ - затраты на гарантийное обслуживание новых изделий; $V_{\text{п}}$ - объем продаж	Отдел главного Конструктора	все, авиастроение
Скорость обновления выпускаемой продукции	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Создание высококонкурентных изделий	Быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции	Ежемесячно	$Н_{\text{спр}} / О_{\text{зпр}}$	$Н_{\text{спр}}$ - число изделий, снятых с производства в последние три года; $О_{\text{зпр}}$ - общее число запущенных в производство за последние три года	Отдел главного Конструктора	все, авиастроение
Доля новых продуктов-изделий	%	Внутренние процессы	Разработка продукции	Расширение ассортимента выпускаемой продукции	Быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции	Ежемесячно	$Н_{\text{нов}} / О_{\text{при}}$	$Н_{\text{нов}}$ - число новых изделий разработанных в предшествующем году; $О_{\text{при}}$ - общее число произведенных изделий	Отдел главного Конструктора	все, авиастроение
Показатель сложности проекта	оценка	Внутренние процессы	Проектирование	Повышение прибыльности проекта	Повышение качества и точности проектирования	Ежемесячно	—	рейтинг проектирования проектов	Архитектор, Конструктор	все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, Достижимая показатель	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Показатель масштаба проекта	оценка	Внутренние процессы	Проектирование	Повышение прибыльности проекта	Повышение качества и точности проектирования	Ежемесячно	_____	рейдрование проектов	Архитектор, Конструктор	все
Субъективная оценка заказчиком	балл	Внутренние процессы	Проектирование	Повышение качества и точности проектирования	Повышение прибыльности проекта	Ежемесячно	_____	экспертная оценка	Архитектор, Конструктор	все
Удельные издержки на эксплуатацию оборудования	рубли (\$)	Внутренние процессы	Обслуживание производства	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках	Сокращение производственных издержек	Ежемесячно	Зф/Оф	Зф - общее число деталей, замененных в конструкции разрабатываемого изделия на основании рекламаций; Оф - общее число новых изделий	Производственное управление	все
Эффективность использования сырья	%	Внутренние процессы	Производство	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках	Сокращение производственных издержек	Ежемесячно	$\frac{Nc}{Nп.в.пр.} \cdot 100\%$	Nc - количество используемого сырья (все сырье и сырьевые добавки, используемые для производства продукции); Nп.в.пр. - выход продукции	Производственное управление	все
Выработка на одного производственного работника	тн/месяц; рублей (\$)/месяц	Внутренние процессы	Производство	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках	Максимизация производительности труда производственного персонала	Ежемесячно	Оф / Чф	Оф - фактический объем продукции за месяц; Чф - фактическое число сотрудников	Производственное управление	все
Средний возраст оборудования	лет	Внутренние процессы	Производство	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках	Эффективное использование производственных мощностей	Ежегодно	$\frac{\sum Вп \cdot \text{Седо}}{\sum \text{Соб}}$	$\sum Вп$ - возраст оборудования; Седо - стоимость единиц оборудования; $\sum \text{Соб}$ - сумма стоимости единиц оборудования	Производственное управление	все
Процент неустраиваемого брака	%	Персонал и развитие	Производство	Создание системы качества и поддержания высокого уровня качества выпускаемой продукции	Совершенствование технологии и качества существующих продуктов.	Ежемесячно	Вф/Оф	Вф - фактический возврат продукции по качеству; Оф - фактический объем продукции за месяц;	Производственное управление	все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, Достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Кoeffициент абсолютной загрузки оборудования	%	Внутренние процессы	Производство	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках	Эффективное использование производственных мощностей	Ежемесячно	$Vф / P * 100\%$	$Vф$ - фактически выпущенный объем продукции;	Производственное управление	все
Средневзвешенный ассортиментный объем	шт.	Внутренние процессы	Производство	Создание гибкого и высоко конкурентного производства	Внедрение новых продуктов в производство	5 число месяца следующего за отчетным	$Vвпг / \text{Количество ассортиментных позиций}$	$Vвпг$ - Объем выпускаемой продукции по группам; $Nап$ - Количество ассортиментных позиций	Производственное подразделение	все
Выполнение плана производства по объему (%)	%	Внутренние процессы	Производство	Своевременное и полное выполнение планов производства по количеству и ассортименту	Повышение прибыльности проекта	Ежемесячно	$V1 / V2 * 100\%$	$V1$ - произведенный объем продукции; $V2$ - объем запланированного производства;	Плановый отдел	все
Суммарная длительность незапланированных простоев за месяц из-за неисправности технологического оборудования	час.	Внутренние процессы	обслуживание производства	Своевременное и полное выполнение планов производства по количеству и ассортименту	Совершенствование качества планирования с учетом особенностей каждой площадки	Ежемесячно	T (сумма простоев за месяц)	T - суммарное время простоев из-за неисправности технологического оборудования.	Главный технолог	все
Суммарная длительность незапланированных простоев за месяц из-за срыва поставок и поставок некачественного сырья	час.	Внутренние процессы	обслуживание производства	Обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами по мин. ценам в соответствии с годовым планом потребности производства	Повышение качества поставок сырья	Ежемесячно	T (сумма простоев за месяц)	T - суммарное время простоев из-за срыва поставок сырья и поставок некачественного сырья и комплектующих.	Начальник отдела снабжения	все

Наименование KPI	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Доля готовой продукции производственным браком	%	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства при минимальных удельных издержках	Сокращение потерь	Ежемесячно.	$V(\text{брак}) / V(\text{выработка}) * 100\%$	$V(\text{брак})$ - объем бракованной продукции; $V(\text{выработка})$ - объем выработки	Начальник цеха	все
Средний процент потерь сырья и упаковочного материала по видам оборудования и вкусам	%	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства при минимальных удельных издержках	Сокращение потерь	Ежемесячно.	$100\% - V(\text{кол-во продукции}) / V(\text{теор. выход}) * 100\%$ $K(\text{кол-во произведенного}) / K(\text{кол-во затраченного}) * 100\%$	$V(\text{кол-во произведенного})$ - объем произведенной продукции; $V(\text{теор. выход})$ - объем теоретического выхода	Производственное подразделение	все
Количество входящих замечаний по качеству	%	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства при минимальных удельных издержках	Совершенствование технологий и качества существующих продуктов. Консультации и организация профессионального обучения производственного персонала	Ежемесячно.	Количество входящих замечаний по качеству по группам продуктов	Поступило замечаний по группе продуктов	Производственное подразделение	все
Текущая производительность персонала	%	Персонал и развитие	Производство	Организация эффективного производства при минимальных удельных издержках	Создание и контроль за внедрением систем обеспечения максимальной производительности труда	Ежемесячно.	$Ч(\text{приб}) / Ч(\text{убы}) / Ч(\text{ср. спис.})$	$Ч(\text{приб})$ - численность прибывших; $Ч(\text{убы})$ - численность убывших; $Ч(\text{спис.})$ - численность списанных	Производственное управление	все
Коэффициент эффективной загрузки оборудования	%	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства	н/д	Ежемесячно.	$\text{Коэф} V(\text{ф}) / R * 100\%$	$V(\text{ф})$ - фактически выпущенный объем продукции	Производственное подразделение	все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, Достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Средневзвешенный ассортиментный объем	шт.	Внутренние процессы	Производство	Увеличения объема и ассортимента выпускаемой продукции	внедрение новых продуктов в производство	Ежемесячно.	Объем выпускаемой и продукции по группам/Количество ассортиментных позиций	Объем выпускаемой продукции по группам	Производственное подразделение	все
Расход ТЭР на технологические нужды	тыс.руб	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства	Сокращение производственных издержек	Ежемесячно.	$Vф * Nгэр$	Vф - фактический объем производства продукции;	Финансово-экономический отдел	все
Коэффициент абсолютной загрузки оборудования	%	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства	эффективное использование производственных мощностей	Ежемесячно.	$Vф / P * 100\%$	V ф - фактический объем продукции;	Финансово-экономический отдел	все
Объем производства продукции	%	Внутренние процессы	Производство	Увеличения объема выпускаемой продукции	Выполнение плана производства	Ежемесячно.	$Vфакт / Vзапл * 100$	Vзапл - запланированный объем продукции; Vфакт - фактический объем продукции		все
Производительность труда	тн/чел	Внутренние процессы	Производство	Увеличения объема выпускаемой продукции	Определение резервов роста производительности труда	Ежемесячно.	$Of / Чф$	Of - фактический объем продукции за месяц; Чф - фактическое число персонала	Цех основного производства	все
Удельные издержки на эксплуатацию оборудования	рубли (\$)	Внутренние процессы	Производство	Организация эффективного производства	Повышение прибыльности, минимизация издержек	Ежемесячно.	$Зф / Of$	Зф - общее число деталей, замененных в конструкции разрабатываемого изделия на основании рекламаций; Of - общее число новых изделий	Цех основного производства	все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Фондоотдача оборудования	Тн/Тыс.руб.	Внутренние процессы	Производство	поддержание высокого уровня качества выпускаемого продукта	Эффективное использование производственных мощностей	Ежемесячно.	Vф/Оф	Vф - фактический объем продукции за месяц; Оф - общее число новых изделий	Отдел производственного контроля	все
Коэффициент ритмичности		Внутренние процессы	Производство	поддержание высокого уровня качества выпускаемого продукта	Увеличение объема производства	Ежемесячно.	Vф/ Vп	Vф - фактический объем; Vп- плановый объем	Отдел производственного контроля	все, авиастроение
Длительность производственного цикла по основным видам изделий	дни	Внутренние процессы	Производство	Поддержание высокого уровня качества выпускаемого продукта	Увеличение объема производства	Ежегодно	Внутренние данные	_____	Отдел производственного контроля	авиастроение
Оборачиваемость инвентаризации		Внутренние процессы	Производство	Поддержание высокого уровня качества выпускаемого продукта	Увеличение объема производства	Ежемесячно	Внутренние данные	_____	Отдел производственного контроля	все
Процент продукции произведенной вручную	%	Внутренние процессы	Производство	Поддержание высокого уровня качества выпускаемого продукта	Увеличение объема производства	Ежемесячно	Nпр.пр/Ноб.пр	Nпр.пр - количество продукции произведенной вручную; Ноб.пр - общее количество произведенной продукции	Отдел производственного контроля	все
Рекламации	шт	Внутренние процессы	Производство			Ежемесячно		Количество отбракованных изделий	Отдел производственного контроля	все
Эффективность работы общих центров управления	шт	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение прибыльности	Ежемесячно	_____	Количество полезных предложений	Аналитик процессов	логистические компании, все
Неполученная из-за возникших проблем прибыль	\$	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение прибыльности	Ежемесячно	Пр.пол*Тпр	Пр.пол - получаемая работником средняя прибыль; Тпр - время решения проблемы	Аналитик процессов	логистические компании, все

Наименование КРІ	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Затраты на качество	\$	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение прибыльности	Ежемесячно	$(\sum \text{Тис.бр} \cdot \text{Р} / \sum \text{Шт})$	$\sum \text{Тис.бр}$ - сумма затраченного на исправление брака времени; Р - расценки работника; $\sum \text{Шт}$ - сумма штрафов	Аналитик процессов	логистические компании, все
Коэффициент улучшения базы знаний	%	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Увеличение объема производства	Ежемесячно	$\text{Nзн. сов} / \text{Nобц} * 100$	Nзн. сов - количество знаний с отметкой «совершенствовать»; Nобц - общее количество знаний	Аналитик процессов	логистические компании, все
Эффективность работы общих центров управления	шт	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение управляемости сотрудниками	Ежемесячно	$\text{Nз. вр} / \text{N}$	Nз. вр - количество выполненных заявок за время; N - все полученные заявки за время	Аналитик процессов	логистические компании, все
Скорость передачи информации внутри предприятия	_____	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Эффективное взаимодействие между отделами	Ежемесячно	_____	Время подтверждения посланной работнику информации	Аналитик процессов	логистические компании, все
Показатель качества выполнения бизнес-процессов	баллы	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение эффективности производства	Ежемесячно	_____	Сумма зарегистрированных работниками внутреннего контроля, секретным покупателем и другими нарушениями на предприятии	Директор дочерней компании	логистические компании, все
Коэффициент неверно предоставленной менеджерами перевозок информации на дочернем предприятии	%	Внутренние процессы	Логистика	Повышение качества бизнес-процессов	Эффективное взаимодействие между отделами	Ежемесячно	$\text{Nз. пер} / \text{Nобц} * 100$	Nз. пер - количество ошибочных заказов перевозчикам; Nобц - общее количество заказов перевозчикам	Директор дочерней компании	логистические компании, все
Время инсталляции	дни	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение эффективности производства	Ежемесячно	внутренние данные	_____	Руководители подразделений	все

Наименование KPI	Ед. изм.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представления	Формула расчета	Описание формулы	Ответств.	Отрасль
Качества контроля за контентом	баллы	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение эффективности производства	Ежемесячно	_____	Регулярная экспертиза контента		Медиа
Отклонение от диспетчерского графика	время	Внутренние процессы	Производство	Повышение качества бизнес-процессов	Повышение эффективности производства	Ежемесячно				энергетика
Среднее время составления Коммерческого предложения	мин	Внутренние процессы		Оптимизация срока выполнения заказов при низком уровне затрат	Своевременное, качественное обслуживание клиентов	Ежемесячно		Тср.пост - среднее время от момента поступления заявки клиента; Тср.выст - момента выставления предложения	Коммерческий директор	Строительство, Все
Среднее время производства и разработки КП		Внутренние процессы		Оптимизация срока выполнения заказов при низком уровне затрат	Своевременное, качественное обслуживание клиентов	Ежемесячно		Тоб.з - время на обработку; Твып.з - время выполнения заказа	Руководитель ПТО	Строительство, Все
Затраты на составление предложения	руб	Внутренние процессы		Оптимизация срока выполнения заказов при низком уровне затрат		Ежемесячно		Экп - затраты на составление предложения; В - выручка	Руководитель ПТО	Строительство, Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Отношение входных цен по видам сырья к рыночным ценам	Доля	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Определение коммерческих условий СИМ, оптимизация входной цены на СИМ	Ежемесячно	$\frac{Ц1}{Ц2}$	Ц1 - планируемая входящая цена; Ц2 - контрактная цена	Управления снабжения	все
Отношение входных цен по видам сырья к рыночным ценам	доля	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Закупка сырья и материалов надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Ежемесячно	Коэффициент $\frac{Ц1}{Ц2}$	Ц1 - планируемая входящая цена; Ц2 - планируемая рыночная цена	Управления снабжения	все
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по срокам)	%	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Планирование и обеспечение потребности в основных видах СИМ на основе плана производства	Раз в год	$\frac{(Вп-Вф)}{Вп} * 100\%$	Вп - планируемый срок выполнения плана; Вф - фактический срок выполнения	Службы снабжения	все
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по объемам)	%	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Закупка сырья и материалов надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Раз в год	$\frac{(Кп-Кф)}{Кп} * 100\%$	Кп - планируемое к поставке количество СИМ; Кф - фактическое кол-во	Службы снабжения	все
Эффективность условий оплаты поставляемых Сырья и материалов	\$(руб.)	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Повышение эффективности использования складов поставщика	Ежемесячно	$\frac{До * Пк}{365}$	До - количество дней отсрочки платежа сверх базисной; Пк - платеж календарный	Службы снабжения	все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Экономия затрат на возмещение штрафных санкций поставщикам	\$(руб.)	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и материалов надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Своевременная оплата поставщикам СИМ в соответствии с условиями договоров	Ежемесячно	$Kд * (Пш/365 + Пш/365)$	Кд - количество дней задержки оплаты поставленных СИМ сверх договорных условий по отсрочке платежа; Пк - платеж календарный; Пш - платеж со штрафными санкциями	Службы снабжения	все
Эффективность использования складов поставщика	\$(руб.)	внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и материалов надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Повышение эффективности использования складов поставщика	Ежемесячно	плановый показатель эффективности использования складов поставщика соответствует хранению нормативных остатков СИМ на наших складах и равняется 0.	ХБ - "базисная" стоимость хранения единицы СИМ в единицу времени	Службы снабжения	все
Отношение входных цен по видам сырья к рыночным ценам	доля	Внутренние процессы	Снабжение	Обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами по мин. ценам в соответствии с годовым планом потребности производств	Оптимизация входной цены на МТР	Ежемесячно	Ц1/Ц2	Ц1 - планируемая входящая цена; Ц2 - контрактная цена	Отдел поставок	все
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по срокам)	%	Внутренние процессы	Снабжение	Обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами по мин. ценам в годовом плане потребности производств	Выполнение обеспечения плана потребности в основных видах МТР	Раз в год; Раз в месяц	$(Вп - Вф) / Вп * 100\%$	Вп - планируемый срок выполнения плана; Вф - фактический срок выполнения	Отдел поставок	все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, Достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Эффективность использования складов поставщика	\$(руб.)	Внутренние процессы	Снабжение	Обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами по мин. ценам в соответствии с годовым планом потребности производства	Повышение эффективности использования складов поставщика	Ежемесячно	Внутренние данные		Отдел поставок	все
Отношение входных цен по видам сырья к рыночным ценам	доля	Внутренние процессы	Снабжение	Своевременное обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами надлежащего качества по минимально возможной цене на выгодных условиях на основе разработанных оперативных, годовых и долгосрочных планов продаж	Сокращение расходов на закупку ТМЦ	Раз в год	Ц1/Ц2	Ц1 - планируемая входящая цена; Ц2 - планируемая рыночная цена	Отдел поставок	все
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по срокам)	%	Внутренние процессы	Снабжение	Своевременное обеспечение производственных подразделений Комбината материально-техническими ресурсами надлежащего качества по минимально возможной цене на максимально выгодных условиях на основе разработанных оперативных, годовых и долгосрочных планов продаж	Обеспечение гарантии снабжения	Раз в год	(Вл-Вф)/Вл*100%	Вл - планируемый срок выполнения плана; Вф - фактический срок выполнения	Отдел поставок	все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по объемам)	%	Внутренние процессы	Снабжение	Своевременное обеспечение производственных подразделений Комбината материально-техническими ресурсами надлежащего качества по минимально возможной цене на максимальном уровне выгодных условиях на основе разработанных оперативных, годовых и долгосрочных планов продаж	Обеспечение гарантии снабжения	Раз в год, месяц	$(Кп - Кф) / Кп * 100\%$	Кп - планируемое к поставке кол-во СИМ; Кф - фактическое к поставке	Отдел поставок	все
Невыполнение плана производства	%	Рынок	Снабжение	Своевременное обеспечение производственных подразделений Комбината материально-техническими ресурсами надлежащего качества по минимально возможной цене на максимальном уровне выгодных условиях на основе разработанных оперативных, годовых и долгосрочных планов продаж	Обеспечение гарантии снабжения	Ежеквартально	$(Пл * N1) / П * 100$	%; П = план продаж по продукту на месяц (планируемый показатель на месяц или прогнозируемый план продаж на месяц с учетом динамики продаж за, как минимум, двухнедельный срок продаж)	Отдел поставок	все
Уровень остатков в недельном выражении	кол-во недель до исчерпания	Внутренние процессы	Снабжение	Своевременное обеспечение производственных подразделений Комбината материально-техническими ресурсами надлежащего качества по минимально возможной цене на максимальном уровне выгодных условиях на основе разработанных оперативных, годовых	Поддержание уровня товарных запасов в рамках установленных норм	Еженедельно	$Зп / Пн$	Р = остаток в неделях до исчерпания на конец каждой недели	Отдел поставок	все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Выполнение обеспечения годового плана потребления СИМ (по срокам)	%	Внутренние процессы	Снабжение	Закупка сырья и материалов надлежащего качества по минимальным ценам в соответствии с годовым планом потребления СИМ	Планирование и обеспечение потребности в основных видах СИМ на основе плана производства	Раз в год	$(Вп - Вф) / Вп * 100\%$	Вп - планируемый срок выполнения плана; Вф - фактический срок выполнения	Отдел поставок	все
Отношение входных цен по видам сырья к рыночным ценам	доля	Внутренние процессы	Снабжение	Координация поставок сырья и материалов в соответствии со стратегическими планами развития компании	Контроль стоимости СИМ	Раз в год	$Ц1 / Ц2$	Ц1 - планируемая входящая цена; Ц2 - контрактная цена	Отдел поставок	все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.
ROI (коэффициент возврата инвестиций) в ИТ	\$	Проекты и Развитие	ИТ	Обеспечит максимальную отдачу от вложений в ИТ	Ежемесячно	ROI - стандартная формула	_____	Руководитель ИТ службы	Все
Индекс критических инцидентов	шт	Проекты и Развитие	ИТ	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Сбор данных	Количество инцидентов, которые привели к невозможности принятия управленческих решений в уст.срок	ИТ служба	Все
Процент автоматизированных бизнес процессов	балл	Проекты и Развитие	ИТ	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка руководителей подразделений	ИТ служба	Все
Процент автоматизированных бизнес процессов	балл	Проекты и Развитие	ИТ	Выявлять потребности клиентов	Ежеквартально	Сбор данных	Оценка руководителей подразделений автоматизации стратегически важных задач	ИТ служба	Все
Отклонение от плановых сроков внедрения ИТ сервисов	%	Проекты и Развитие	ИТ	Разрабатывать эффективные ИТ решения	Ежемесячно	Фисл.раб/Зпл	Фисл.раб - фактическое исполнение работ; Зпл- Плановые задания	ИТ служба	Все
Индекс адекватности ИТ решения	%	Проекты и Развитие	ИТ	Разрабатывать эффективные ИТ решения	Ежемесячно	Анкетирование	Оценка соответствия внедряемого ИТ решения потребностям компании	ИТ служба	Все
Коэффициент эффективности взаимодействия с поставщиками	%	Проекты и Развитие	ИТ	Повысить эффективность отношений с поставщиками ИТ решений, услуг	Ежемесячно	Ноп.сч/Нпост	Коэффициент эффективности взаимодействия: Ноп.сч - кол-во оплаты счетов поставщиков; Нпост - кол-во поставщиков, рейтинг поставщиков	ИТ служба	Все
Доступность ИТ сервисов	час	Проекты и Развитие	ИТ	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Тдост/365*24	Тдост - время доступности ИТ сервиса	ИТ служба	Все
Время ответа на инцидент	час	Проекты и Развитие	ИТ	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка времени необходимого на распознавание инцидента и подтверждение	ИТ служба	Все
Время разрешения инцидентов	час	внутренние процессы	ИТ	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка времени необходимого на выявление причин инцидента и устранение последствий	ИТ служба	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.
Своевременность пересмотра соглашения об уровне обслуживания	%	внутренние процессы	IT	Повысить управляемость предприятия	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка степени готовности ИТ службы идти навстречу пожеланиям сотрудников	ИТ служба	Все
Качество отчетов об анализе причин инцидентов	баллы	внутренние процессы	IT	Обеспечит непрерывный контроль качества ИТ услуг	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка руководителем и клиентами качества отчетов по причинам инцидентов	ИТ служба	Все
Качество отчетности об уровне обслуживания	баллы	внутренние процессы	IT	Обеспечит непрерывный контроль качества ИТ услуг	Ежемесячно	Сбор данных	Оценка руководителем и клиентов предоставляемым отчетами об уровне обслуживания	ИТ служба	Все

КРІ в Перспективе «Персонал и Развитие»

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Отклонение от планового показателя по численности для трех категорий персонала (административный, производственный, коммерческий)	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Организация и сопровождение системы эффективного управления персоналом компании	Развитие предприятия в соответствии с утвержденными планами развития	Ежемесячно	$((A-B)/B)*100\%$	A - фактическая численность персонала по трем категориям; B - плановая численность персонала по трем категориям	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
Среднечисленная численность с разбивкой по категориям (административный, производственный, коммерческий)	чел.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Развитие предприятия в соответствии с утвержденными планами развития	Ежемесячно	$(Ч ср1 + Ч ср2 + Ч срN) / D$	Ч ср1...Ч срN - списочная численность на каждый день месяца; D - общее число сотрудников;	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
Фактическая численность	чел.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Развитие предприятия в соответствии с утвержденными планами развития	Ежемесячно	$Ч ср. сп. - Ч квот. + Ч дог.$	Ч ср. сп. - среднечисленность персонала; Ч квот, Ч совм - число работающих сотрудников по совместительству; Ч дог - число работающих сотрудников по договорам;	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
ФОТ gross	руб./доллары	Персонал и развитие	Управление персоналом	Достижение оптимального соотношения численности персонала и затрат на персонал	Развитие предприятия в соответствии с утвержденными планами развития	Ежемесячно	по внутренним данным	по внутренним данным	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
Отклонение от плановых показателей по выплатам бонуса	долл.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Выстраивание системы планирования и контроля затрат на персонал	Развитие предприятия в соответствии с утвержденными планами развития	Ежемесячно	B/2-B1	B - предельная сумма совокупной годовой премии; B1 - выплаченная премия	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Средняя заработная плата с разбивкой по должностям/регионам/категориям	долл.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Выстраивание системы планирования и контроля затрат на персонал	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежеквартально	3/N	3 - сумма зарплат за месяц по должностям/регионам/категориям; N - общее число сотрудников	Управление по персоналом/Служба персонала	Все
Кол-во сотрудники, обученные УЦ (по регионам, предприятиям и категориям)	чел.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Разработка и внедрение программ по обучению и развитию персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежемесячно	$\frac{Oм+Oс+Oмв}{мв}$	Ox, Om, Oc, Omb - количество сотрудников, обученных УЦ в управляющей компании и т.п.	Руководитель учебного центра компания /Служба персонала	Все
Среднее время обучения сотрудников (по регионам, предприятиям и категориям)	дни	Персонал и развитие	Управление персоналом	Разработка и внедрение программ по обучению и развитию персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежемесячно	$\frac{Bx+Bm+Bc+Bmb}{Nдн}$	Bx, Bm, Bc, Bmb - время обучения сотрудников управляющей компании; Nдн - кол-во дней затраченных на учебный процесс.	Управление по персоналом/Служба персонала	Все
Средняя стоимость обучения (по регионам, предприятиям и категориям)	долл.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Разработка и внедрение программ по обучению и развитию персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежемесячно	$\frac{Cx+Cm+Cc+Cmb}{Nз}$	Cx, Cm, Cc, Cmb - стоимость обучения сотрудников управляющей компании и т.д. Nзат - кол-во средств затраченных на учебный процесс	Управление по персоналом/Служба персонала	Все
Средний возраст сотрудников с разбивкой по должностям/регионам/категориям	лет	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Раз в полугодие	V/N	V - сумма возрастов по должностям/регионам/категориям; N - кол-во сотрудников в целом.	Управление по персоналом/Служба персонала	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля сотрудников с высшим образованием по категориям	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежегодно	$(Nв/N) \%$	Nв - количество сотрудников с высшим образованием N - общее число сотрудников	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
Распределение сотрудников по полу	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Ежегодно	$(Nж/N) \%$ $(Nм/N) \%$	Nж - количество женщин; Nм - кол-во мужчин; N - общее кол-во сотрудников;	Управление по работе с персоналом/Служба персонала	Все
Отклонение от планового показателя по фонду оплаты труда (по категориям персонала)	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация расходов на персонал	Формирование эффективной системы оплаты труда персонала	Ежемесячно	$((A-B)/B) * 100 \%$	A - фактический фонд оплаты труда по трем категориям персонала; B - плановый фонд оплаты труда	Управление персоналом	Все
Затраты на персонал на тонну реализации собственной продукции	\$/тонну	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Оптимизация расходов на персонал	Ежемесячно	$(A * 1000) / B$	A - затраты на персонал; B - реализованная продукция	Управление персоналом	Все
Отклонение от планового показателя по бюджету на обучение персонала	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Разработка и реализация программ повышения квалификации персонала	Ежемесячно	$(A-B)/B * 100 \%$	A - бюджет на обучение; B - фактическое кол-во денежных средств, потраченных на учебный процесс	Управление персоналом	Все
Отклонение от планового показателя по бюджету на социальные программы	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	организация и сопровождение системы эффективного управления персоналом компании	реализация социальных программ	Ежемесячно	$(A-B)/B * 100 \%$	A - бюджет на соц. программу плановый; B - фактическое кол-во денежных средств, затраченных на социальные программы	Управление персоналом	Все

Наименование КР1	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Отклонение от планового показателя по бюджету на подбор персонала	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	организация и сопровождение системы эффективного управления персоналом компании	Организация процесса отбора (подбора) ключевого управленческого персонала	Ежемесячно	$((A-B)/B)*100\%$	А - бюджет на подбор плановый; В - фактическое кол-во денежных средств, затраченных на подбор персонала	Управление персоналом	Все
Коэффициент выручки в долларах на одного сотрудника по трем категориям персонала	Долл., чел.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Рост производительности категории персонала	Ежемесячно	A/B	А - выручка; В - общее кол-во сотрудников	Управление персоналом	Все
Доля затрат на персонал в выручке	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация расходов на персонал	Оптимизация расходов на персонал	Ежемесячно	$\frac{\text{Затраты на персонал}}{(\text{П1} + \text{П2} + \text{ПЗ})} / \text{В} * 100\%$	Затраты на персонал в составе: П1 - себестоимости проданных товаров, работ, услуг; П2 - коммерческих расходов; П3 - общехозяйственных расходов; В - выручка	Управление персоналом	Все
Затраты на подбор ключевого управленческого персонала	тыс.руб.	Персонал и развитие	Управление персоналом	организация и сопровождение системы эффективного управления персоналом компании	Организация процесса отбора (подбора) ключевого управленческого персонала	Ежеквартально	$\frac{\text{N1} + \text{N2} + \text{N3}}{\text{N3}}$	Н1 - затраты на оплату услуг кадровых агентств; Н2 и Н3 - другие виды затрат.	отдел кадров	Все
Среднее время обучения сотрудников (по регионам, предприятиям и категориям)	дни	Персонал и развитие	Управление персоналом	Разработка и внедрение программ по обучению и развитию персонала	Обучение персонала	Ежемесячно	$(\text{Вс1})/N$	Вс1 - планируемое время обучения сотрудников; N - общее число сотрудников	Служба персонала бизнес направления	Все
Средняя стоимость обучения (по регионам, предприятиям и категориям)	Долл.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Разработка и внедрение программ по обучению и развитию	Обучение персонала	Ежемесячно	$(\text{Сс1})/N$	Сс1 - стоимость обучения сотрудников; N - общее число	Служба персонала бизнес направления	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Доля сотрудников с высшим образованием по категориям	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численного состава персонала	Выстраивание рабочих процессов	Ежеквартально	$(N/V) \times 100\%$	В - количество сотрудников с высшим образованием дожностями/региона/категории; N - общее число сотрудников	Служба персонала Бизнес направления	Все
Средняя заработная плата с разбивкой по должностям/регионам/категориям	долл.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Выстраивание системы планирования и контроля затрат на персонал	Анализ рынка заработных плат	Ежеквартально	Z/N	Z - сумма зарплат за месяц по должностям/регионам/категориям; N - кол-во сотрудников	Служба персонала Бизнес направления	Все
Отклонение от планового показателя по численности для трех категорий персонала (административный, производственный, коммерческий)	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда всех категорий персонала	Ежемесячно	$((A-B)/B) \times 100\%$	A - фактическая численность персонала по трем категориям; B - плановая численность персонала по трем категориям	Служба персонала	Все
Коэффициент выработки в долларах на одного сотрудника по трем категориям персонала	доллары	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда всех категорий персонала ОАО «ЛМК».	Ежемесячно	A/B	A - общая выработка; B - общее кол-во сотрудников	Планово-экономический отдел	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Отклонение от планового показателя по бюджету на подбор персонала	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале	Ежемесячно	$((A - B) / B) * 100\%$	A - плановый показатель затрат по бюджету на подбор персонала; B - фактические затраты на подбор персонала	Планово-экономический отдел	Все
Текущее производственное персонала	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Достижение эффективного производства при минимальных удельных издержках; Создание системы качества и поддержание высокого уровня качества выпускаемой продукции	Создание и контроль за внедрением системы обеспечения максимальной производительности труда	Ежемесячно	$\frac{Ч(\text{приб. убыло})}{Ч(\text{приб. убыло}) / Ч(\text{сп. списн})}$	Ч(приб. убыло) - численность прибывших/убывших в цехе; Чсп.списн - средняя численность списанных	Производственное управление	Все
Средние затраты на оплату труда одного работника	руб/чел, \$/чел	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация расходов на персонал	Анализ оплаты труда	Ежемесячно	От/ч	От - суммарные (общие) затраты на оплату труда персонала (на руки+начисл); Ч - общее кол-во сотрудников	Финансовое управление	Все
Количество закрытых вакансий (динамика по подбору персонала)	н/д	Персонал и развитие	Подбор персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале	Ежемесячно	A-B	A - количество плановых вакансий в месяц; B - кол-во фактически закрытых вакансий	Отдел персонала	Все

Наименование KPI	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Длительность подбора по вакансиям	рабочие дни	Персонал и развитие	Подбор персонала	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале	Ежеквартально	B-A-C	<p>A - дата получения заявки на подбор;</p> <p>B - конечная запланированная дата для закрытия вакансии;</p> <p>C - кол-во выходных дней выпавших на момент подбора</p>	Отдел персонала	Все
Коэффициент текучести	доля	Персонал и развитие	Управление персоналом	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале	Ежемесячно	A/B	<p>A - численность уволенных в среднем за период;</p> <p>B - общее число сотрудников</p>	Отдел персонала	Все
Коэффициент текучести	доля	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом предприятий РД, Сибирь и Дальний Восток	Обеспечение предприятий региона персоналом для решения задач, стоящих перед ними	Один раз в полгода	A/B	<p>A - численность уволенных в среднем за период;</p> <p>B - общее число сотрудников</p>	Служба персонала, (отдел кадров, ФЗО)	Все
Отклонение от планового показателя по численности для трех категорий персонала (административный, производственный, коммерческий)	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Оптимизация численности персонала предприятий региона	Разработка и реализация программ повышения квалификации персонала	Ежемесячно	(Пфакт.-Пплан.)/Пплан.*100%	<p>Пфакт. - фактический показатель данной категории персонала за данный период в % от общей численности;</p> <p>Пплан - плановый показатель данной категории персонала за данный период</p>	Руководитель отдела персонала	Все

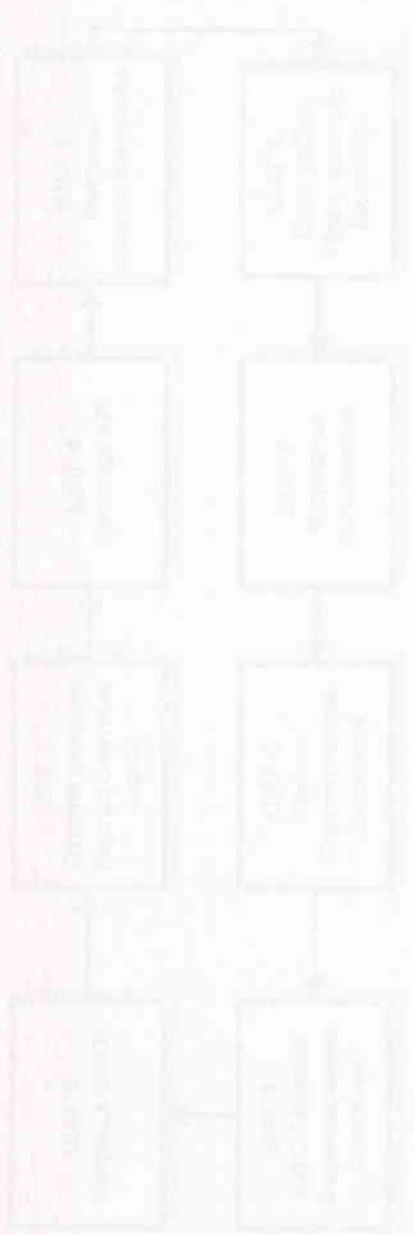
Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Коэффициент удовлетворения потребности в персонале на дочернем предприятии	—	Персонал и развитие	Управление персоналом	Создание эффективной системы мотивации труда	Определение резервов	Ежемесячно	$\frac{\text{Ннеобх}}{\text{Нудовл}}$	$\frac{\text{Ннеобх} - \text{количество заявок на необходимых работников;}}{\text{Нудовл} - \text{количество удовлетворенных заявок}}$	Руководитель отдела персонала	Все
Затраты на поощрение работника в холдинге	тыс.руб.	Персонал и развитие	Управление персоналом	Создание эффективной системы мотивации труда	Мотивирование сотрудника на еще более эффективный труд	Ежеквартально	$\frac{\Sigma \text{Rpощ}}{\text{Nраб}}$	$\frac{\Sigma \text{Rpощ} - \text{сумма расходов, направленных на поощрение работников;}}{\text{Nраб} - \text{количество работников}}$	Руководитель отдела персонала	Все
Процент стажеров в дочерней фирме, вышедших на проектную мощность	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Создать систему методистов/наставников для передачи знаний и опыта	Определение кадрового резерва	Ежеквартально	$\frac{\text{Нн.р.д.п.}}{\text{N}}$	$\frac{\text{Нн.р.д.п.} - \text{количество новых работников, достигших плановых результатов;}}{\text{Nн.р.} - \text{количество новых работников}}$	Служба персонала, отдел кадров, ОТИЗ	Все
Коэффициент времени достижения проектной мощности (как скоро новый работник достиг намеченной цели)	—	Персонал и развитие	Управление персоналом	Создать систему методистов/наставников для передачи знаний и опыта	Определение кадрового резерва	Ежеквартально	$\frac{\text{Nн.р.д.пр.}}{\text{Nн.р.}}$	$\frac{\text{Nн.р.д.пр.} - \text{количество новых работников достигших проектной мощности за период;}}{\text{Nн.р.} - \text{количество новых работников}}$	Руководитель отдела персонала	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Бизнес-процесс	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Задача	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответствен.	Отрасль
Коэффициент качества работы наставников на дочернем предприятии	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Создать систему методистов/наставников для передачи знаний и опыта	Развитие, продвижение персонала, карьерный рост	Ежеквартально	$R_{\text{факт}}/R_{\text{план}} \times 100\%$	После экзамена/аттестации сводятся данные: Rзапл. - запланированные результаты после наставничества; Rфакт - результаты опроса после испытательного срока нового работника	Руководитель отдела персонала	Все
Коэффициент эффективности системы подготовки руководящих работников	%	Персонал и развитие	Управление персоналом	Выполнять план по подготовке руководителей (ответственный: директор дочернего предприятия - подготовка руководителей среднего звена), разработать показатели		Ежеквартально	$N_{\text{факт}}/N_{\text{план}} \times 100\%$	Nплан - планируемое количество подготовленных руководящих работников; Nфакт - фактическое количество подготовленных руководящих работников	Руководитель отдела персонала	Все
Коэффициент эффективности руководителей отделов при участии в создании мотивационной системы	оценка	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом		Ежеквартально	Оценка менеджера проекта	Оценка менеджера проекта	Линейные руководители	Все
Удовлетворенность персонала	оценка	Персонал и развитие	Управление персоналом	Повышение эффективности управления персоналом	Удовлетворенность персонала	Ежеквартально	Составление опросника	Опрос сотрудников	Отдел персонала	
Коэффициент текучести	доля	Персонал и развитие	Управление персоналом	Развитие предприятия в соответствии с установленными планами развития	Прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале	Ежеквартально	A/B	A - численность уволенных в среднем за период; B - общее число сотрудников	Отдел персонала	Все

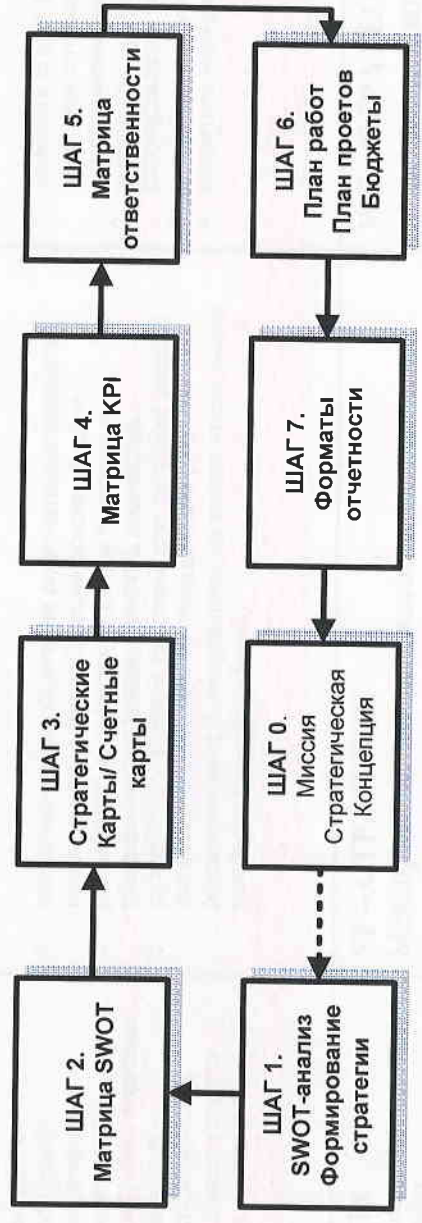
Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответственный	Отрасль
Время, отработанное сотрудником в проекте	час	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта		Общее время согласно плану графика проекта	Участник проекта, привлеченный сотрудник	Все
Оценка роли сотрудника в проекте (доля участия)	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Экспертная оценка менеджера проекта	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Участник проекта, привлеченный сотрудник	Все
Оценка вклада сотрудника в проект	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Экспертная оценка менеджера проекта	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Участник проекта, привлеченный сотрудник	Все
Экономия бюджета проекта при сохранении планового качества проекта	руб	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	$\Delta P = \text{Блл} - \text{Бф}$	Блл - плановый бюджет; Бф - фактические затраты	Менеджер проекта	Все
Оптимизация срока проекта при сохранении планового качества проекта	дн	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	$\Delta B = \text{Влл} - \text{Вф}$	Влл - плановый время; Вф - фактическое время	Менеджер проекта	Все
Соответствие проекта поставленным стратегическим целям	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта	Все
Оценка качества проекта	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта	Все
Соответствие запланированному бюджету	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	$\Delta P = \text{Бф}/\text{Бл}$	Блл - плановый бюджет; Бф - фактические затраты	Менеджер проекта	Все
Соответствие заданному сроку (времени)	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	$\Delta B = \text{Вф}/\text{Вл}$	Влл - плановый время; Вф - фактическое время	Менеджер проекта	Все

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответственный	Отрасль
Качество коммуникаций с "Владельцами" и "Ответственными" за бизнес-процессы, Заказчиком	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта, участники проекта	Все, Телекомм уникации, Строител ьство
Качество коммуникаций внутри Команды проекта	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта	Все
Конфликт ресурсов	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Время привлечения в проект ограниченных ресурсов компании (сверх план-графика проекта)	более 50 %	Менеджер проекта	Все
Использование рабочего времени персонала на определенном этапе проекта	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Траб/Тоб.р.вр	Время согласно Плану коммуникаций: Траб - рабочее время, затраченное сотрудниками; Тоб.р.вр - общий фонд рабочего времени)	Менеджер проекта, участник проект	Все
Эффективность управления отклонениями (изменения, риски, проблемы)	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта, участник проект	Все
Эффективность контроля качества проекта	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Сравнение данных Отчетов	шкала от 1 до 5 по каждому критерию	Менеджер проекта, участник проекта	Все, Телекомм уникации
Отзывы от внешних клиентов	балл	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Оценка приемной комиссии	_____	Менеджер проекта, участник проекта	Все, Телекомм уникации, Сервис

Наименование КРІ	Ед. измер.	Перспектива	Стратегическая цель, достигаемая показателем	Частота представ.	Формула расчета	Описание формулы	Ответственный	Отрасль
Качество обслуживания клиентов при проектах подключения	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	$(P1 * \text{Удобство оформления} + P2 * \text{Условия оплаты} + P3 * \text{Время обработки заявки}) / (P1 + P2 + P3)$	_____	Руководитель клиентского отдела	Все, Телекомм уникации, Сервис
Количество претензий со стороны заказчиков	%	Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Пф/Пп	Пп - Претензии плановые, Пф - Претензии по факту	Менеджер проекта, участник проекта	Все, Телекомм уникации
Проведение Events		Проекты	Достижение целей проекта	в завис. от длит. и этапов проекта	Факт проведения мероприятия	_____	Менеджер проекта, участник проекта	Медиа



Приложение 1: Форматы документооборота Системы КРІ



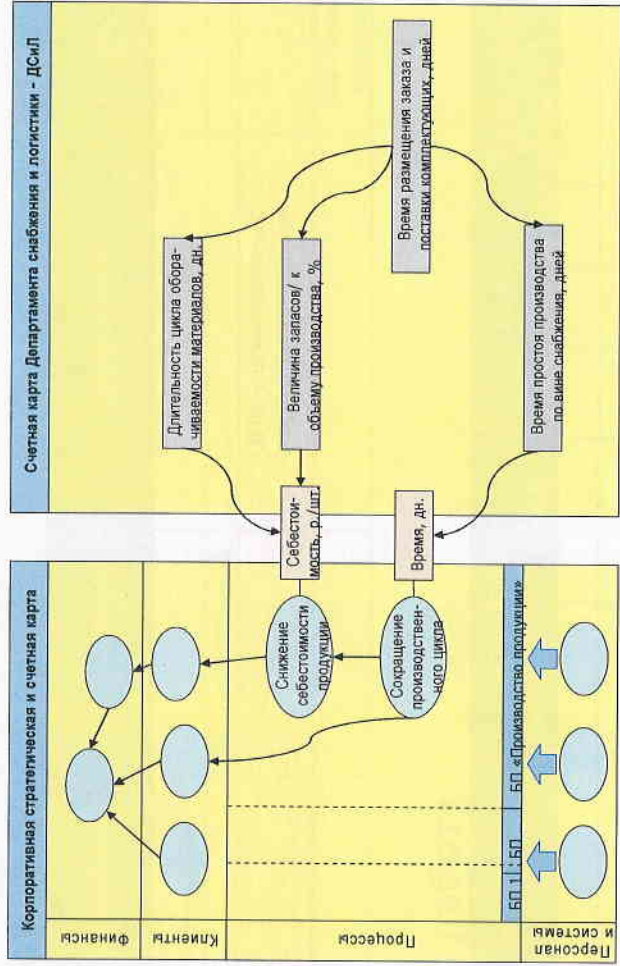
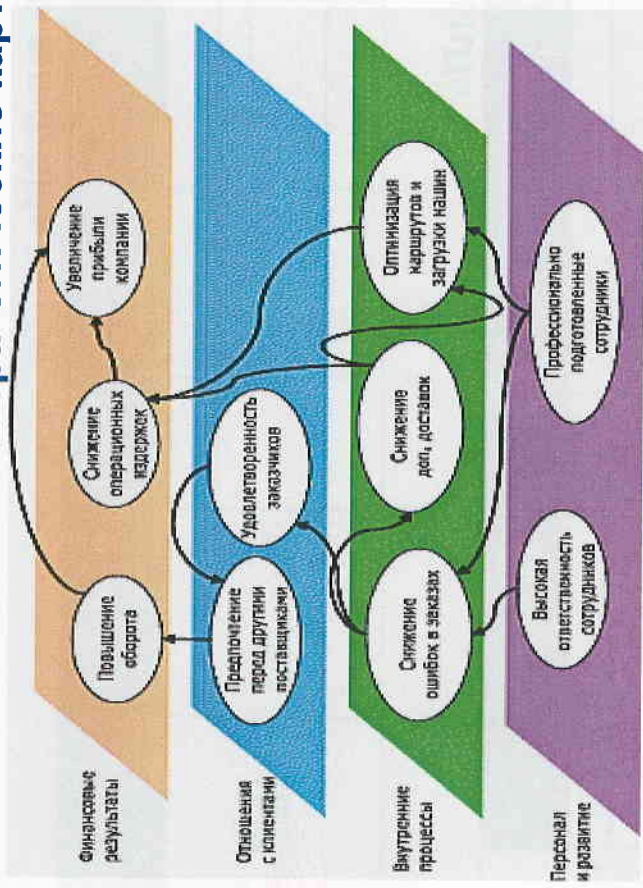
«Матрица SWOT – анализа»

<p>Анализ внутреннего состояния</p> <p>Анализ внешней среды</p>	<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стиль управления. 2. Исполняемая технология 3. Гибкий подход к работе с оптовыми организациями 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура управления в перспективе 2. Технология в перспективе 3. Система прямой дистрибуции 4. Недостаточная квалификация специалистов 5. отсутствие НИОКР 6. недостаток сбытовых площадей
<p>ВОЗМОЖНОСТИ (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост курса доллара по отношению к рублю 2. Рост ставки ЦБ РФ. 3. Рост покупательной способности населения 4. Региональные заводы 5. Отсутствие на рынке торговых марок объединяющих традиционность и качество. 6. Ситуация в области спроса 7. Рост инфляции спроса 	<p>SO – СТРАТЕГИЯ</p> <p>Мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. постепенное приобретение региональных заводов необходимых для реализации основной цели. 2. разработать и вывести на рынок торговую марку объединяющую традиционность и качество 3. разработать порядок действий для ситуации резкого скачка курса доллара по отношению к рублю (мероприятия д.б. направлены на захват части рынка западных производителей). 	<p>WO - СТРАТЕГИЯ</p> <p>Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны, используя представленные возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. изменить структуру управления на матричную, как наиболее оптимальную для управления одновременно многими подразделениями. 2. акцентируя внимание на увеличении объёма производства (задействовать неиспользуемые мощности). 3. разработать и внедрить систему прямой дистрибуции 4. сократить издержки на трансакции
<p>УГРОЗЫ (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий, которые увеличат конкурентоспособность импортных аналогов продукции сырьевой базы 2. Ограниченность сырьевой базы 3. Сильная сезонность в поставках сырья. 	<p>ST – СТРАТЕГИЯ</p> <p>Мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. создание имиджа надёжного партнёра для производителей сырья 2. принятие на себя всех вопросов связанных с транспортировкой сырья к месту переработки 3. создание подразделения логистики 4. переоснащение транспортного парка заводов 5. увеличение количества сбытовых площадей 	<p>WT – СТРАТЕГИЯ</p> <p>Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. снижение себестоимости продукции за счёт экономии на масштабах 2. создание структуры по отслеживанию и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности собственного производства 3. вложения средств в НИОКР 4. оказание помощи хозяйствам в развитии сырьевой базы

Документирование стратегических целей

Стратегическая цель:	№: F01
Перспектива	
Определение цели	
Обоснование цели	
Участвующие подразделения (сотрудники)	

«Стратегические карты по уровням управления»



«Матрица КРІ»

№ цели	Название цели	№ КРІ	Название КРІ (от 1 до 4 на каждую цель)	Вес КРІ в Цели, %	Ед. изм. КРІ	Регулярн. Измер. КРІ	Целевое значение	Формула расчета КРІ	Отв. лицо за цель и КРІ	Отв. лицо за расчет КРІ	Требуемые мероприятия, задачи
1	Обеспечить выполнение плана продаж	01	% Выполнения плана оплат	50	%	Ежемес.	План продаж	факт / план объема продаж по каждому менеджеру	Начальник отдела продаж		Система планирования объема продаж по менеджерам
		02	% Выполнения плана отгрузок	50	%	Ежемес.	План продаж	Факт / План поступления Д/С			
		Итого: 100%									

«Матрица ответственности»

Перспектива	Стратегическая цель	Ед. изм. КРІ	Регулярн. Измер. КРІ	Нормативный документ	Подразделение	Подразделение	Подразделение
Бизнес-процессы					У - утверждает	О - ответственный	
							ОПК – ответственный, планирует, контролирует
							ПК - планирует, контролирует

«Планы работ»

	Проект/Задача	Ответственный	Мероприятия	Результат	Длительность		Расход, руб.		Доход, руб.	
					начало	конец	план	факт	план	факт
1										
2										
3										