



# Сбалансированная система показателей (типовые цели и показатели для экспресс-внедрения)

Спикер:

**Лозовицкий Игорь Борисович**

- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления»
- Руководитель компании Lozovitskiy.ru
- Бизнес-консультант
- Руководитель учебного центра, к.в.н., доцент
- Преподаватель программ MBA / MBI / executive MBA / DBA / Executive Education

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)

<http://lozovitskiy.ru/>

[Lozovitskiy - YouTube](#)

# Понятие стратегии



Lozovitskiy.ru



## Стратегия – это:

Учет прошлого

Модель будущего

Соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (К.Эндрюс)

Деловой креатив

Лидерство и взвешенный оптимизм

Готовность изменяться

Постоянное совершенствование

Ключевые намерения менеджмента в отношении способа действий вне и внутри компании

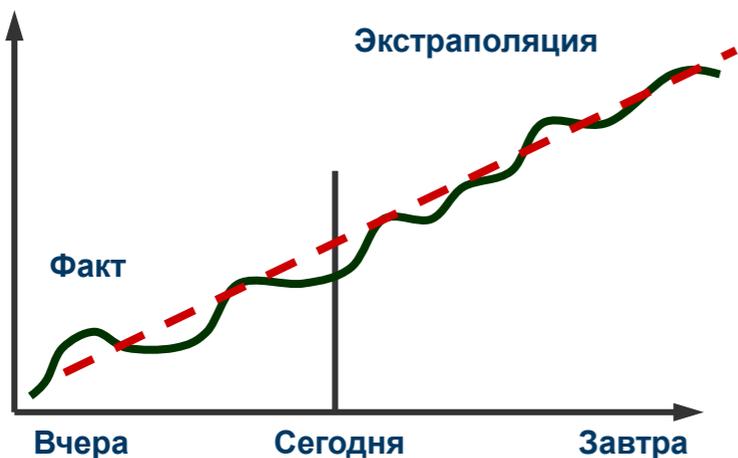
**Корпоративная стратегия** - описывает направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности, показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг, включает:

- распределение ресурсов между подразделениями;
- решения о диверсификации производства;
- изменение структуры.

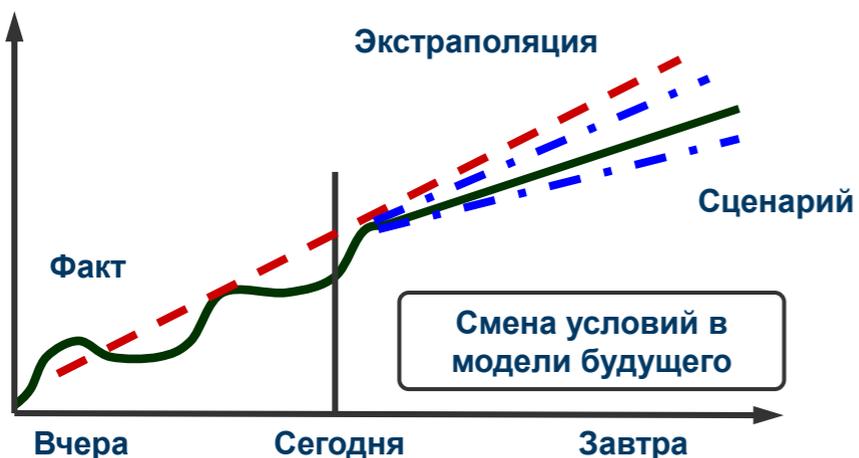
**Деловая стратегия** – обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ, воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на рынке продуктов и услуг.

**Функциональные стратегии** – стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д.

# Экстраполяция и сценарное моделирование



Экстраполяция и направление от достигнутого опирается на обработку информации о прошлом



Разработка стратегии опирается на сценарные модели будущего

В части «факта» и экстраполяции верхний и нижний рисунки не совпадают

**Прогнозирование** — это предсказание будущего на основании накопленного опыта и текущих предположений относительно него.

**Форсайт** (Foresight — пер. с англ. «взгляд в будущее») — технология, посредством которой ведется обсуждение предполагаемых изменений в будущем, путем консолидации усилий всех участников процесса предвидения изменений в выбранном сегменте, выделения явлений и процессов, которые в будущем станут доминантными.

**Суть методологии Форсайта** — не в предсказании, а в формировании будущего, что позволяет считать его эффективным инструментом управления технологическим развитием, опирающимся на создаваемую в его рамках инфраструктуру.

# Сценарное планирование

## Методы прогнозирования

**Метод экспертных оценок** - в основе прогноза лежит мнение одного специалиста или группы специалистов, которое основано на профессиональном, практическом и научном опыте.

**Метод экстраполяции** – изучение сложившихся как в прошлом, так и настоящем стойких тенденций развития предприятия и перенос их на будущее.

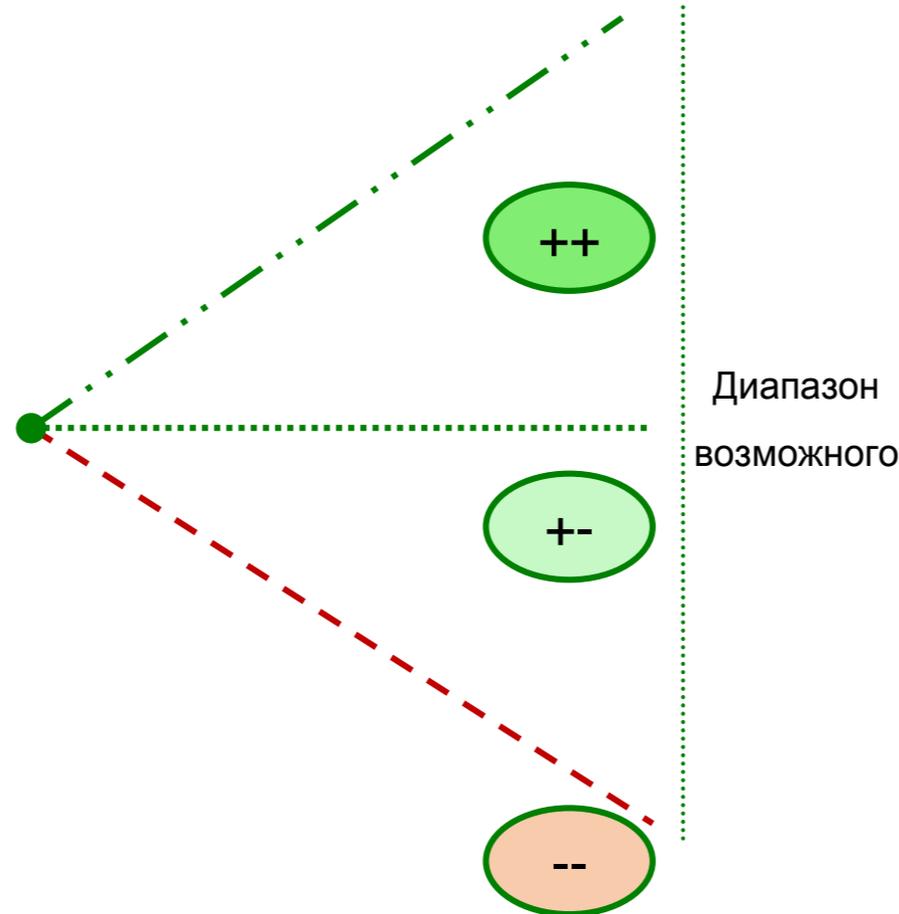
**Методы моделирования** – конструирование модели на основании предварительного изучения объекта и процессов, выделение его существенных признаков и характеристик.

**Метод экономического прогнозирования** – выявляются элементы экономической системы, определяются их влияние и взаимосвязь, закономерности изменения в будущем, оцениваются пути достижения поставленных целей.

**Балансовый метод** заключается в увязке потребностей предприятия в различных видах сырьевых, материальных, финансовых и трудовых ресурсов с возможностями производства продукта и источниками ресурсов.

**Нормативный метод** – заключается в технико-экономических обоснованиях прогнозов с использованием нормативов и норм.

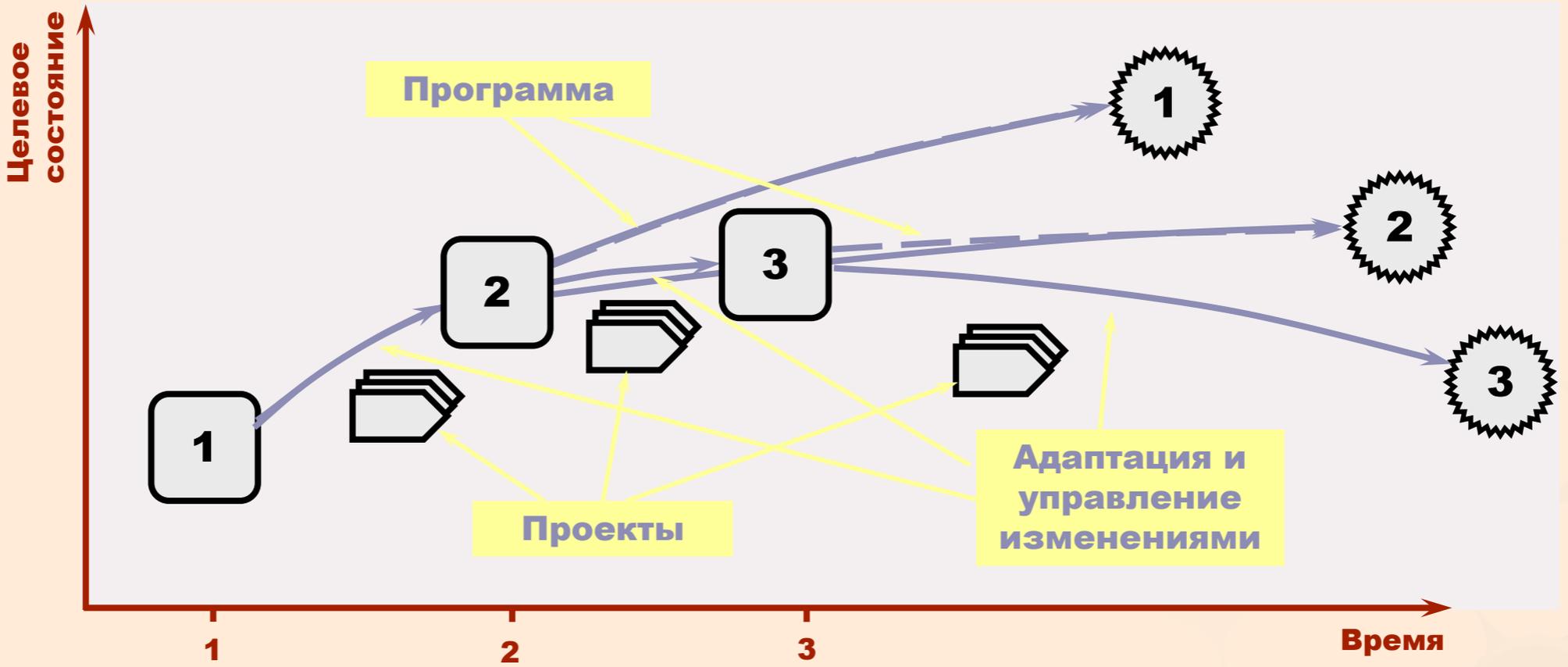
- Сценарий используется в качестве альтернативы прогнозу
- Сценарий позволяет на основе предположений, во-первых, наметить наиболее вероятное направление развития, во-вторых, наглядно рассмотреть альтернативные варианты.
- Основой сценария часто служат выводы сценарного моделирования, PEST- и SWOT-анализа



- Вы действительно все предусмотрели в своем плане стратегического развития?
- Да. Вот у нас раздел «Непредвиденное».

# Схема проведения реорганизации (адаптивное управление)

**Закон развивающейся системы:**  
Целевое состояние меняется в зависимости от изменения внешней среды, действия конкуренции и уровня развития организации



# Задачи сбалансированной системы показателей

## На уровне собственников и высшего руководства компании:



- ❑ Оперативное получение полной картины состояния Компании на любом уровне
- ❑ Обеспечение увязки стратегического и оперативного уровней управления
- ❑ Повышение качества (достоверности, аналитичности, своевременности) управленческой информации

## На уровне менеджеров и специалистов компании :



- ❑ Понимание стратегии Компании и собственной роли в процессе ее реализации
- ❑ Понятный и действенный инструмент мотивации персонала на достижение стратегических целей Компании

Целостная структурированная **система целей и показателей** является основой для принятия управленческих решений и контроля за их исполнением

**Сбалансированная система показателей** (система сбалансированных показателей, ССП, англ. balanced scorecard, BSC) — это система измерения эффективности деятельности предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса.

Важнейшими характеристиками ССП являются:

- акцент на стратегической повестке организации;
- отбор небольшого числа отслеживаемых данных;
- сочетание финансовых и нефинансовых данных.

# Инструменты формализации сбалансированной системы показателей

## Стратегические карты:

Набор взаимосвязанных целей, детализирующих стратегические цели компании и представляющие их с точки зрения финансов, рынка, производства, инноваций и персонала

## Ключевые показатели деятельности:

Количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем, предназначенные для руководства Компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью Компании

## Локальные и стратегические инициативы:

Система мероприятий, позволяющих обеспечить достижение требуемых значений целей и показателей

Сбалансированная система показателей является примером контроллера с обратной связью, действие которого направлено на реализацию корпоративной стратегии. Это предполагает измерение результативности, сравнение показателя с референсным значением и осуществление корректировок при наличии разрыва. Контроль требует трёх предпосылок:

- выбор подлежащих измерению данных;
- установление референсных значений;
- принципиальная возможность осуществить корректировки.

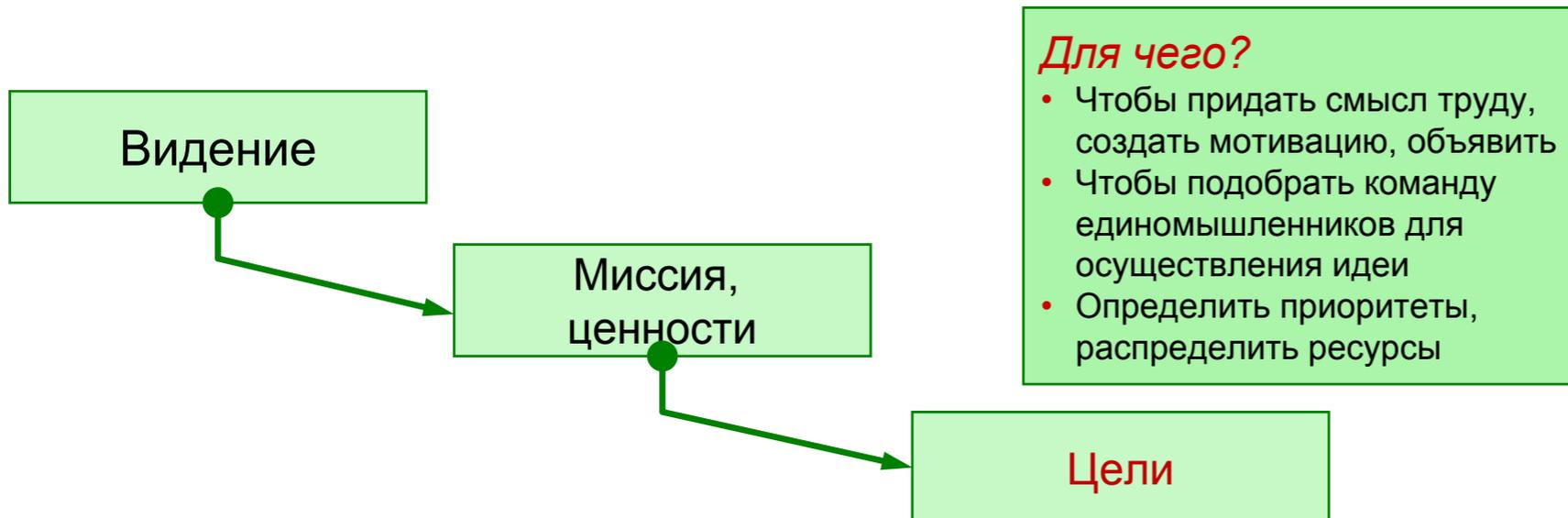
Эти три элемента должны проистекать из корпоративной стратегии.

# От видения к целям



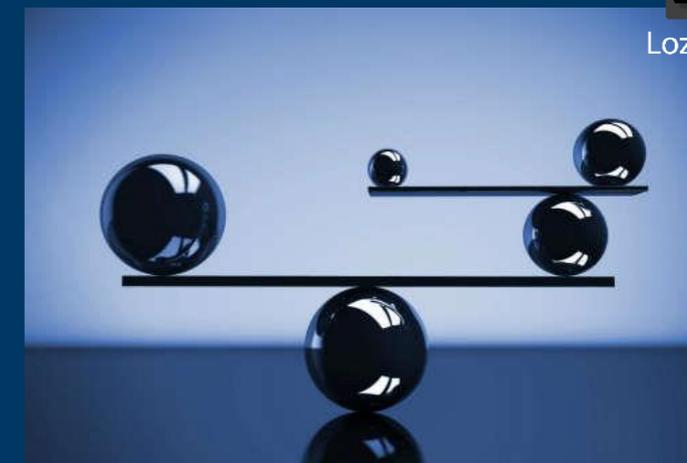
Желаемое будущее состояние организации как основа, определяющая качественные и количественные цели

- **Vision** (видение) – желаемый «образ» будущего
- **Mission** (миссия) – объявление о предназначении компании
- **Values** (ценности) – фундаментальные убеждения, на которых базируется бизнес
- **Target** (цель) – конкретный результат, который должен быть получен к определенному сроку



Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Например, финансовые цели включают в себя определение баланса между противоречащими друг другу требованиями собственников: увеличить капитализацию предприятия и увеличить доходность предприятия. Та часть стратегии, которая посвящена клиентам, определяет сегменты рынка, в которых предприятие намеревается вести конкурентную борьбу за клиента. Здесь решается вопрос о балансе противоречащих требований к продукту: Цена - Качество.

# Проекция сбалансированной системы показателей



Lozovitskiy.ru

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать 4 проекции, представляющие собой, по мнению авторов – Нортон и Каплана, стратегически важные аспекты деятельности современной компании, сталкивающейся со множеством кардинальных изменений среды своего существования.

# История создания

**1990 г.**

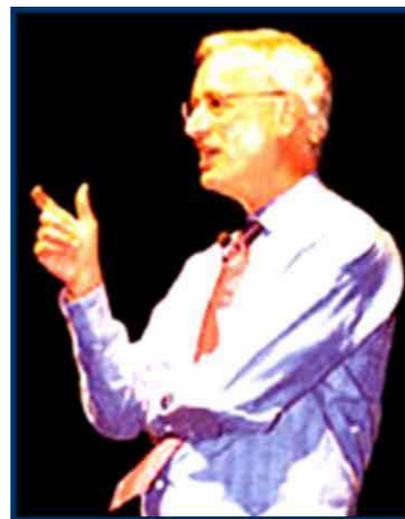
Исследование KPMG «Показатели деятельности организации будущего»

**1992 г.**

Первая статья Нортон и Каплана в “Harvard Business Review”

**1996 г.**

Первая книга Нортон и Каплана “Balanced Scorecard”



## Balanced Scorecard Collaborative

- Практическая поддержка, основанная на результатах исследований
- Возглавляется Робертом Капланом (Председатель) и Дэвидом Нортон (Президент)
- Непрерывные исследования лучших практик в области стратегического управления
- Специализация в области реализации стратегии
- Среди клиентов – 500 лидирующих мировых компаний
- Свыше 600 внедрений сбалансированной системы показателей (ССП)
- Многочисленные публикации и библиотека лучших мировых практик в области стратегического управления

# Фокусировки (перспективы) Balanced Scorecard

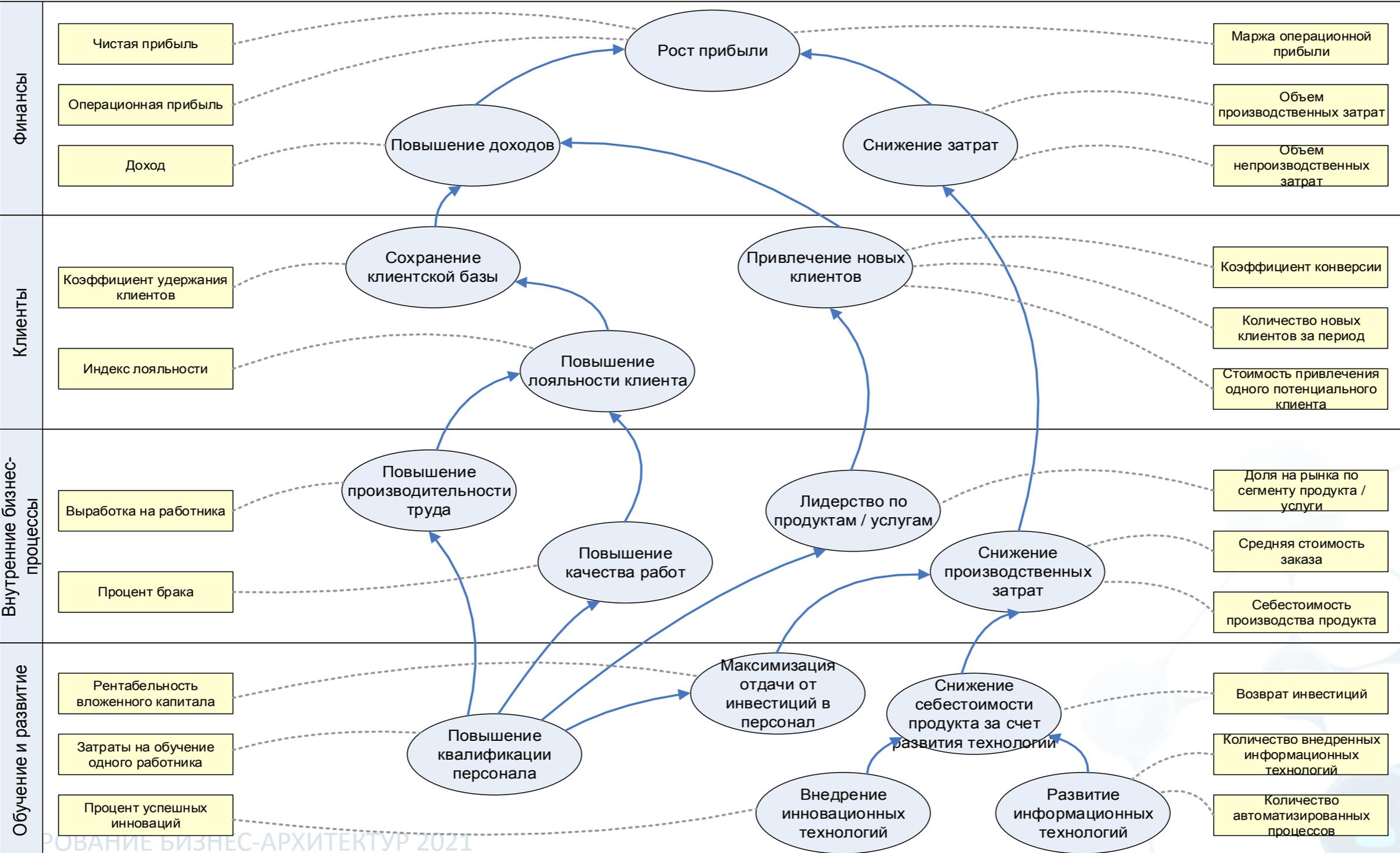


Сбалансированная система показателей тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании. Она ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, слишком сосредоточено на финансовых показателях.

## Сценарии использования:

- Разработка и использование стратегических карт в целях стратегического управления;
- Формирование локальных и стратегических инициатив;
- Использование целей для оценки реализации стратегических и локальных инициатив, деятельности подразделений и должностных лиц;
- Использование целей для оценки эффективности процессов и функций предприятия.





# Локальные и стратегические инициативы

Бизнес-модель компании

Навигатор

Отчет: Стратегическая карта

## Стратегическая карта «Стратегическая карта ООО "Инженерные системы"»

Отчет

Сбалансированная система показателей

№	Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
1	Финансы	Увеличение количества клиентов	Количество клиентов	шт	600	01.01.2021	
		Сокращение издержек					
		Рост прибыли					
2	Клиенты	Повышение удовлетворенности клиентов					ка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов
		Сохранение клиентской базы					
		Привлечение клиентов					ка новой методологии изучения удовлетворенности клиентов вание сети представителей по Поволжского федерального округа
3	Внутренние бизнес-процессы	Своевременная доставка					
		Усиление контроля строит работ					
		Закупка качественных ТМЦ					
		Повышение качества прое					
		Своевременное выполне					
		Точное планирование проектов	Процент заявок (о потребностях в ТМЦ и инструменте) _представленных в соок	%	100	01.01.2021	Разработка программы обучения сотрудников Разработка новой методологии планирования проектов
Оптимизация запасов ТМЦ и инструмента	Процент запасов, запланированных к выдаче	%	60	01.01.2021	Разработка плана мероприятий по оптимизации		

### Отчет по проекту

Отчет

Проект	
Название	Разработка новой методологии планирования проектов
Планируемая дата начала	03.03.2020
Планируемая дата завершения	03.06.2020
Фактическая дата начала	04.03.2020
Фактическая дата завершения	06.06.2020
Описание	Необходимо создать рабочую группу и разработать новую методологию планирования при выполнении проектов.
Бюджет	100,00 тыс. руб.

**Цели, на достижение которых направлен проект**

- Точное планирование проектов
- Повышение квалификации сотрудников

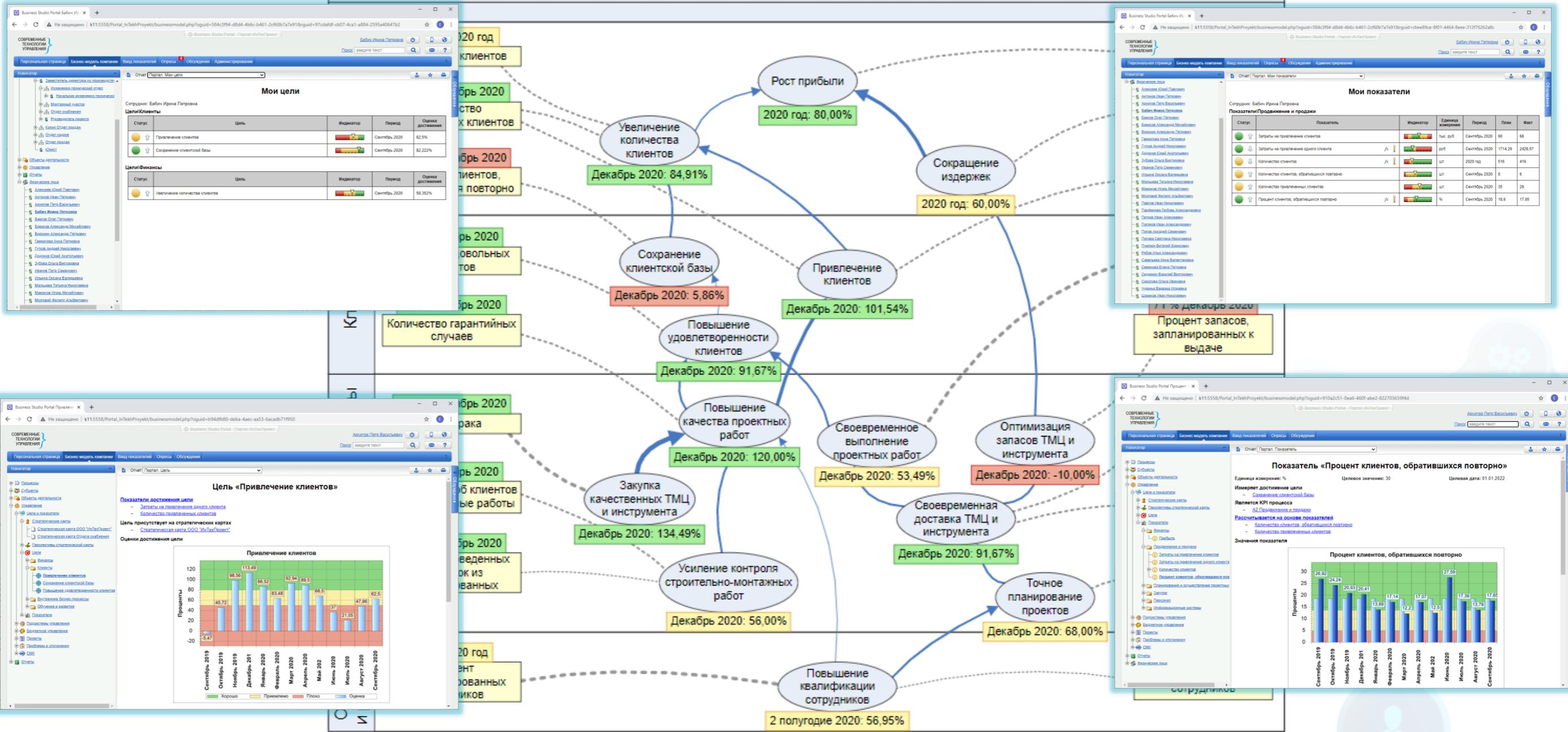
**Нормативно-справочные документы**

- Акт о завершении этапа проекта
- ДИ Администратор проектов
- ДИ Руководителя проектного офиса
- План-график работ
- Положение о ГУП
- Положение об УК
- Приказ о завершении проекта
- Приказ о закрытии (приостановке) проекта
- Приказ об открытии проекта
- РИ Руководителя проекта

Достижение целевых показателей осуществляется через реализацию локальных и стратегических инициатив (проектов развития)

# Контроль достижения целей и показателей

Стратегическая карта ООО "Инженерные системы"



# Сочетание систем оперативного и стратегического управления

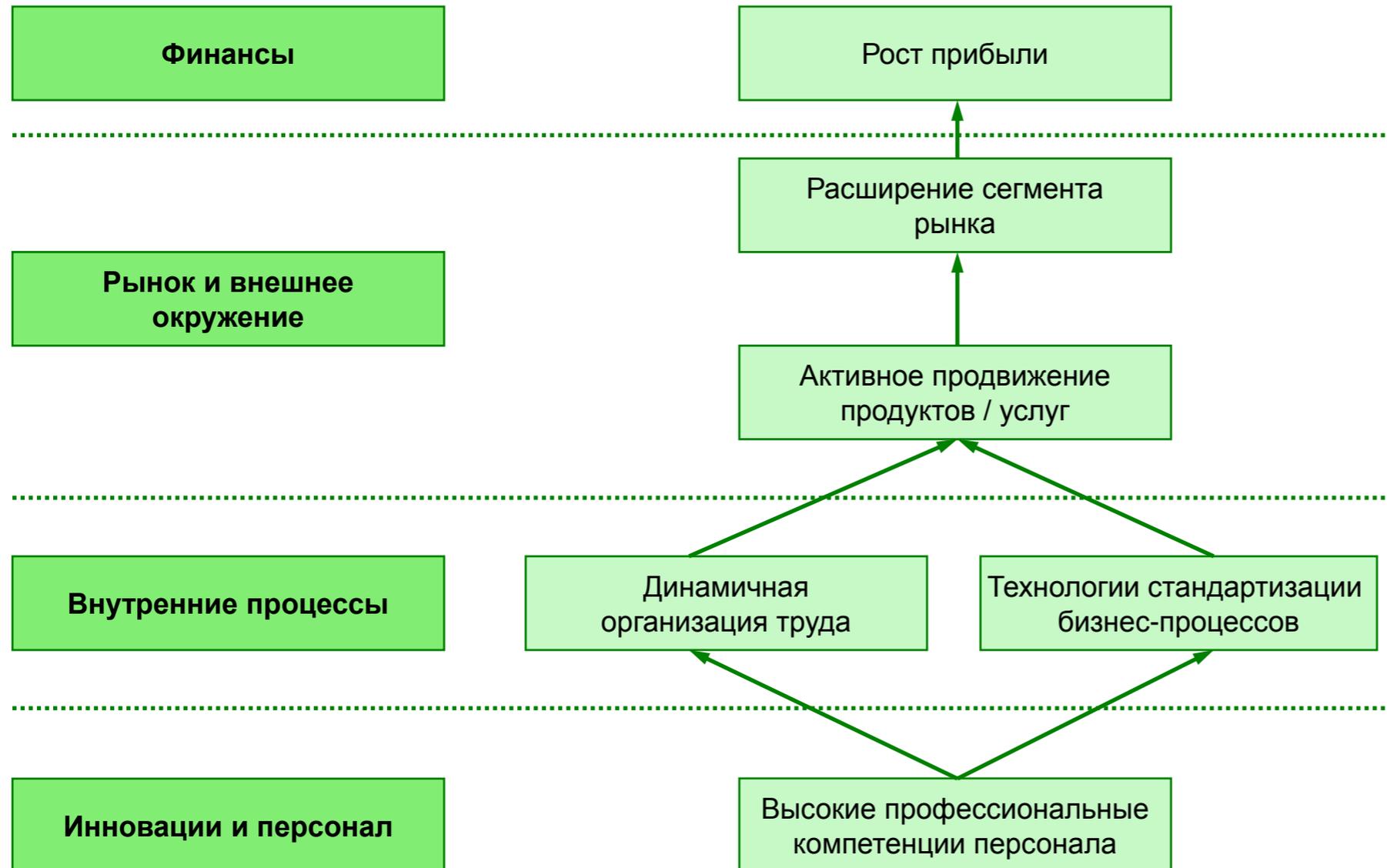


Сосредоточение внимания только на финансовых показателях дает картину состояния предприятия в прошлом без учета динамики изменения этого состояния и возможности сделать прогноз на будущее. Поэтому требуются нефинансовые показатели, которые позволят оценить перспективы состояния предприятия в будущем.

# Достижение целей снизу вверх

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

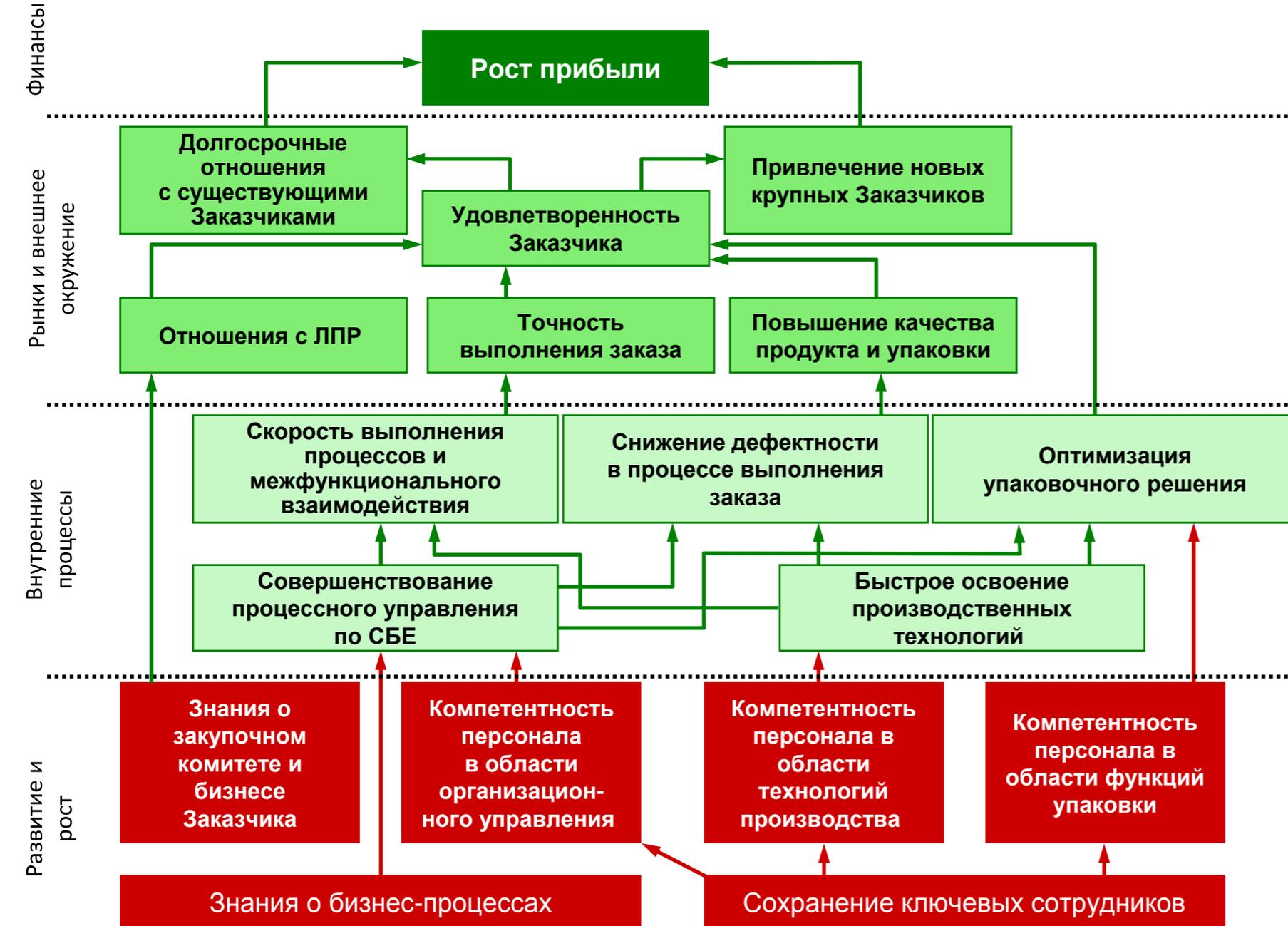
- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.



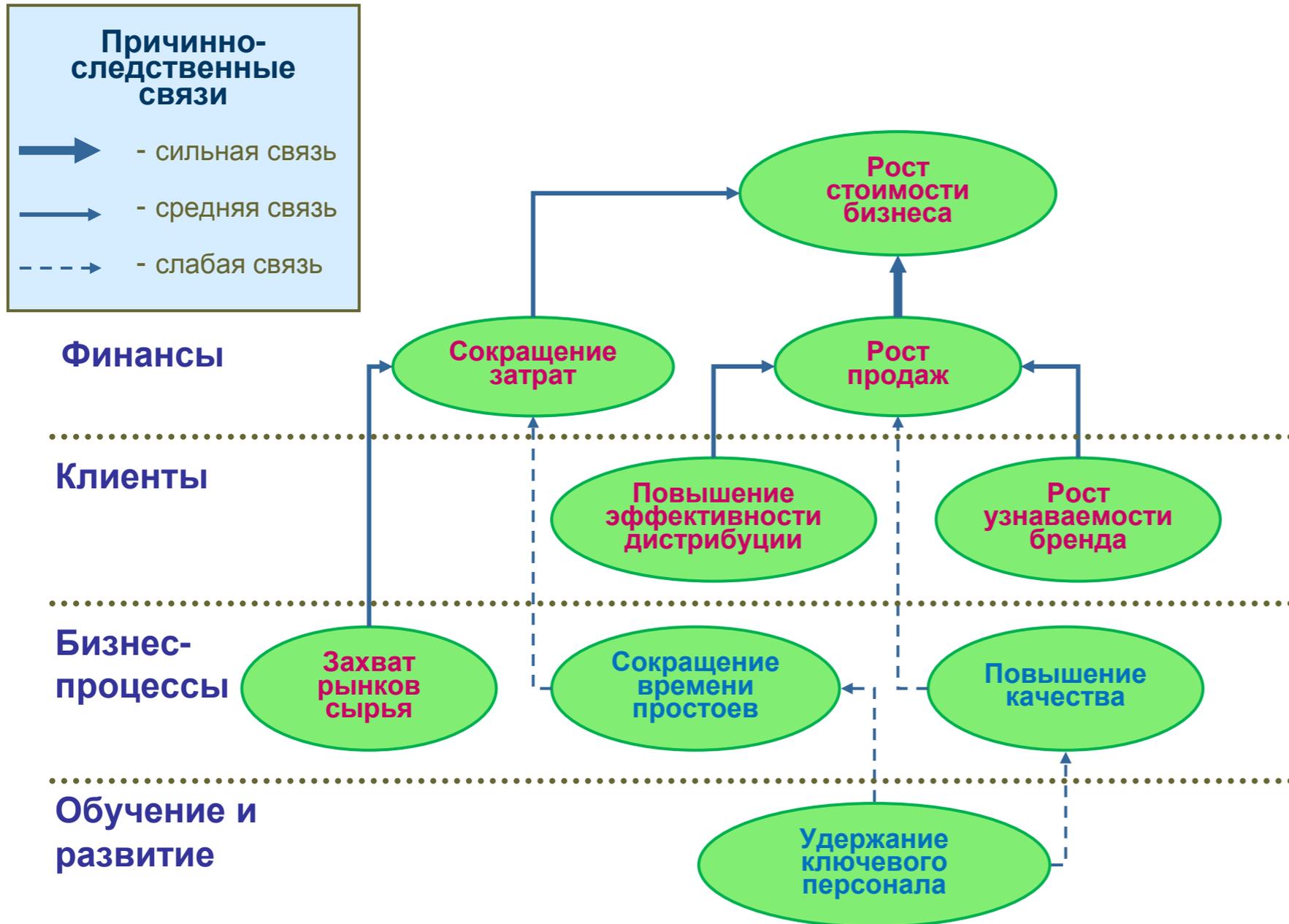
# Пример карты стратегической карты

Разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками - построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

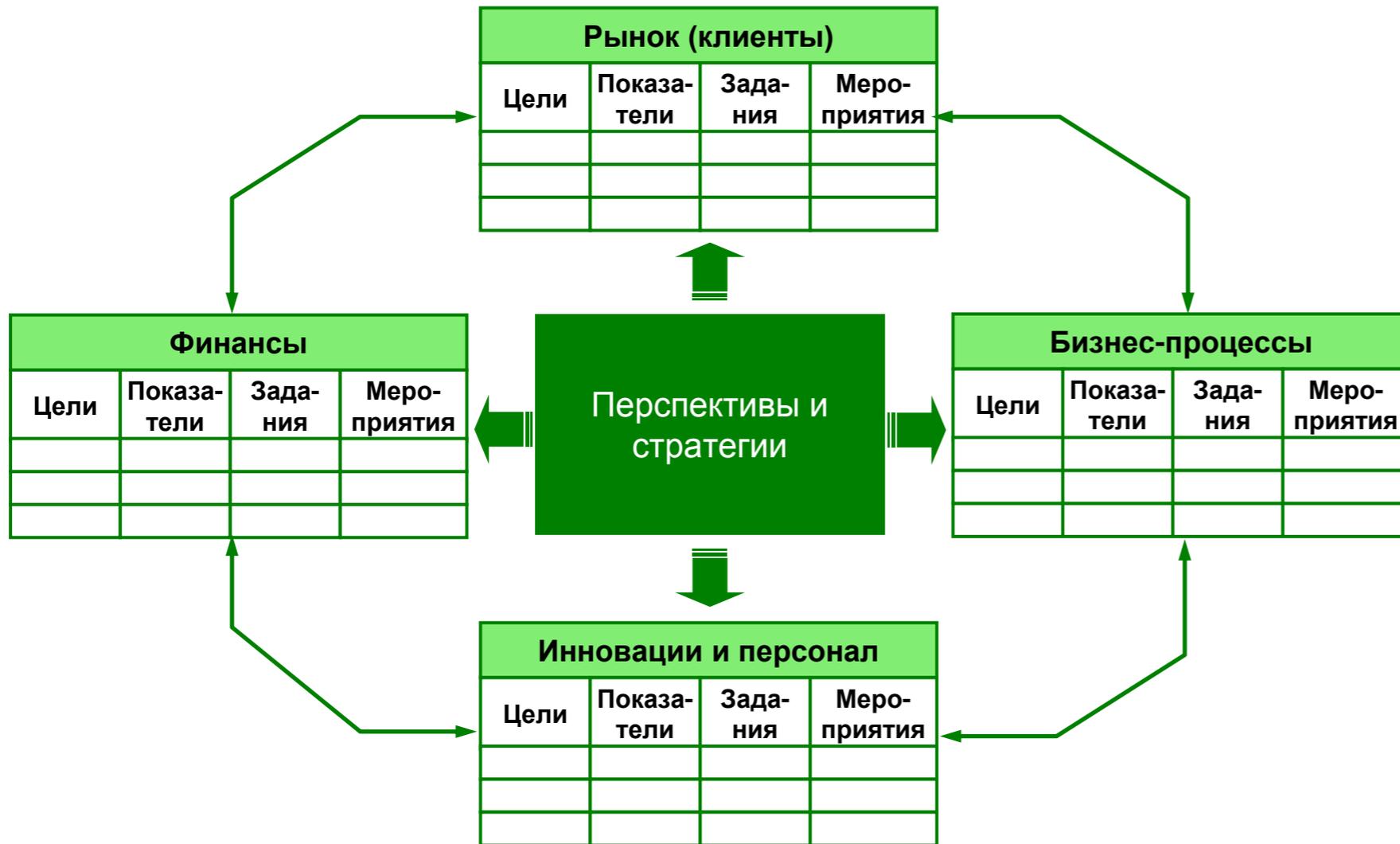


# Причинно-следственные связи



Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

# Варианты представления BSC

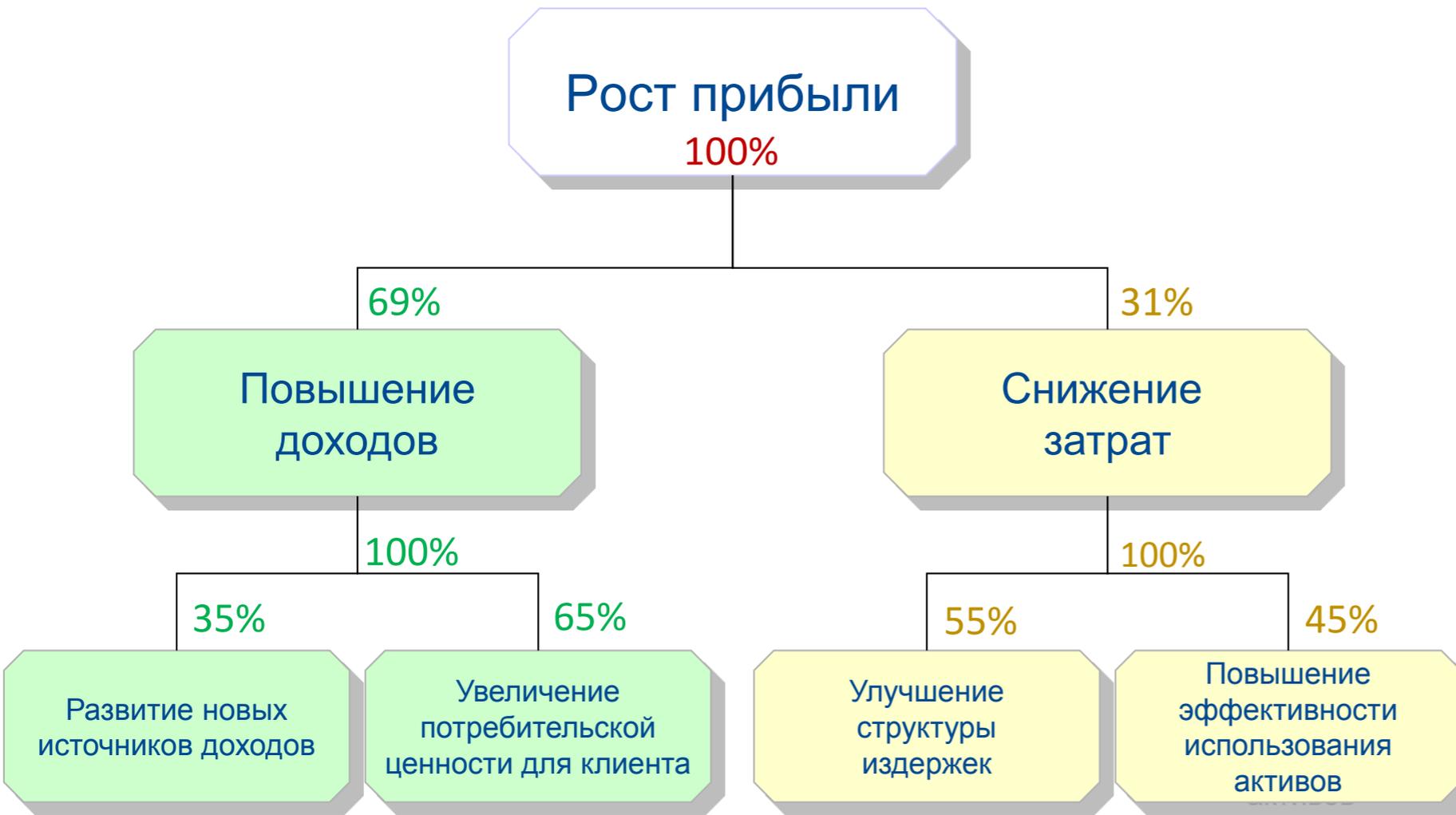


Не следует определять слишком большое число стратегических целей для корпоративного уровня организации. Максимум 25 целей будет достаточно. На такое же количество целей следует ориентироваться при проектировании стратегических карт для подразделений.

Необходимо выбрать наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях:

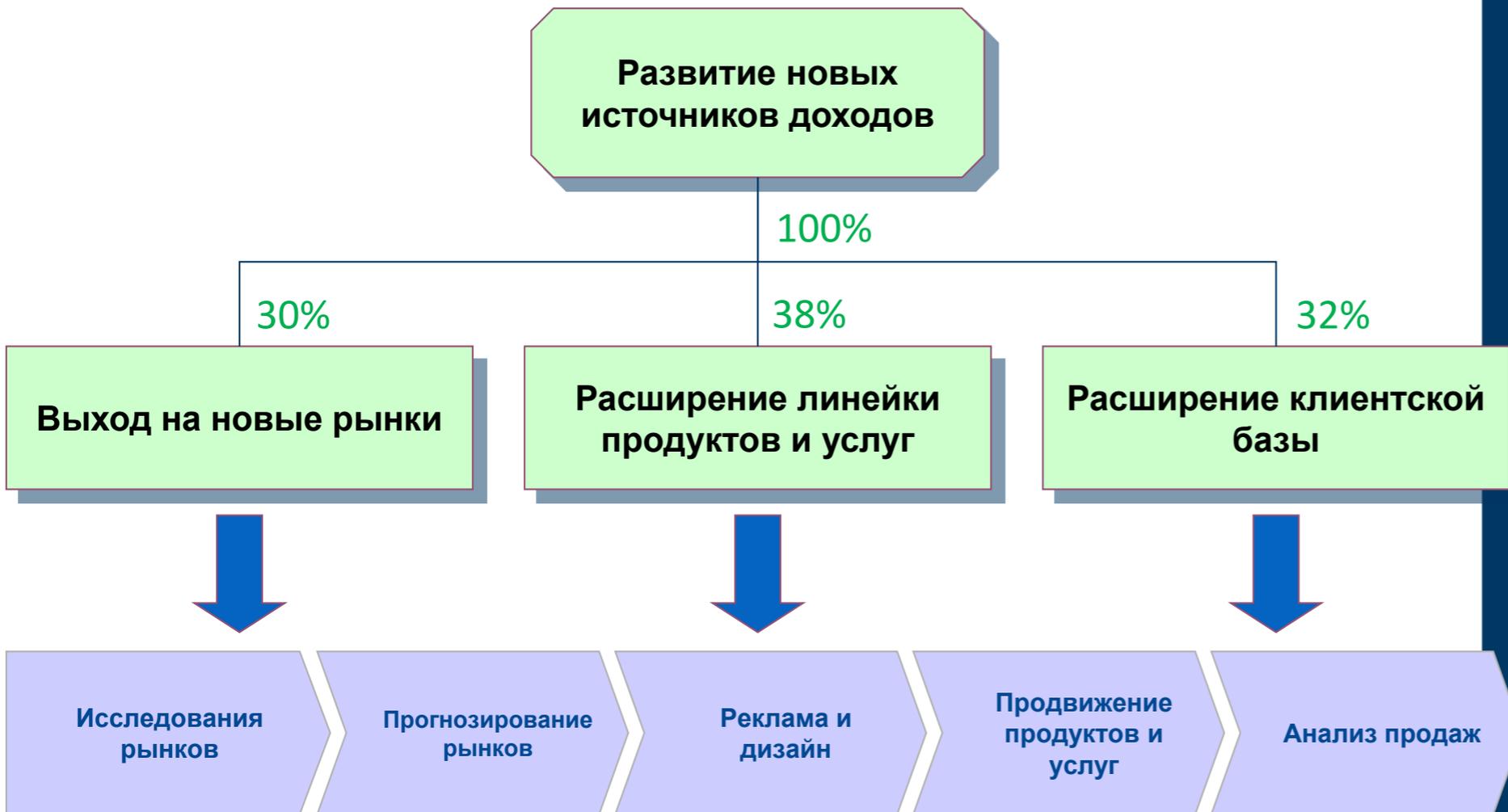
- Цели должны быть измеримыми.
- На достижение целей можно влиять.
- Цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.

# Алгоритм построение карты целей (шаг 1)



Слишком большое число целей в системе показателей свидетельствует о неспособности организации сосредоточить свое внимание на главном, а также означает то, что сформулированные цели не являются стратегическими для того организационного уровня, на котором разрабатывается система показателей. Разработке тактических и оперативных целей должно уделяться внимание в системах показателей подразделений низших уровней организационной структуры.

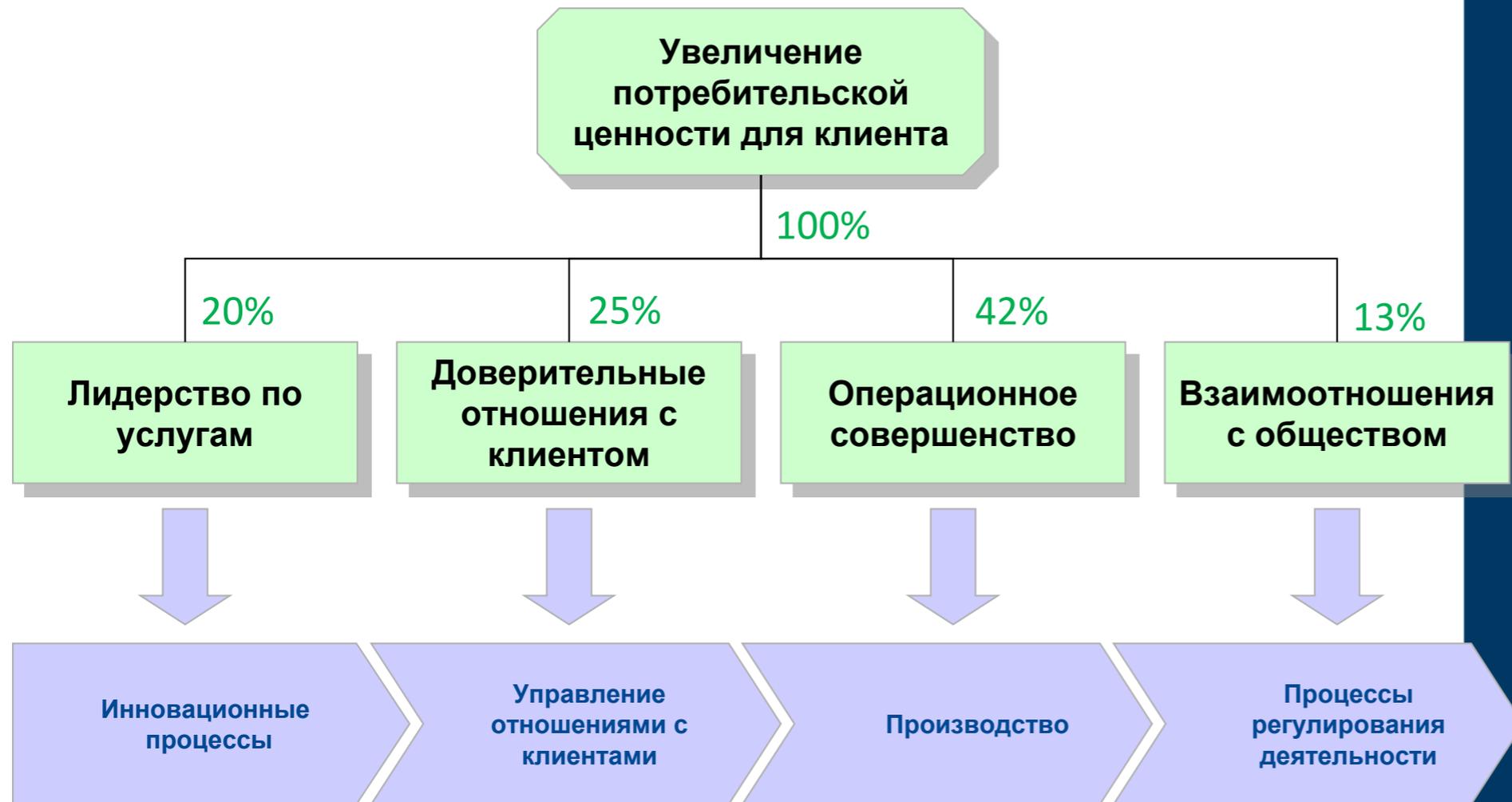
# Алгоритм построение карты целей (шаг 2)



Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой и так далее, до главной цели организации. Связи между различными целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи. Те из них, которые не вносят вклада в реализацию главной цели, исключаются из рассмотрения.

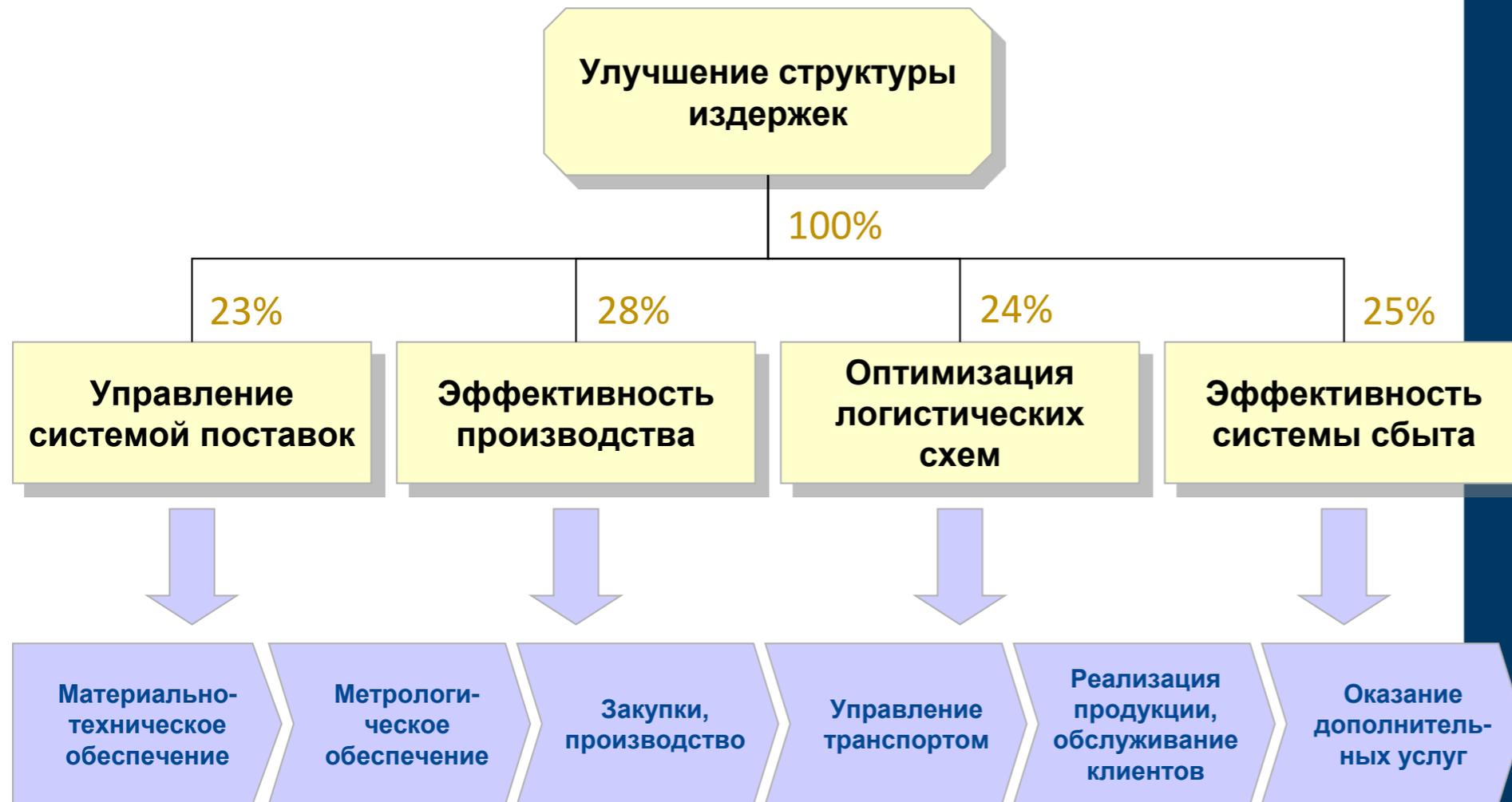
Причинно-следственная цепь - удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту.

# Алгоритм построение карты целей (шаг 3)



Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и ответственные.

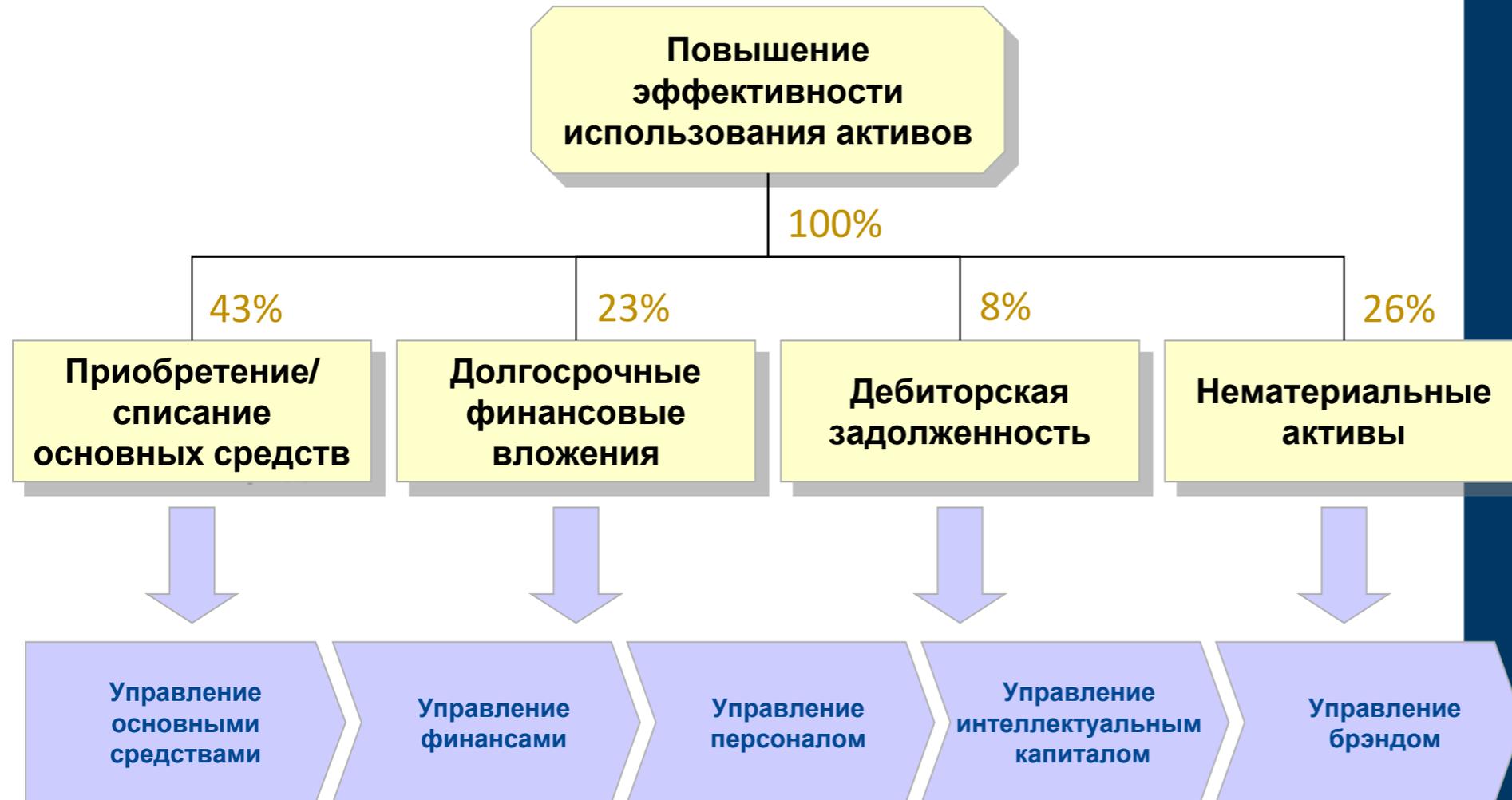
# Алгоритм построение карты целей (шаг 4)



Разработка системы целей обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников, ССП становится концепцией менеджмента.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

# Алгоритм построение карты целей (шаг 5)



Каскадирование целей ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в Стратегические карты нижестоящих организационных единиц - это вертикальная интеграция целей. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

При каскадировании стратегия, указанная в корпоративной Стратегической карте распространяется на все уровни управления.

# Популярные цели сбалансированной системы показателей

## Финансовые перспективы

- Максимизация корпоративной стоимости
- Рост прибыли
- Повышение доходов
- Снижение затрат
- Сохранение устойчивого финансового положения
- Поддержание доходности капитала
- Стабильный рост финансовых показателей
- Снижение объема заемных средств

## Перспективы удовлетворения клиентов

- Повышение лояльности клиента
- Сохранение клиентской базы
- Привлечение новых клиентов
- Развитие узнаваемости бренда
- Формирование положительного имиджа
- Развитие отношений с ЛПР
- Повышение доли рынка
- Развитие сети дилеров
- Расширение сегмента рынка

## Внутренние процессы

- Повышение производительности труда
- Снижение производственных затрат
- Оптимизация технологий производства
- Повышение качества работ
- Лидерство по продуктам / услугам
- Повышение технической оснащенности
- Развитие технологий продаж
- Оптимизация закупочной деятельности
- Удержание роста затрат на закупки
- Повышение эффективности использования активов
- Снижение затрат на транспортировку
- Повышение эффективности PR мероприятий
- Обеспечение высокой безопасности труда
- Совершенствование процессного и проектного управления
- Сокращение непроизводственных затрат

## Инновации

- Ускорение производственных циклов
- Расширение номенклатуры продукции / услуг
- Модернизация оборудования
- Внедрение инновационных технологий
- Развитие информационных технологий
- Внедрение технологий орг. развития
- Снижение себестоимости продукта за счет развития технологий

## Персонал

- Максимизация отдачи от инвестиций в персонал
- Обеспечение потребности в персонале
- Повышение квалификации персонала
- Формирование кадрового резерва
- Совершенствование системы оплаты труда
- Развитие кадровых технологий
- Удержание ключевого персонала

Важно понимать, что Сбалансированная система показателей - это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступать к созданию сбалансированной системы показателей.

# Популярные показатели сбалансированной системы показателей

## Финансовые перспективы

- Чистая прибыль (Net Profit)
- Валовая прибыль (Gross Profit)
- Операционная прибыль (Operating Profit)
- Маржа операционной прибыли (Operating Profit Margin)
- Темпы роста дохода
- Общая стоимость предприятия (TEV)
- Рентабельность вложенного капитала (ROCE)
- Прибыль до вычета процентов по долгам, налогов, износа и амортизации (EBITDA)

## Перспективы удовлетворения клиентов

- Индекс лояльности (NPS)
- Количество новых клиентов за период
- Коэффициент удержания клиентов (CRR)
- Стоимость привлечения одного клиента (Cost Per Acquisition)
- Стоимость привлечения одного потенциального клиента (Cost per lead)
- Узнаваемость бренда
- Доля на рынка по сегменту продукта / услуги
- Коэффициент конверсии (Conversion Rate)

## Внутренние процессы

- Коэффициент использования мощностей
- Средняя продолжительность жизни клиента
- Рентабельность продаж (Gross Profit Margin)
- Оценка прибыльности клиента (CP)
- Средняя выручка на одного клиента (Revenue Per Acquisition)
- Средняя стоимость заказа
- Выработка на работника
- Себестоимость производства продукта
- Удельные затраты на транспортировку
- Амортизация на единицу продукции
- Процент брака
- Темпы роста выручки
- Прибыльность от продаж (Net Profit Margin)

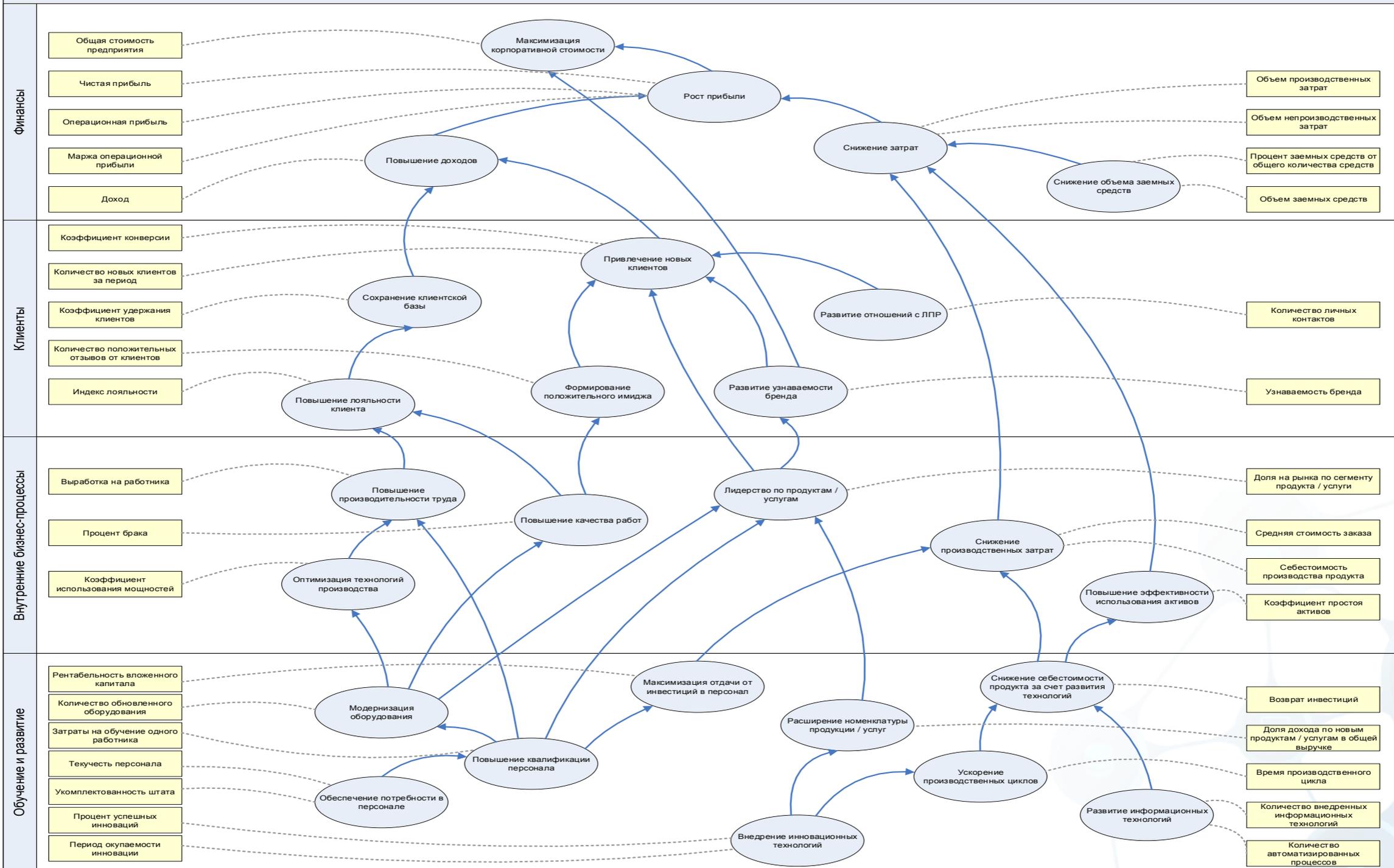
## Инновации

- Возврат инвестиций (ROI)
- Рентабельность вложенного капитала (ROCE)
- Время производственного цикла
- Доля дохода по новым продуктам / услугам в общей выручке
- Период окупаемости инновации
- Процент успешных инноваций

## Персонал

- Уровень удовлетворенности персонала
- Текучесть персонала
- Коэффициент Джини
- Затраты на обучение одного работника
- Укомплектованность штата

Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей. Выбор подходящих показателей - это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели. Рекомендуется использовать несколько показателей для каждой из стратегических целей.

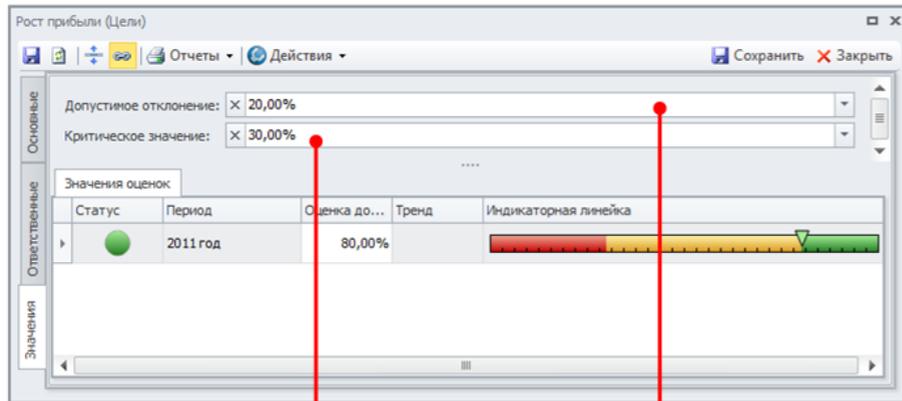


# Паспорт цели

Для каждой цели создается формализованное описание – **Паспорт цели**

Для представления показателей в **информационной системе** используется словесно-графическая и цифровая форма:

- «Детализация»
- «Светофоры»
- Динамика изменений



	Название цели (должно содержать тренд)
Назначение и характеристики	<input type="checkbox"/> Дать краткое описание назначения цели (что достигается)
Алгоритм расчета	<input type="checkbox"/> Дать перечень показателей для измерения цели <input type="checkbox"/> Для каждого показателя определить степень влияния (нормальное, сильное, слабое)
Единица измерения, тренд	<input type="checkbox"/> Измеряется в процентах (%), тренд на увеличение, план 100%
Регламент	<input type="checkbox"/> Указать периодичность вычисления (раз в год, квартал, месяц) <input type="checkbox"/> Указать процесс, в котором достигается цель <input type="checkbox"/> Указать нормативно-справочные документы, которые характеризуют цель <input type="checkbox"/> Указать цели на которые влияет цель <input type="checkbox"/> Указать цели от которых зависит цель
Разрезы для анализа	<input type="checkbox"/> Указать, какие частные значения данной цели должны быть доступными (например, по видам продукции, по клиентам, по подразделениям и т.д.)
Значения	Целевой уровень <input type="checkbox"/> Цель достигнута – 100 %, дать значение допустимого отклонения («зеленый» сигнал светофора)
	Сигнальный уровень <input type="checkbox"/> Критическое значение цели, означающее, что при достижении соответствующего значения цели возникают существенные сложности («желтый» и «красный» сигнал светофора)
Стратегические и локальные инициативы	<input type="checkbox"/> Указать проекты, направленные на достижение цели
Ответственный	<input type="checkbox"/> Указать должностное лицо ответственное за достижение цели
Контролирующий	<input type="checkbox"/> Указать должностное лицо ответственное за контроль достижение цели

# Разработка показателей для измерения стратегической цели



Рекомендуемым соотношением числа показателей для целей каждой из перспектив на стратегической карте является такое соотношение:

- Финансы - 22% всех показателей;
- Клиенты - 22% всех показателей;
- Внутренние процессы - 34% всех показателей;
- Обучение и развитие - 22% всех показателей.

При разработке показателей цели необходимо придерживаться следующих правил:

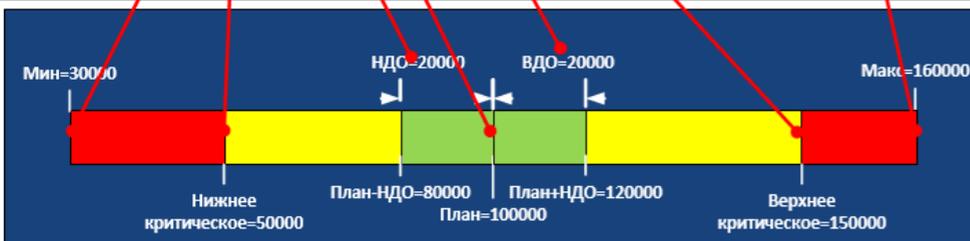
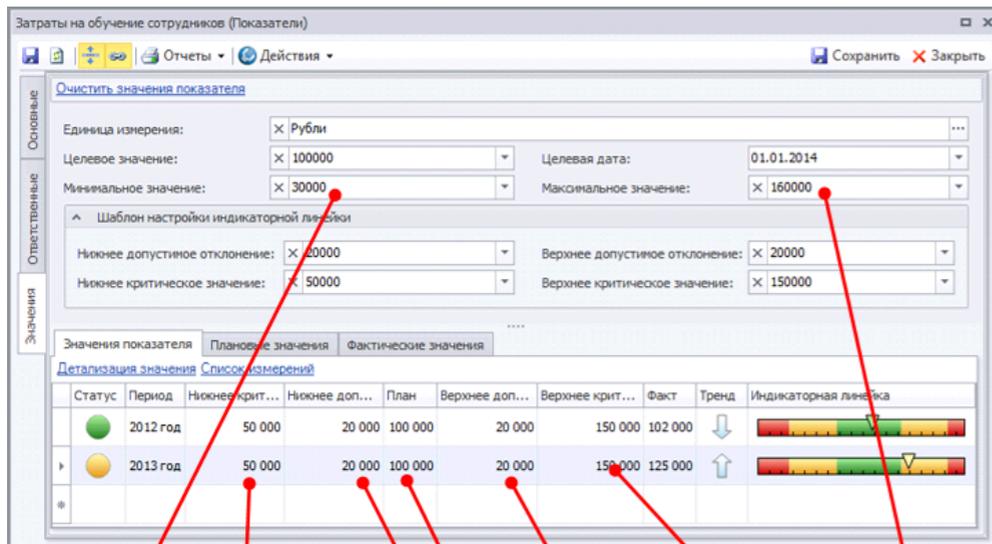
1. Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для оценки достижения цели
2. Каждый показатель должен быть измерим
3. Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя

# Паспорт показателя

Для каждого показателя создается формализованное описание – **Паспорт показателя**

Для представления показателей в **информационной системе** используется словесно-графическая и цифровая форма:

- «Детализация»
- «Светофоры»
- Динамика изменений



## Название показателя (не должно содержать тренд)

Назначение и характеристики

Дать краткое описание назначения показателя (опережающий / отложенный, вычисляемый / оцениваемый, прямой / косвенный, что именно характеризует с точки зрения данной цели)

Цель

Указать цель, которой соответствует данный показатель

Алгоритм расчета

Дать формулу для расчета показателя

Дать объяснение по всем компонентам формулы, как постоянным (например, весовые коэффициенты), так и переменным (замеряемые или оцениваемые элементы)

Шкалы оценок

Для каждого элемента формулы, который является оцениваемым показателем дать перечень возможных оценок (например, от 1 до 5) и соответствующие этим оценкам содержательные описания

Единица измерения

В денежном, натуральном или процентном выражении

Регламент

Указать периодичность вычисления (раз в год, квартал, месяц, неделю, день и т.д.)

Указать процесс, функцию, в рамках которых производится расчет показателя (и, может быть, его отдельных элементов)

Указать желаемый тренд (увеличение, уменьшение, удержание в границах)

Разрезы для анализа

Указать, какие частные значения данного показателя должны быть доступными (например, по видам продукции, по клиентам, по подразделениям и т.д.)

Значения

Целевой уровень

Значение показателя, означающее, что план достигнут и допустимое отклонение («зеленый» сигнал светофора)

Сигнальный уровень

Значение показателя (критическое значение), означающее, что при достижении значения возникают существенные сложности («желтый» и «красный» сигнал светофора)

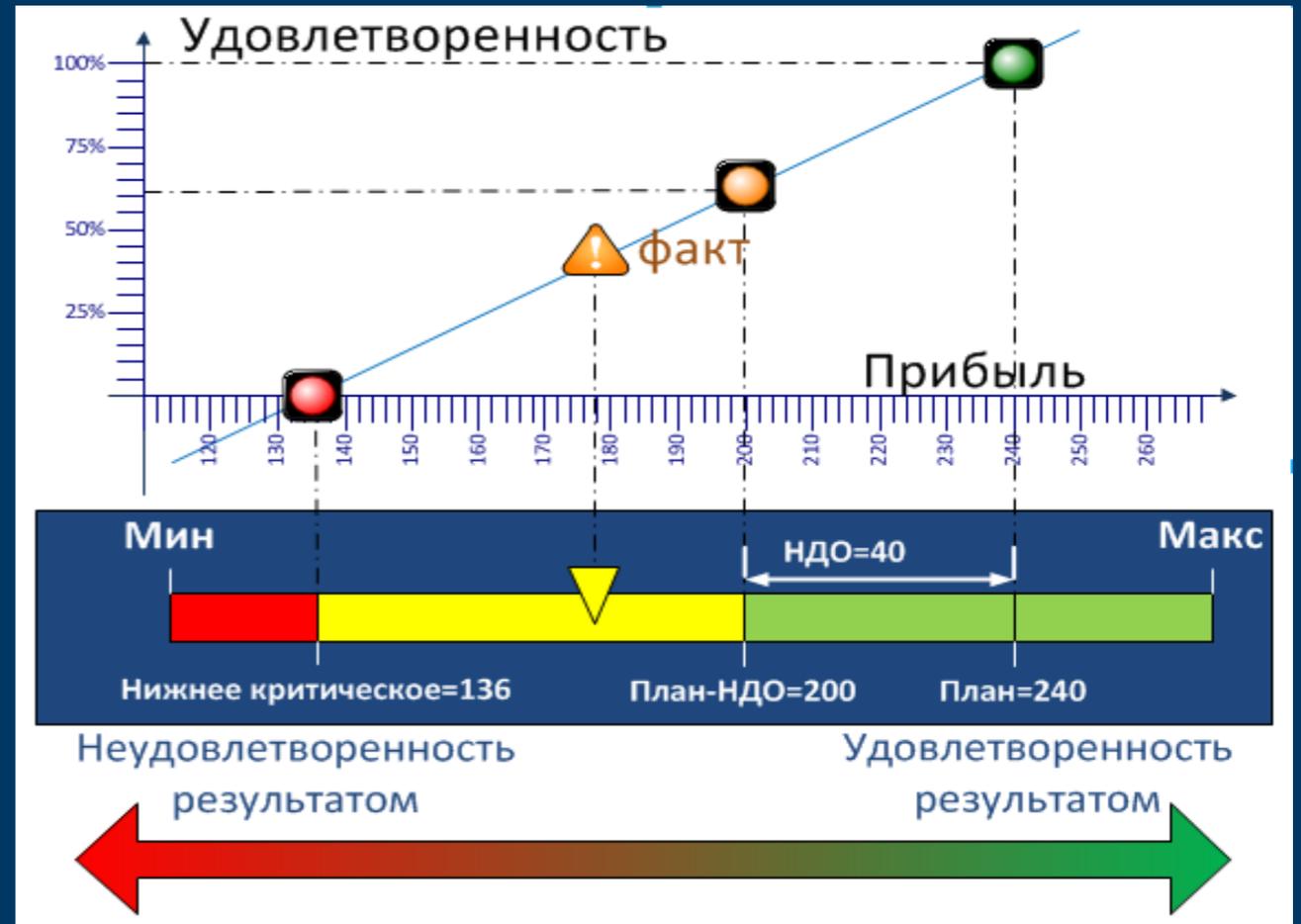
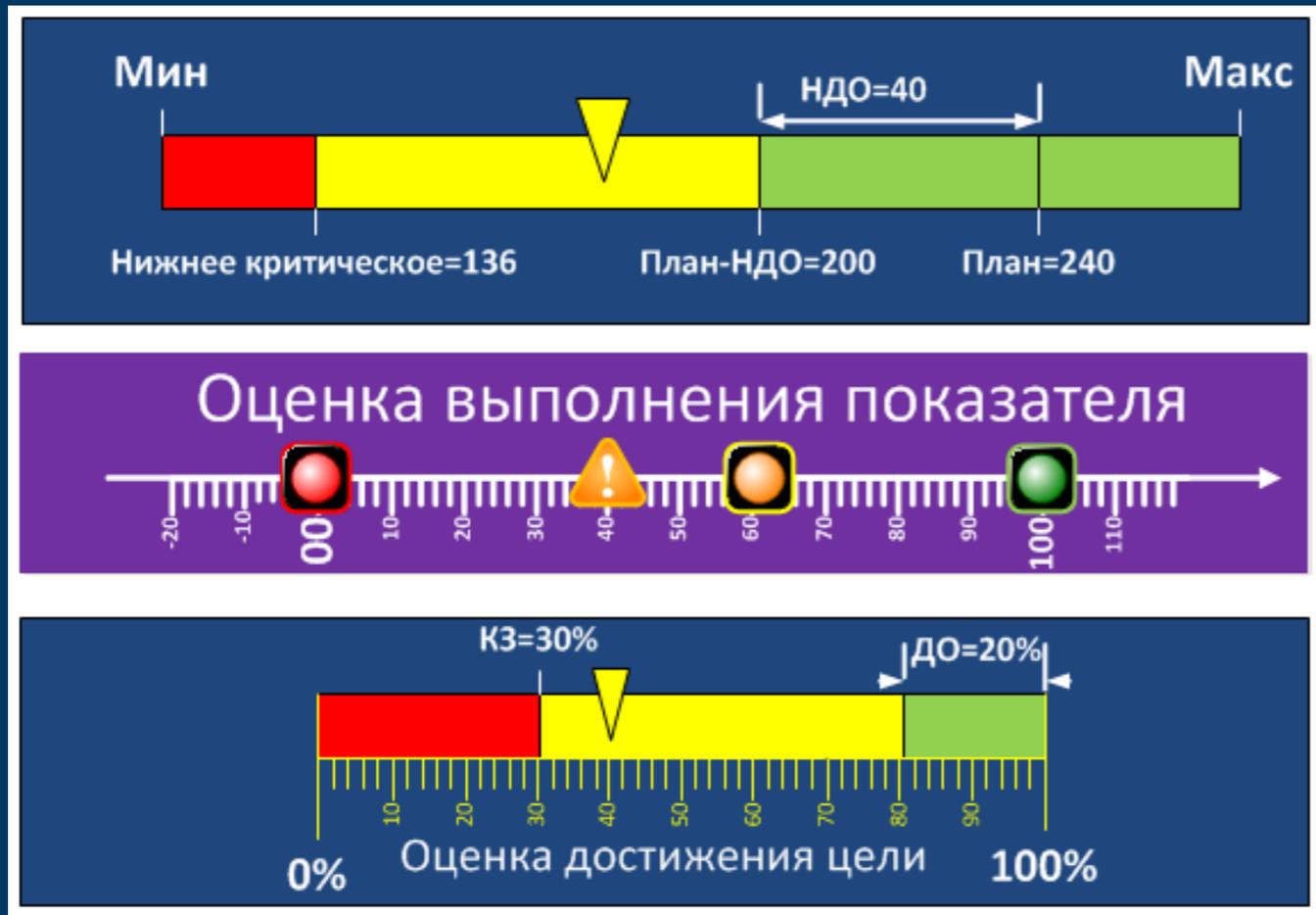
Ответственный

Указать должностные лица, ответственные за значение показателя, ввод плановых и фактических значений (информационные системы), контролирующее показатель

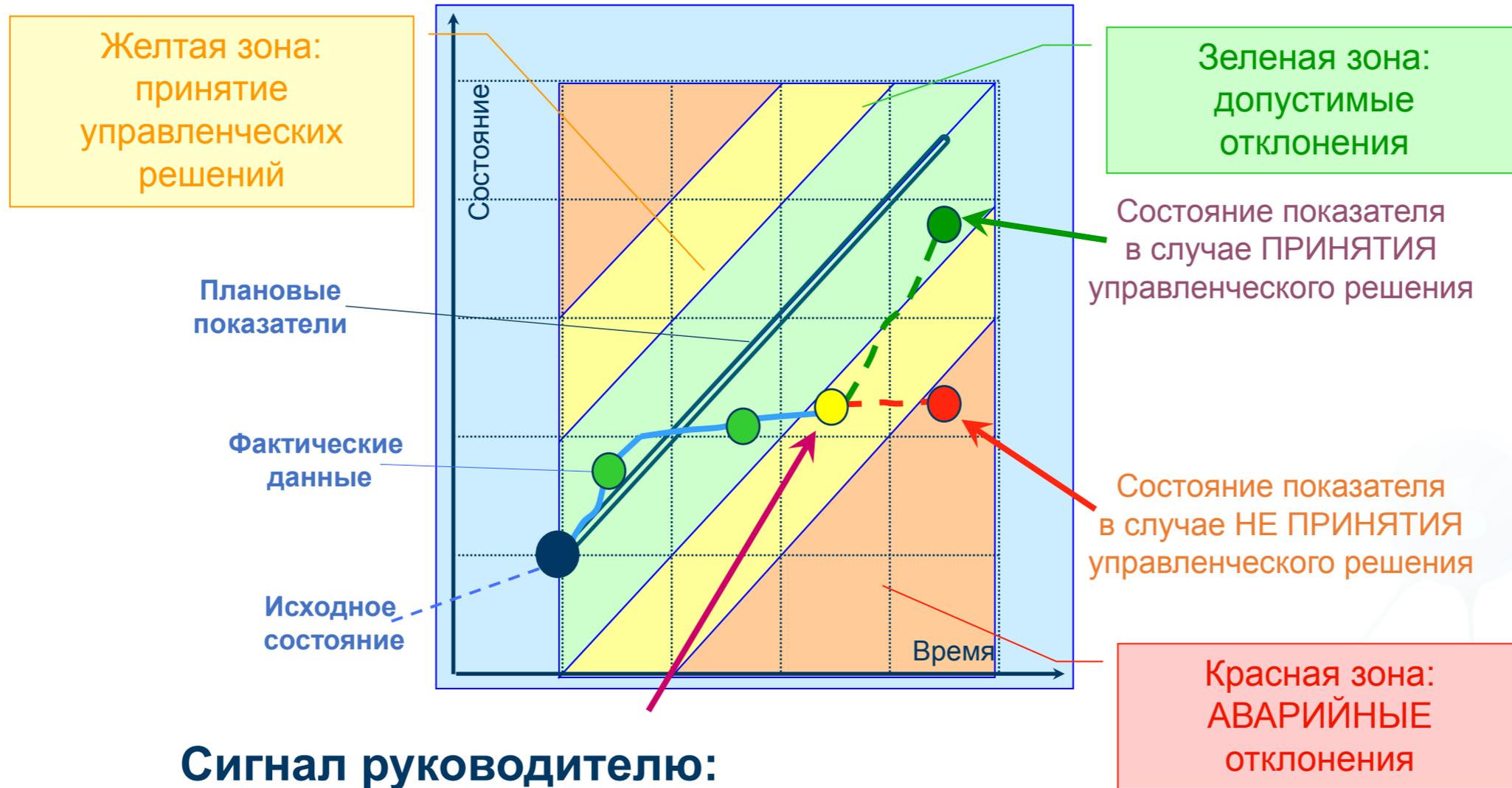


Lozovitskiy.ru

# Пример перевода расчета показателя в проценты для расчета цели

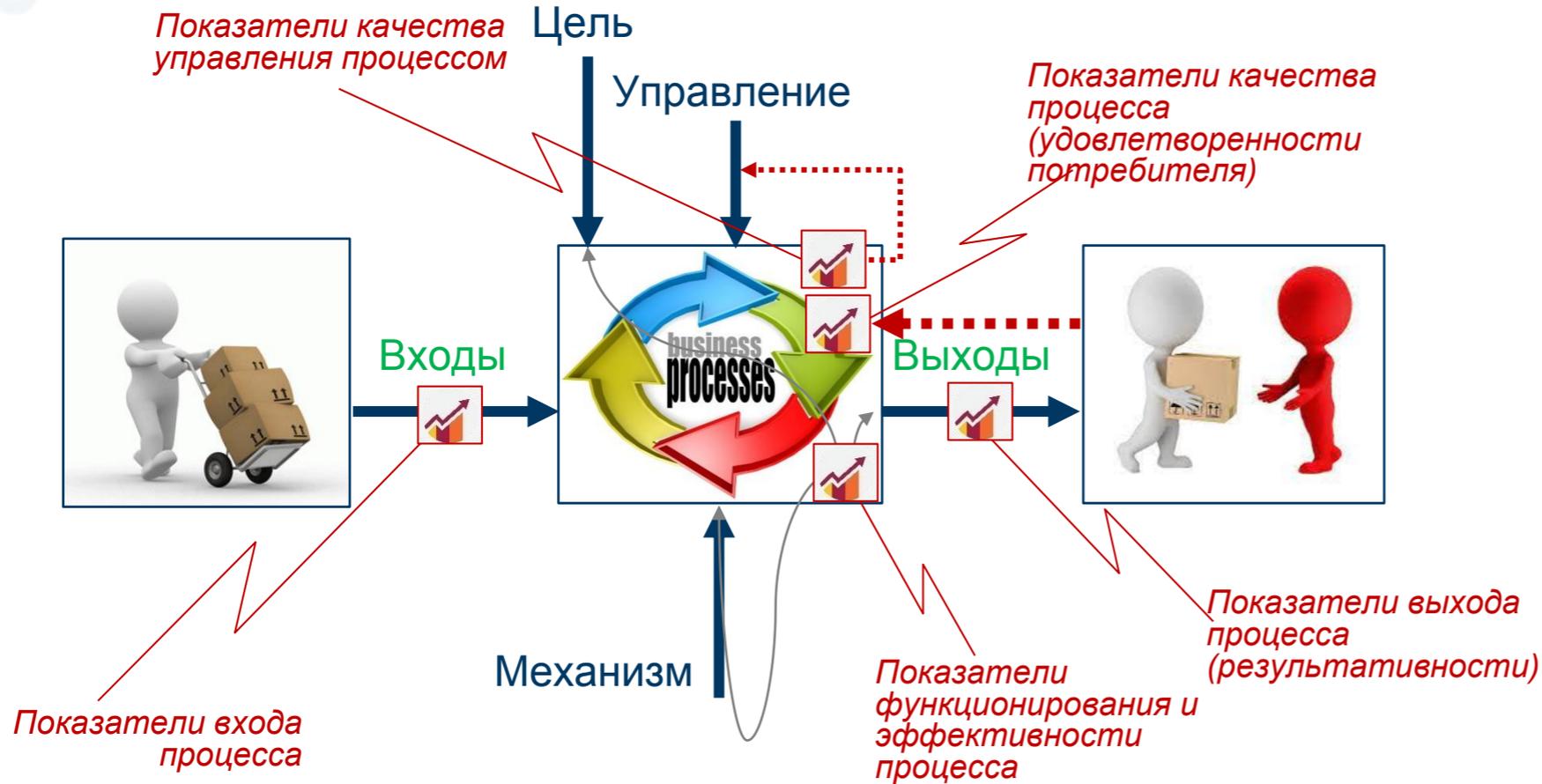


# Подход к управлению по показателям



**Сигнал руководителю:**  
Точка принятия управленческого решения

# Разработка показателей процесса



Показатели и их целевые значения предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, т.е. полученные фактически количественные результаты сравниваются с запланированными.

## Показатель должен соответствовать следующим критериям:

- ✓ отражает ключевой аспект хозяйственной деятельности (бизнес-процесса);
- ✓ играет существенную роль в принятии управленческих решений;
- ✓ является «управляемым», ответственные лица могут в значительной степени влиять на величину показателя;
- ✓ имеет потенциальную устойчивую причинно-следственную связь с другими показателями;
- ✓ прост в расчете и сборе первичной отчетной информации;
- ✓ имеет статистический смысл при агрегировании на вышестоящих уровнях.

# Типы показателей (1)

## Результативность

**... степень достижения результата процесса (достигнут / не достигнут)**

- Количество обслуженных клиентов за период (день, месяц, квартал)
- Количество произведенных изделий

## Эффективность

**... соотношение результата к затратам**

- Стоимость обслуживания одного клиента
- Стоимость среднего чека

Показатель - это измеритель, показывающий степень достижения цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели в ССП служат как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

## Типы показателей (2)

### Отсроченные

**... оценка реализованных стратегических и локальных инициатив (проектов, мероприятий), являются результатом работы системны в целом**

- Прибыль
- Количество вернувшихся клиентов
- Количество сертифицированных работников...

### Опережающие

**... позволяют спрогнозировать будущий результат, являются показателями динамики развития системны**

- Количество заключенных договоров
- Процент удовлетворенности клиентов
- Количество программ обучения...

ССП разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования (3-5-7 лет). При этом целевые значения на долгосрочный период определяют у отсроченных показателей. Однако реализация стратегии осуществляется непрерывно, поэтому необходимо иметь показатели, которые бы диагностировали нам тенденцию движения к намеченной цели в данный конкретный момент - опережающие показатели. Введение промежуточных показателей позволяет оценить скорость приближения к намеченной цели. Содержание краткосрочных планов детализируется по периодам (кварталам, месяцам, неделям, дням) и выражается в виде плановых значений показателей.

# Типы показателей (3)

Функционирование  
(качество)

**... оценка соответствия процесса  
требуемому алгоритму его  
выполнения**

- Количество жалоб клиентов за период (день, месяц, квартал)
- Количество бракованной продукции
- Процент неисполненных в срок ...

Производительность

**... соотношение между полученным  
результатом и временем,  
затраченным на его получение**

- Время обслуживания одного клиента
- Прибыль на одного работника
- Количество обслуженных клиентов за период

Стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании, и эта актуальность должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо оценивать:

- Пригодны ли выбранные показатели для оценки степени достижения выработанных целей?
- Насколько прост расчет значений показателей?
- Достигли ли структурные подразделения целевых значений выработанных показателей?
- Достигнуты ли целевые значения показателей корпоративных целей?
- Какой вклад вносит рассматриваемое структурное подразделение в достижение целей верхних уровней?

# Типы показателей (4)

## Количественные

... **что можно измерить**

- Доля рынка
- Процент заказов выполненных в срок
- Процент брака
- Текучесть персонала

## Качественные (альтернативные)

... **что можно оценить**

- Уровень удовлетворенности клиента
- Уровень сервиса
- Уровень удовлетворенности персонала

### Другие типы показателей:

вычисляемый / оцениваемый	прямой / косвенный
интегральный / первичный	финансовый / не финансовый
внутренний / внешний	индивидуальный / командный

Оценка показателей заключается, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Необходимо проводить сравнения план-факт по значениям выработанных показателей с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя, либо разработкой корректирующих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

## 1. Валовая прибыль (Gross Profit)

Gross Profit = Sales Revenue – Direct Cost

или

Валовая прибыль = Доход от продаж – Прямые затраты

Валовая прибыль показывает способность компании извлекать прибыль. Чем выше валовая прибыль, тем больше денег остается на операционные расходы и чистую прибыль.

## 2. Рентабельность продаж (Gross Profit Margin)

Gross Profit Margin = (Gross Profit/ Revenue) \* 100

или

Рентабельность продаж = (Валовая прибыль / Выручка) \* 100

Это разница между отпускной ценой товарной единицы и себестоимостью товарной единицы. Рентабельность продаж используется для определения эффективности бизнеса в управлении производственными затратами.

## 3. Операционная прибыль (Operating Profit)

Operating Profit = Sales Revenue – Operating Cost

или

Операционная прибыль = Доход от продаж – Операционные расходы

Операционная прибыль (убыток) – разница между доходами компании от основной деятельности и суммарными операционными издержками, за исключением доходов от другой деятельности и до разрешенных вычетов из доходов типа налогов, процентных расходов, резервов, бонусов, списаний и др. Операционные или эксплуатационные расходы могут включать, как прямые, так и косвенные издержки.

## 4. Маржа операционной прибыли (Operating Profit Margin)

Operating Profit Margin = (Operating Profit/ Revenue) \* 100

или

Маржа операционной прибыли = (операционная прибыль / выручка) \* 100

Маржа операционной прибыли в процентном выражении, или операционная маржа, представляет собой более исчерпывающий показатель способности компании получать прибыль. Показатель используется для определения эффективности вашего бизнеса в контроле над эксплуатационными расходами. Чем выше маржа операционной прибыли, тем больше денег остается на чистую прибыль.

## 5. Чистая прибыль (Net Profit)

Net Profit = Sales Revenue – Total cost (this includes any direct and indirect cost + interest + taxes)

или

Чистая прибыль = доход от продаж – расходы (включая прямые и косвенные расходы + проценты + налоги)

Чистая прибыль — это прибыль, с учетом всех произведенных затрат. Чистую прибыль также называют чистым доходом или чистым заработком. Данный показатель дает представление о прибыльности компании, после того как были уплачены компании, после того как были уплачены все издержки.

## 6. Прибыльность от продаж (Net Profit Margin)

Net Profit Margin = (Net Profit/ Revenue) \* 100

или

Прибыльность от продаж = (чистая прибыль / выручка) \* 100

Net Profit Margin – показатель, отражающий общую прибыльность от продаж Компании. Используется для отображения отношения чистой прибыли, к объемам выручки. Он используется для определения эффективности вашего бизнеса в преобразовании продаж в прибыль.

Низкая рентабельность означает более высокий риск того, что снижение продаж приведет к стиранию прибыли и формированию убытков.

## 7. Темпы роста выручки (Revenue Growth Rate)

Revenue Growth Rate = (Current month's Revenue- Last month's Revenue) / (Last month's Revenue) \* 100

или

Темпы роста выручки = (выручка текущего месяца- выручка прошлого месяца) / (выручка прошлого месяца) \* 100

Показатель, отражающий, как изменилось число продаж компании по сравнению с предыдущим кварталом или с тем же кварталом предыдущего года, если товар, который продает компания, является сезонным. Также известен как темп роста продаж. Это мера процентного увеличения продаж между двумя периодами времени.

## 8. Общая стоимость предприятия (TEV)

Total Economic Value = Total Revenue + Total value of the assisting conversions + Total value of the last click conversions

или

Общая стоимость предприятия = рыночная капитализация + рыночная стоимость долга + привилегированные акции – денежные средства и их эквиваленты эквиваленты

TEV используется для определения общей экономической стоимости компании и часто рассматривается как комплексный показатель, поскольку он учитывает задолженность и денежные средства компании, которые могут оказать которые могут оказать значительное влияние на финансовое состояние и стоимость компании.

## 9. Возврат инвестиций (ROI)

ROI= (Gain from investment – cost of investment)/cost of investment

или

Возврат инвестиций = (Доход – себестоимость) / стоимость инвестиций

Возврат инвестиций (период) = (Сумма инвестиции к концу периода + Доход за выбранный период – Размер осуществленной инвестиции) /Размер осуществленной инвестиции

Это коэффициент возврата инвестиций, показатель рентабельности вложений. Он в процентном соотношении демонстрирует прибыльность (при значении больше 100%) или убыточность (при значении меньше 100%) конкретной суммы вложения денежных средств в определенный проект. Также используется для оценки эффективности инвестиций или для сравнения эффективности инвестиций разных направлений бизнеса.

## 10. Индекс лояльности (NPS)

Net promoter score = % of promoters – % of detractors

или

**Индекс лояльности** = % промоутеров -% хулителей

Индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам. Он говорит о том, насколько вероятно, что ваши клиенты будут рекомендовать ваш бизнес другу или коллеге.

## 11. Средняя продолжительность жизни клиента (LTV)

$LTV = (\text{Average order value}) \times (\text{Number of Repeat Transactions}) \times (\text{Average customer life span in months/years})$

или

**Средняя продолжительность жизни клиента = (Средняя стоимость заказа) X (Количество повторных транзакций в месяцах / годах) X (Средняя продолжительность жизни клиента в продолжительность жизни клиента в месяцах / годах)**

LTV — аббревиатура, переводимая как “жизненный цикл клиента”. Этот показатель демонстрирует, сколько каждый покупатель приносит денег компании за все время сотрудничества с ней. Это прогнозируемый доход, который бизнес будет получать в течение своей жизни с клиента. Различные типы клиентов имеют разную стоимость жизни (LTV). Одним из лучших способов повысить LTV является повышение удовлетворенности клиентов. Средняя продолжительность жизни клиента означает, как долго он или она остаются вашим клиентом.

## 12. Коэффициент удержания клиентов (CRR)

$\text{Customer Retention Rate} = [1 - (\text{Customers lost in a given time period} / \text{total number of customers acquired in the same time period})] * 100$

или

**Коэффициент удержания клиентов = [1 - (количество клиентов, потерянных за данный период времени / общее количество клиентов, приобретенных за тот же период времени)] \* 100**

CRR — customer retention rate — коэффициент удержания клиентов, т. е. доля пользователей, которые остаются с вами или совершают повторные покупки. Он используется для определения того, насколько хорошо ваша компания удерживает и привлекает клиентов.

## 13. Оценка прибыльности клиента (CP)

$\text{Customer profitability score} = \text{Revenue earned through a customer} - \text{cost associated with customer's management/service/retention}$

или

**Оценка прибыльности клиента = доход, полученный от клиента — затраты, связанные с управлением, обслуживанием, удержанием клиента**

CP — это прибыль, которую фирма получает от обслуживания клиента или группы клиентов в течение определенного периода времени. Эта оценка используется для отделения прибыльных клиентов от убыточных.

## 14. Стоимость привлечения одного потенциального клиента (лида) (Cost per lead)

$\text{Cost per lead} = \text{total cost} / \text{total leads}$

или

Стоимость привлечения одного потенциального клиента = затраты на привлечение потенциальных клиентов / количество привлеченных потенциальных клиентов

Индикатор показывает затраты средней части воронки продаж, связанные с привлечением одного потенциального покупателя.

## 15. Стоимость привлечения одного клиента (Cost Per Acquisition)

$\text{Cost Per Acquisition} = \text{Total Cost} / \text{Total acquisitions}$

или

Стоимость привлечения одного клиента = затраты на привлечение клиентов / количество привлеченных клиентов

Это средняя стоимость привлечения реального клиента. Чаще всего Cost of Customer Acquisition (Стоимость привлечения одного клиента) путают с Cost Per Action (CPA Цена за действие), при этом это два принципиально разных понятия.

## 16. Средняя выручка на одного клиента (Revenue Per Acquisition)

$\text{Revenue Per Acquisition} = \text{Total Revenue} / \text{Total acquisitions}$

или

Средняя выручка на одного клиента = выручка / количество клиентов

Это средняя сумма денег, которую компания получает в течение определенного периода времени от одного клиента.

## 17. Стоимость посещения (Per Visit Value)

$\text{Per Visit Value} = \text{Total Revenue} / \text{Total Visits}$

или

Стоимость посещения = доход / количество посещений

Стоимость посещения — средняя ценность каждого посетителя вашего сайта. При хорошей конверсии сайта это означает, чем больше пришло посетителей на сайт, тем больше будет продаж.

## 18. Коэффициент конверсии (Conversion Rate)

Conversion Rate = (Total Goal conversions/ E-commerce transactions/ total visits) \* 100

или

Коэффициент конверсии = (количество транзакций электронной торговли / всего посетителей) \* 100

Это количественное соотношение пользователей ресурса, которые совершили целевое действие к общему числу посетителей. Целевым действием может быть заказ услуги, покупка товара, регистрация, коллбэк и другое. Коэффициент

## 19. Средняя стоимость заказа (Average order value)

Average order value = Total Revenue/Total transactions

или

Средняя стоимость заказа = выручка / количество транзакций торговли

С помощью этого показателя можно измерить, насколько эффективны ваши продажи. Индикатор показывает удобство для людей найти и выбрать нужный продукт, а также способность бизнеса предложить перекрестные продажи.

## 20. Процент выполнения задач сервиса (TCR)

Task completion rate = (number of people said 'yes' to the survey question/ Total number of survey responses) \* 100

или

Процент выполнения задач сервиса = (количество обращений к сервису, / общее количество запросов на сервис) \* 100

TCR позволяет компаниям отслеживать и измерять успех взаимодействия пользователя с предлагаемыми сервисами. Это помогает выделить проблемные области и возможности для улучшения предлагаемого сервиса.

## 21. Рентабельность вложенного капитала (ROCE)

$ROCE = (Net\ Income - Preferred\ Dividends) / Common\ Equity$

или

Рентабельность вложенного капитала = (чистая прибыль - дивиденды по привилегированным акциям) / средний обыкновенной акционерный капитал.

Используется для оценки результатов деятельности компании который показывает доходность отчетного периода на вложенный капитал. Это необходимо для сравнения эффективности работы в различных видах бизнеса и для оценки различных видах бизнеса и для оценки того, генерирует ли компания достаточно прибыли, чтобы оправдать стоимость привлечения капитала.

## 22. Прибыль до вычета процентов по долгам, налогов, износа и амортизации (EBITDA)

$EBITDA = Net\ Income + Interest + Taxes + Depreciation + Amortization$

или

EBITDA = выручка – (прямые затраты + косвенные затраты) – (расходы на оплату труда + социальные налоги, взносы и сборы) – операционные налоги (за исключением НДС и налога на прибыль) + прочие доходы – прочие расходы

Отображает финансовые результаты организации без учёта влияния кредитных условий, налогообложения и амортизации. Показатель полезен при сравнении предприятий одной отрасли, но имеющих различную структуру капитала.

## 23. Коэффициент использования мощностей

Коэффициент использования мощностей = (фактическая мощность / плановая мощность) \* 100 %

Производственная мощность – главный показатель использования потенциала каждой единицы техники и человеческих ресурсов. Это способность изготавливать определенное количество деталей (товаров, работ или услуг) за единицу времени. Главная цель расчета показателя – определение эффективности использования производственного потенциала. Хорошим знаком является значение показателя на уровне 80%, но и в данном случае есть целых 20% на потенциальный рост.

# Опросники для расчета группы показателей

## Опросник "Удовлетворенность работой"

Просим вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся вашей работы. Сопоставление ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации вашего труда и его оплаты. Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ. Ответить необходимо на все вопросы, иначе анкета считается незаполненной.

Пол  Муж  Жен

Возраст \_\_\_\_\_

1	Сумма вашей заработной платы соответствует степени вашей отдаче на работе.	
2	В большинстве случаев ваша работа оплачивается справедливо по сравнению с оплатой труда других сотрудников Компании.	
3	Считаете ли вы, что ваша зарплата достигла предела в этой Компании?	
4	Соотносимы ли ваши усилия и вознаграждение?	
5	Ваш текущий уровень дохода позволяет решить большинство финансовых вопросов.	
6	Вас устраивают перспективы в области материального вознаграждения?	
7	В вашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот.	
8	Существующая система обучения, подготовки и повышения квалификации вас удовлетворяет.	
9	Вы работаете в перспективной, развивающейся Компании, проводящей правильную политику развития.	
10	Перед поступлением на работу у вас было несколько вариантов трудоустройства, вы выбрали эту фирму. Сделали бы вы сейчас тот же выбор?	Определенно да Скорее да Затрудняюсь ответить Скорее нет Определенно нет
11	Вы знаете цели вашей компании.	
12	Вы связываете свое профессионально будущее с Компанией.	
13	В вашем подразделении существует полная взаимозаменяемость.	
14	В вашем подразделении большинство сотрудников – хорошие симпатичные люди?	
15	Проводите ли вы свободное время (праздники, выезды на природу) с коллегами по работе?	
16	Вы всегда в курсе событий происходящих в Компании.	
17	В коллективе вашего подразделения достаточно редко возникают конфликты.	
18	Ваша работа влияет на личную жизнь.	
19	Для вашего подразделения характерны неформальные, доверительные отношения.	
20	Вы прилагаете все усилия к осуществлению общей цели.	
21	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	
	В таблице для получения происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за	

## Опросник "Удовлетворенность услугами служб управления персоналом"

Просим вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся работы служб управления персоналом. Сопоставление ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации труда служб, и улучшить их эффективность работы. Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ. Ответить необходимо на все вопросы, иначе анкета считается незаполненной.

Пол  Муж  Жен

Возраст \_\_\_\_\_

1	Принятые сотрудники качественно выполняют должностные обязанности.	
2	Службы управления персоналом имеют доверительные отношения с работниками.	
3	Службы управления персоналом всегда готовы к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем	
4	Принятые сотрудники успешно проходят испытательный срок.	
5	Подбор сотрудников осуществляется в установленные сроки.	Определенно да Скорее да Затрудняюсь ответить Скорее нет Определенно нет
6	Осуществляются программы повышения квалификации сотрудников.	
7	Осуществляется подготовка планов и программ обучения для всех категорий сотрудников, в том числе для новичков и руководителей.	
8	Необходимая документация (Приказы, Регламенты) подготавливается в установленные сроки.	
9	Как правило сотрудники в течении двух лет меняют место работы.	
10	Документы по работе с персоналом прозрачны и понятны сотрудникам.	

Примечание \ Бланк опросника / Ключ / Опросник /







# Обеспечение стабильного статуса «предпочтительного работодателя»



# Форма отчета о состоянии процесса Управление человеческими ресурсами (УЧР) - основные разделы

## Отчет о состоянии УЧР

Наименование ДО (организации) \_\_\_\_\_

Отчетный период: \_\_\_\_\_

Статистические данные	Единица измерения	Период _____	
		план	факт
Раздел 1. Численность			
Раздел 2. Движение персонала			
Раздел 3. Подбор персонала			
Раздел 4. Дисциплина			
Раздел 5. Охрана труда			
Раздел 6. Обучение персонала			
Раздел 7. Работа с резервом			
Раздел 8. Социальная политика			
Раздел 9. Оплата труда			

# Данные отчета о состоянии УчР, необходимые для расчета показателя «Укомплектованность»



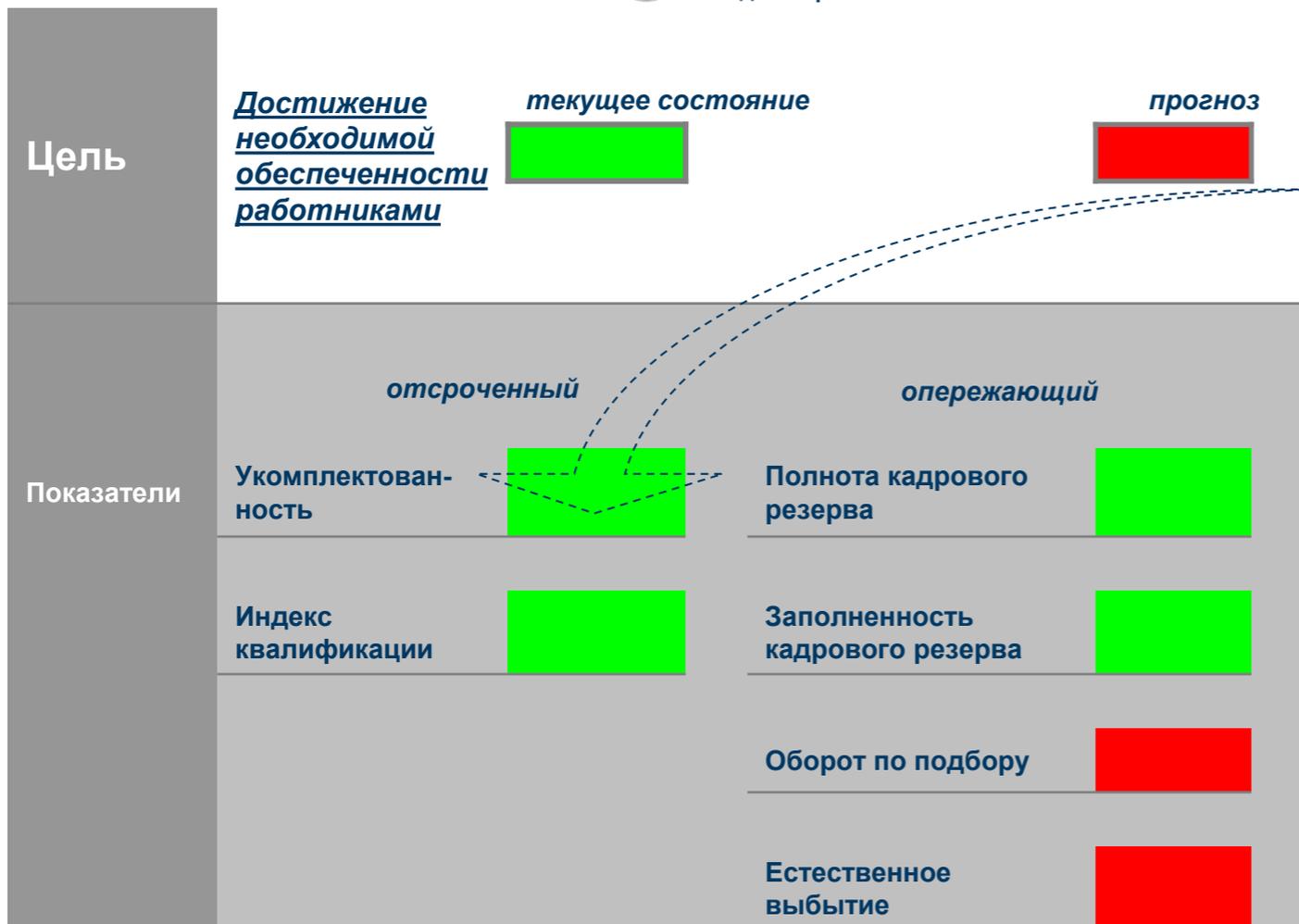
Статистические данные	Единица измерения	Период _____	
		план	факт
<b>Раздел 1. Численность</b>			
1.1. Численность персонала (по штату и договорам)	чел.	193	193
1.2. Среднесписочная численность персонала на конец периода	чел.	-	206
1.3. Всего должностей по штатному расписанию	должности	-	221
1.4. Численность персонала 50 лет и старше	чел.	108	108
1.5. Количество должностей, для которых определены квалификационные требования	должности	193	193
1.6. Количество работников, не соответствующих квалификационным требованиям	чел.	0	0
<b>Раздел 3. Подбор персонала</b>			
3.1. Среднее количество вакансий (в т.ч. вновь введенных в штатном расписании) за период	чел.	193	193
<b>Раздел 7. Работа с резервом</b>			
7.1. Количество должностей, на которые должен быть подготовлен резерв	должности	5	5
7.2. Количество работников, включенных в резерв, всего	чел.	5	5

# Расчет показателя «Укомплектованность»

## ЦЕЛЬ

«Достижение необходимой обеспеченности работниками»

- 1. Есть один и более красных маркеров по индикаторам
- 2. Более 40% процентов маркеров по индикаторам желтые
- 3. Более 60% процентов маркеров по индикаторам зеленые



## ОТСРОЧЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Расчет показателя

"Укомплектованность"

<b>1. Формула:</b>	$\frac{\text{Фактическая численность по ШР}}{\text{Плановая численность по ШР}}$		
<b>2. Данные статистики:</b>	Фактическая численность по ШР	Плановая численность по ШР	
	193	193	
<b>3. Оценка:</b>	значение КПЭ	маркер	
	100%	<span style="background-color: green; color: black;">████████████████████</span>	
<b>4. Нормы</b>	от	до	маркер
	95%	105%	зеленый
	90%	94%	желтый
	106%	110%	
	0%	94%	красный
	111%	более	



## ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ УЧР

### ЦЕЛЬ 2 УРОВНЯ "Достижение необходимой обеспеченности работниками"

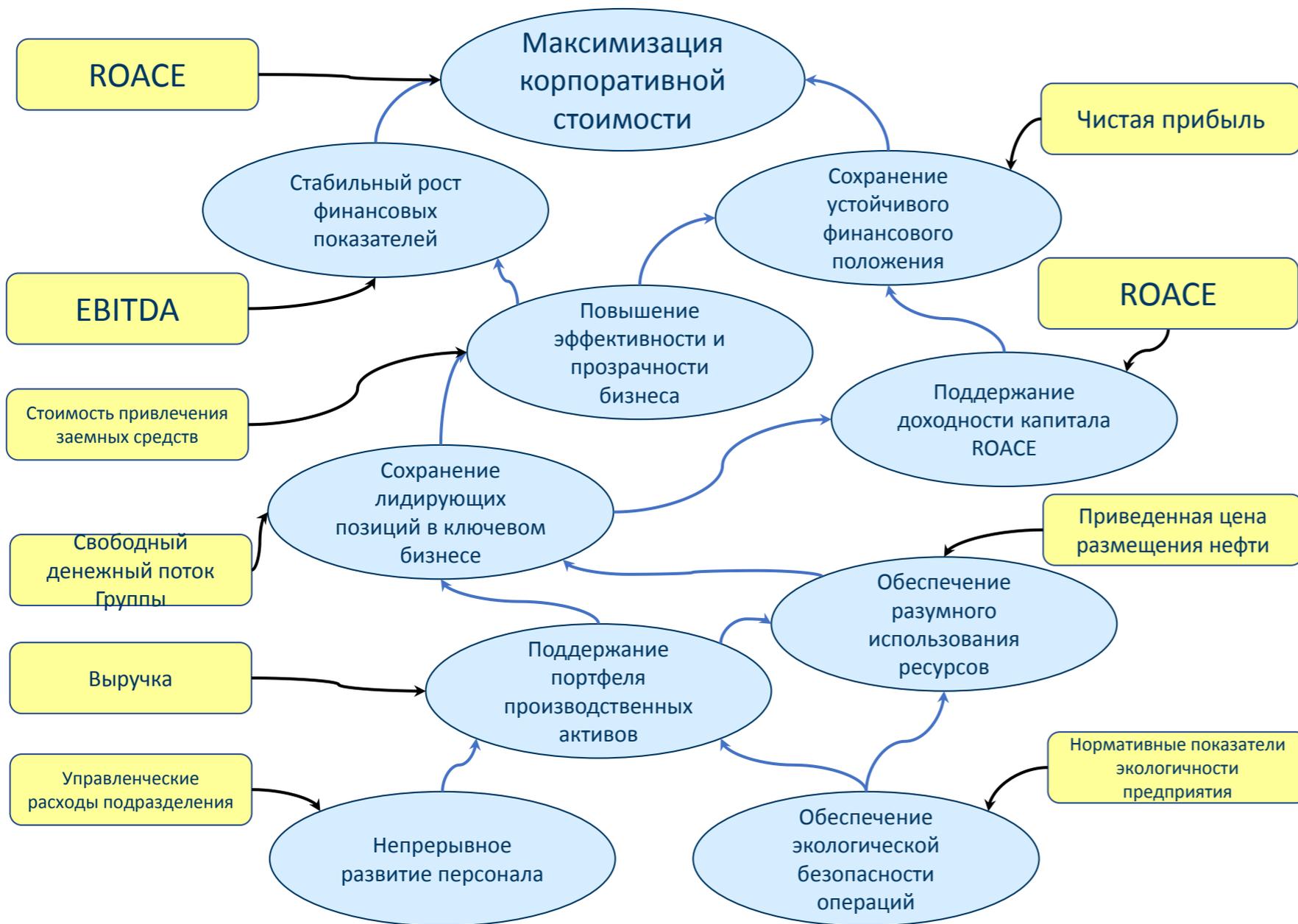
ОРГАНИЗАЦИЯ \_\_\_\_\_

ПЕРИОД \_\_\_\_\_

ЦЕЛЬ	<u>Достижение необходимой обеспеченности работниками</u>	текущее состояние	прогноз
Показатели	Укомплектованность	отсроченный	опережающий
	Индекс квалификации		



# Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте корпоративное управление



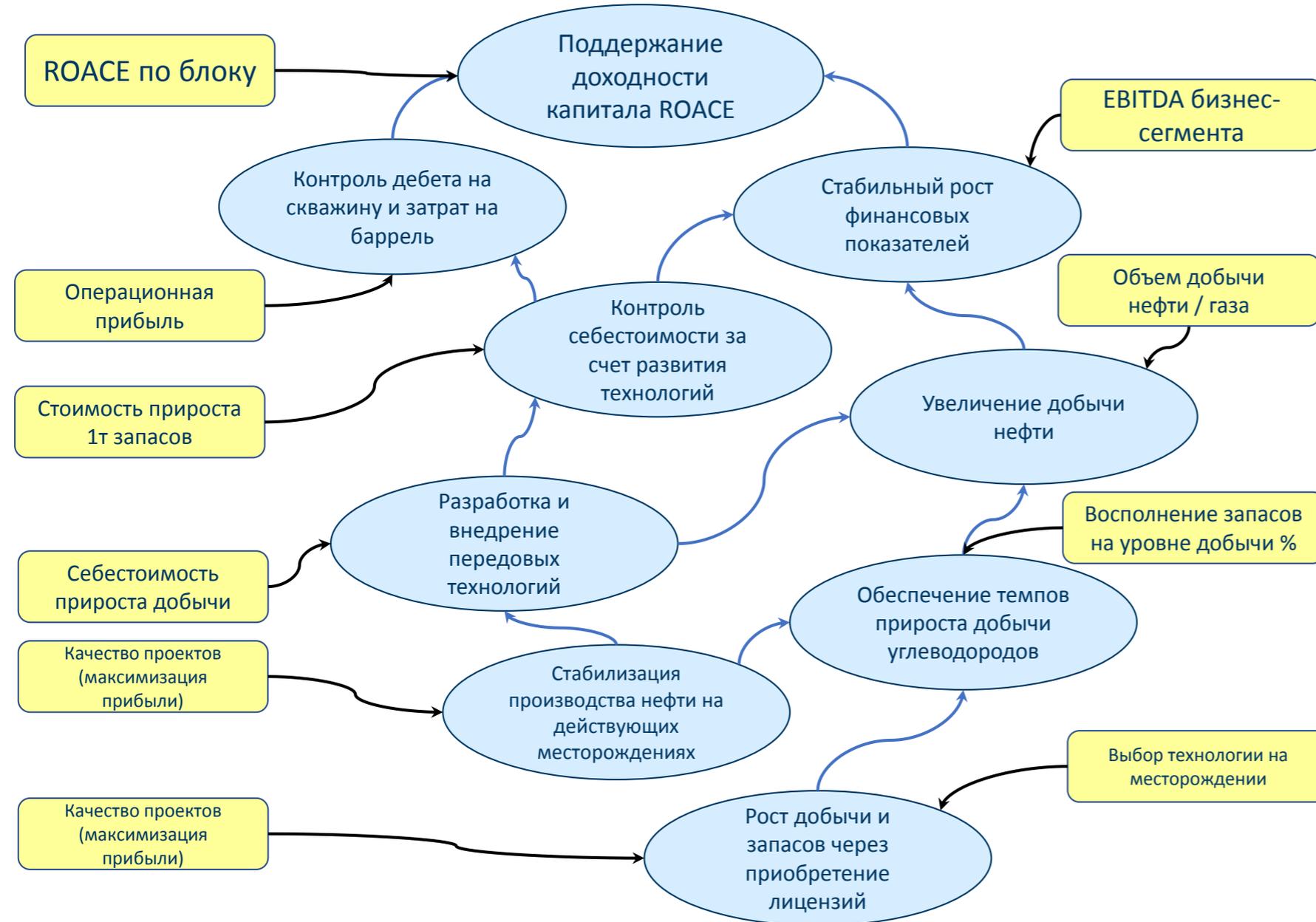
## KPI в бизнес-сегменте корпоративное управление

- Выручка от реализации нефти, млрд. руб.
- Выручка от реализации нефтепродуктов, млрд. руб.
- Себестоимость добычи нефти, руб./т
- Операционные расходы на переработку, млрд. руб.
- Чистая прибыль, млрд. руб.
- Капитальные затраты на разведку и добычу, млрд. руб.
- Капитальные затраты на переработку, млрд. руб.
- Рентабельность капитала, %
- Рентабельность чистой прибыли
- EBITDA, млрд.руб.
- Доходность на средний задействованный капитал, ROACE
- Доходность активов, %
- Рентабельность акционерного капитала, %

# Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте разведка и добыча (Upstream)

## KPI в бизнес-сегменте разведка и добыча

- Добыча нефти, млн. т
- Доказанные запасы, млн. барр.
- Вероятные запасы, млн. барр.
- Возможные запасы, млн. барр.
- Проходка в эксплуатационном бурении, тыс. м.
- Проходка в разведочном бурении, тыс. м.
- Новые добывающие скважины
- Количество скважин в эксплуатации
- Количество действующих скважин
- Количество бездействующих скважин
- Среднесуточный дебит, т/сут.
- Средняя обводненность, %
- Добыча газа, млрд. м<sup>3</sup>
- Доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, %
- Количество месторождений, шт.
- Средняя глубина скважин, тыс. м

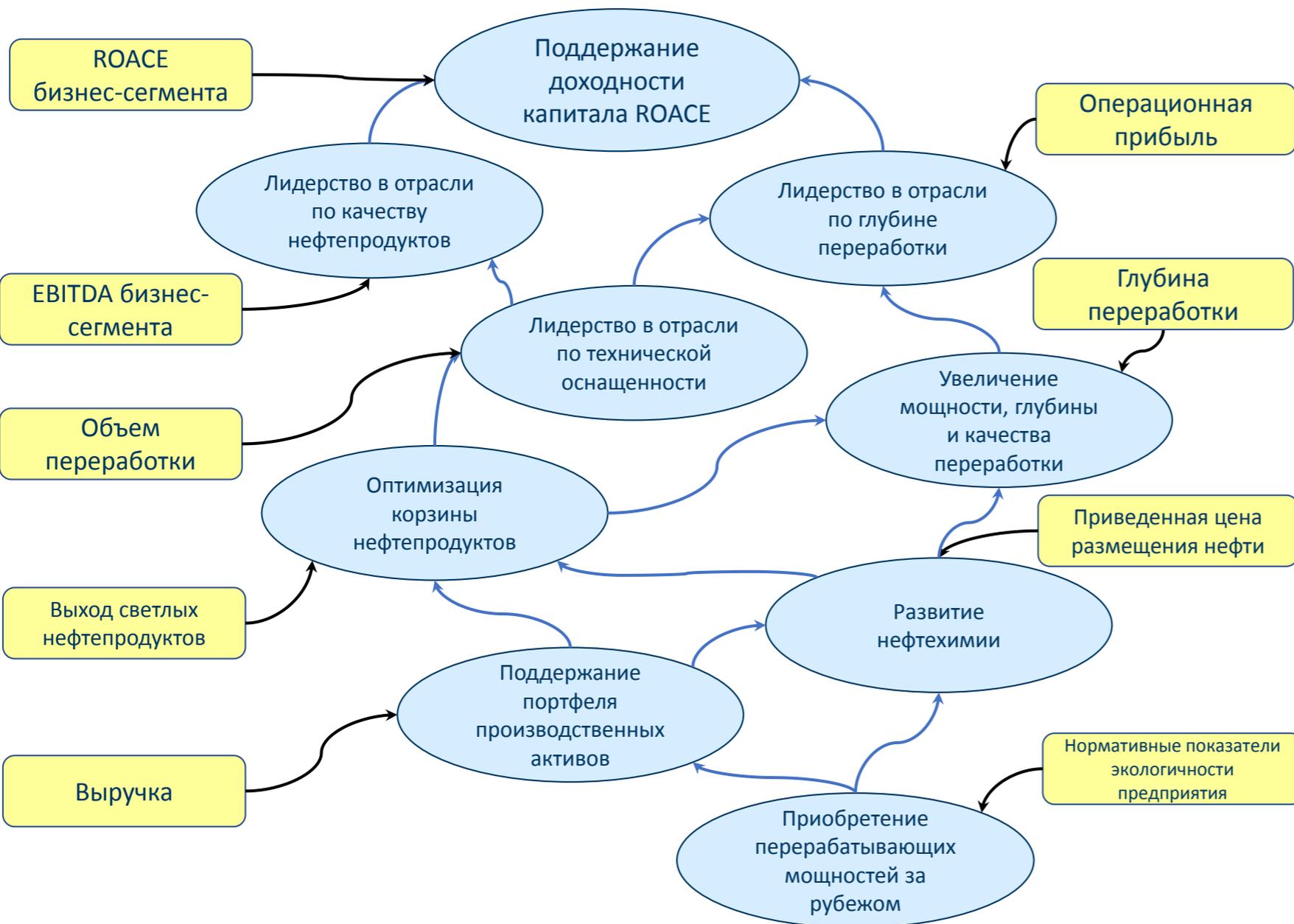


На основе анализа KPI нефтедобывающих компаний в России: ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Русснефть»

# Стратегические цели и показатели в бизнес-сегменте нефтехимия, нефтепереработка

## КРІ в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия

- Первичная переработка нефти, млн. т
- Глубина нефтепереработки, %
- Выход светлых нефтепродуктов, %
- Мощности, млн.т
- Выпуск бензина, млн.т
- Выпуск дизельного топлива, млн. т
- Выпуск мазута, млн. т
- Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %
- Объем производства нефтепродуктов, млн. т
- Выпуск керосина, млн. т



# KPI зарубежных нефтяных компаний

## Финансовые KPI

ROCE/ROACE

ROE

## Функциональные KPI – Upstream (разведка и добыча)

Затраты на поисково- разведочные работы

Коэффициент восполнения запасов

Коэффициент успешности поисково-разведочного бурения

Прирост добычи

Валовая добыча

Удельные затраты на поисково-разведочные работы

Удельные затраты на замещение резервов (RRC)

Удельные затраты на освоение

Удельные затраты на извлечение/добыча

Удельные затраты на транспортировку

Амортизация на ед. продукции

## Функциональные KPI – Downstream (нефтехимия, нефтепереработка и реализации продукции)

Коэффициент использования мощностей

Маржа переработки

Выход светлых НП

Объем переработки

Глубина переработки

На основе анализа KPI зарубежных нефтедобывающих: «British Petroleum», «ExxonMobil», «ConocoPhillips», «Shell», «Statoil», «Total». «PetroChina», «Petrobras», «Chevron»

## Западная практика



Начинается с финансовых перспектив, настроенных под существующую стратегию



Использует в основном существующую систему управленческого учета



Выводит на решения по оптимизации и реинжинирингу бизнес - процессов

## Российская практика

- Стратегия не формализована, факторы роста стоимости не выявлены
- Учет искажен и неполон
- Процессы не описаны
- Управленческие кадры не обладают необходимыми компетенциями
- Высокая скорость изменений среды

1. Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2016. - 320 с.
2. Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. - 512 с.
3. Х. Рамперсанд. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с.
4. А. Гершун, М. Горский. Технологии сбалансированного управления. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. - 409 с.
5. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А., Хруцкий Р.В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М. Юрайт, 2020. – 208 с.
6. Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг. 100 ключевых моделей и концепций управления. – М.: МИФ Бизнес, 2019. – 640 с.
7. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер. с нем.- М.: Альпина Пабlishер, 2008. - 478 с.



Lozovitskiy.ru

Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением.

Сунь Цзы

Китайский стратег и мыслитель, живший в VI веке до н. э., автор знаменитого трактата о военной стратегии «Искусство войны»

Спикер:

## Лозовицкий Игорь Борисович

- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления»
- Руководитель компании Lozovitskiy.ru
- Бизнес-консультант
- Руководитель учебного центра, к.в.н., доцент
- Преподаватель программ MBA / MBI / executive MBA / DBA / Executive Education

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)

<http://lozovitskiy.ru/>

[Lozovitskiy - YouTube](#)



Lozovitskiy.ru



Реализовал более 100 проектов, 8 внедрений Business Studio в 2021 г.

Автор уникальных услуг:

- постановка практики организационного развития
- VIP внедрение Business Studio
- Экспресс внедрение Business Studio

Лидер продаж (1 место) ПО Business Studio (2017 – 2020 гг.)

Спасибо за внимание!  
Готовы ответить на Ваши вопросы!



## Преимущества Lozovitskiy.ru

-  • Более 10 лет успешной практики
-  • Семейная компания с историей и ценностями
-  • Помощь Клиентам по мессенджерам и эл. почте
-  • Обучение и сопровождение Клиента в каждом проекте
-  • Передача всех знаний проектной команде Клиента
-  • Пользовательские инструкции при внедрении Business Studio
-  • Настройка пакетов экспорта/импорта с MS Excel
-  • Видео-инструкции для пользователей на YouTube

