

						ПРИМЕР
№ Группы	№ подгруппы	№ Задачи	Название Задачи	№ Показателя	Название Показателя	Способ вычисления
Базовый контур						
1.1. Клиенты	нет	1.1.1	Повысить лояльность Клиента за счет предоставления ему комплексных и качественных услуг, снижающих издержки Клиента	1.1.1.1	Доля клиентов, получающих полный комплекс услуг	
				1.1.1.2	Доля новых Клиентов, % от размера портфеля в год	
				1.1.1.3	Доля постоянных Клиентов	
				1.1.1.4	Доля ушедших Клиентов, % от размера портфеля в год	
				1.1.1.5	Риск потери Клиента (по портфелю Клиентов)	Высокий, средний, низкий
1.2. Поставщики	нет	1.2.1	Повысить качество отношений с поставщиком	1.2.1.1	Комплексный рейтинг Поставщика	Процедура
				1.2.1.2	Качество портфеля Поставщиков	Средний рейтинг, взвешенный по ВП от каждого Поставщика
				1.2.1.3	Коэффициент товарозамещения	= Число позиций в портфеле услуг, которые можно заместить/Общее число услуг
				1.2.1.4	Риск потери Поставщика	Высокий, средний, низкий
1.3. Конкуренты	нет	1.3.1	Обеспечить выигрыш перед Конкурентами по соотношению качество-комплексность-цена услуг	1.3.1.1	Доля в текущем потенциале рынка по продаже услуг	=ВД/Суммарные продажи по 3м ключевым Конкурентам
				1.3.1.2	Доля в текущем потенциале рынка по продаже товаров	=ВД/Суммарные продажи по 3м ключевым Конкурентам
				1.3.1.3	Индекс рыночной силы	= что умеем мы/что умеют конкуренты

				1.3.1.4	Индекс рыночной слабости	=что умеем мы/чего хочет клиент
		1.3.2	Поддерживать партнерские отношения с Конкурентами	1.3.2.1	Индекс партнерства во взаимоотношениях с Конкурентом	Процедура
		1.3.2.2		Сводный индекс партнерства во взаимоотношениях с ключевой группой Конкурентов	средневзвешенное	
		1.3.2.3		Риск вырастить сильного Конкурента	Высокий, средний, низкий	
Контур идей						
1.4. Госструктуры	нет	1.4.1	Выстроить систему отношений с властями	1.4.1.1	Доля валового дохода, полученная при содействии региональных администраций	
				Доля участия холдинга в региональных тендерах	=участвовали/всего	
				Доля выигранных тендеров	=выиграли/участвовали	
		1.4.1.4		Риск испортить отношения с властями	Высокий, средний, низкий	
2.1. Прибыль	нет	2.1.1	Повысить Прибыль холдинга	2.1.1.1	Стоимость Холдинга в целом	Процедура
				2.1.1.2	Инвестированный капитал	=СК + ДЗК
				2.1.1.3	Рычаг Стоимости	= Ст/ИК
				2.1.1.4	Валовый доход (ВД) без НДС	
				2.1.1.5	Валовая прибыль (ВП)	= ВД - ССт
				2.1.1.6	Прибыль к распределению (ПР)	
				2.1.1.7	Рентабельность продаж	= ВП/ВД
				2.1.1.8	Прибыльность	= ПР/ВП
		2.1.2	Повысить стабильность Прибыли	2.1.2.1	Процент невыполнения плана по Прибыли	
				2.1.2.2	Риск банкротства компаний холдинга	Высокий, средний, низкий
		2.1.3	Повысить финансовую устойчивость	2.1.3.1	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	=ДЗ/ЗК
				2.1.3.2	Соотношение собственного и заемного капитала	= СОК/ЗК
		2.1.4	Оптимизировать затраты в холдинге	2.1.4.1	Доля прямых затрат в валовой прибыли	=ПЗ/ВП
				2.1.4.2	Доля косвенных затрат в валовой прибыли	=КЗ/ВП
				2.1.4.3	Доля ФОТ в валовой прибыли	=ФОТ/ВП
				2.1.4.4	Доля процентных выплат в валовой прибыли	=ВПК/ВП
2.2. Развитие	2.2.1.	2.2.1.	Создавать новые	2.2.1.1.1	Число вновь создаваемых бизнесов, шт. в год	

	Создание новых бизнесов	1	бизнесы в соответствии со стратегической целью Холдинга	2.2.1.1.2	Иновативность	Среднее время вывода на рынок новой услуги (оценка + прин. решения + проектирования + внедрение)
				2.2.1.1.3	Масштабируемость	= стоимость внедрения аналога/стоимость внедрения клона, сроки внедрения аналога/сроки внедрения клона
				2.2.1.1.4	Число одновременно выполняемых проектов	
				2.2.1.1.5	Доля бизнесов, развивающихся без бизнес-плана	
				2.2.1.1.6	Процент невыполнения бизнес-планов	
				2.2.1.1.7	Процент отклонения от плана по развитию бизнеса компаний холдинга	
				2.2.1.1.8	Риск неэффективности инвестиций в развитие	Высокий, средний, низкий
				2.2.2.	2.2.2.	Перевести хронически убыточные бизнесы в доходное состояние
	Реструктуризация	1	2.2.2.1.2	Риск потери наблюдаемости бизнеса		
	2.2.3.	2.2.3.	Ликвидировать бесперспективные бизнесы	2.2.3.1.1	Число временно сохраняющихся в Холдинге бесперспективных бизнесов	
	Ликвидация	1		2.2.3.1.2	Риск неэффективной ликвидации (продажи)	Высокий, средний, низкий
	2.2.4.	2.2.4.	Повысить качество решений по слиянию/поглощению/выделению	2.2.4.1.1	Процент невыполнения плана по слиянию/поглощению/выделению	
	Слияния/поглощения/выделения	1		2.2.4.1.2	Риск неэффективного слияния/поглощения/выделения	Высокий, средний, низкий
	Системный контур					
2.3. Управление	2.3.1. Качество бизнес-процессов	2.3.1. 1	Повысить качество БП	2.3.1.1.1	Оборачиваемость активов	= ВД/ОА
				2.3.1.1.2	Рентабельность инвестированного капитала	= ПР/ИК
				2.3.1.1.3	Производительность труда	= ВД/Ч, ВП/Ч, (ВП-ПР)/Ч, ФОТ/Ч
				2.3.1.1.4	Средневзвешенное соотношение КРІ процесса и	

					норматива по КРІ	
				2.3.1.1.6	Доля стандартизованных услуг в портфеле (%) от общего числа услуг	
				2.3.1.1.7	Доля стандартизованных БП от общего числа оцениваемых БП (%)	
				2.3.1.1.8	Глубина локальной регламентации	= число БЕ, прошедших регламентацию /общее число БЕ
				2.3.1.1.9	Число несоответствий, выявленных за период по итогам аудита качества	
				2.3.1.1.10	Глубина сквозной регламентации	= Число регламентированных взаимоотношений между подразделениями /Общее число таких отношений
				2.3.1.1.11	Число конфликтов по журналу взаимных претензий в системе качества	
				2.3.1.1.12	Доля внешних претензий к числу оказываемых услуг	
				2.3.1.1.13	Степень удовлетворенности клиента качеством оказанных услуг	По результатам анкетирования
				2.3.1.1.14	Степень автоматизации БП	
				2.3.1.1.15	Риск потери качества БП	Высокий, средний, низкий
	2.3.1.2	Обеспечить поставку Клиенту качественных комплексных услуг	2.3.1.2.1	Востребованность услуг		Доля востребованных услуг в портфеле (%) – таких, доля по которым превышает нижний лимит
	2.3.1.3	Создать стандарт взаимоотношений с Поставщиком				Охватывается показателями по п.п. 1.2.1 и 2.3.1.1

	2.3.2. Качество процессов управления	2.3.2. 1	Повысить управляемость Холдинга	2.3.2.1.1	Соотношение КРІ процесса управления и норматива по КРІ	
				2.3.2.2.1	Риск потери управляемости	
	2.3.3. Качество бизнес- коммуника ций	2.3.3. 1	Повысить качество бизнес-коммуникаций	2.3.3.1.1	Соотношение КРІ коммуникации и норматива по КРІ	
				2.3.3.1.2	Рекламный бюджет, млн. руб. в год	
				2.3.3.1.3	Число масштабных событий (выставки, презентации на уровне города и т.д.), шт. в год	
				2.3.3.1.4	Число СМИ, вовлеченных в рекламу услуг компаний холдинга	
			2.3.3.2.1	Риск потери коммуникации		
			2.3.3.2.2	Риск неэффективности инвестиций в коммуникации		
2.4. Нематериаль ные активы	2.4.1. Персонал	2.4.1. 1	Повысить качество персонала путем: <ul style="list-style-type: none"> • совершенствования процедуры подбора кадров • адаптации и наставничества • обучения • повышения лояльности • мониторинга достижений сотрудника в режиме ежегодной аттестации 	2.4.1.1.1	Среднесписочная численность за год	
				2.4.1.1.2	Возрастной состав персонала	
				2.4.1.1.3	Гендерный состав персонала	
				2.4.1.1.4	Образовательный уровень персонала	
				2.4.1.1.5	Кадровый потенциал Холдинга	= средний аттестационный балл по итогам аттестации
		2.4.1. 2	Повысить уровень компетенций персонала в части экспертизы потребностей и бизнес-процессов Клиента	2.4.1.2.1	Качество экспертной группы в отношении портфеля Клиентов	

	2.4.1.3	Повысить уровень компетенций персонала в части знаний о Поставщиках	2.4.1.3.1	Качество экспертной группы в отношении портфеля Поставщиков	
	2.4.1.4	Повысить уровень компетенций персонала в части знаний о Конкурентах	2.4.1.4.1	Качество экспертной группы в отношении портфеля Конкурентов	
	2.4.1.5	Повысить уровень мотивации средствами: <ul style="list-style-type: none"> денежного поощрения достижений сотрудника (через создание мотивационного фонда) вовлеченности в корпоративную культуру включенности в социальные программы 	2.4.1.5.1	Степень мотивации сотрудников	= число недовольных сотрудников / общее число сотрудников
2.4.1.5.2			Степень мотивации топ-менеджеров	= доля топов-собственников (акционеров, опционеров)	
2.4.1.5.3			Риск демотивации сотрудников		
2.4.1.5.4			Риск демотивации топ-менеджеров		
	2.4.1.6	Снизить уровень зависимости Холдинга от отдельных сотрудников в части: <ul style="list-style-type: none"> неразделенных знаний несоответствия занимаемая должность/ лояльность 	2.4.1.6.1	Риск утечки знаний и компетенций	Высокий, средний, низкий
2.4.1.6.2			Риск потери части бизнеса в связи с уходом сотрудников	Высокий, средний, низкий	
2.4.1.6.3			Риск неэффективности инвестиций в Персонал	Высокий, средний, низкий	
2.4.2.	2.4.2.	Повысить качество	2.4.2.1.1	Число организованных компьютерных рабочих мест	

	Информация	1	управления информацией	2.4.2.1.2	Доля пользователей, имеющих доступ к интранет-порталу	
				2.4.2.1.3	Доля пользователей, имеющих возможность удаленного доступа к информационным ресурсам Холдинга	
				2.4.2.1.4	Доля наполняемых узлов интранет-портала к общему числу узлов	
				2.4.2.1.5	Доля информационно-оснащенных бизнес-единиц	Число БЕ с защищенным узлом на портале / общее число бизнесов
				2.4.2.1.6	Риск потери информации	
				2.4.2.1.7	Риск несанкционированного доступа	
				2.4.2.1.8	Риск неэффективности инвестиций в ИТ	
		2.4.2.2	Обеспечить надлежащую полноту и доступность знаний о потребностях и бизнес-процессах Клиента	2.4.2.2.1	Информационная полнота в части Клиента	=доля проясненных позиций в установленном перечне
		2.4.2.3	Обеспечить полноту и доступность знаний о Поставщике и истории взаимоотношений с ним	2.4.2.3.1	Информационная полнота в части Поставщика	=доля проясненных позиций в установленном перечне
		2.4.2.4	Обеспечить полноту и доступность знаний о ключевых Конкурентах Корпорации	2.4.2.4.1	Информационная полнота в части Конкурента	=доля проясненных позиций в установленном перечне
2.5. Инвестиции	2.5.1. Инвестиции в МА	2.5.1.1	Повысить эффективность инвестиций в МА, в т.ч.: <ul style="list-style-type: none">в имущественный комплексв инфраструктур	2.5.1.1.1	Бюджет организационных изменений, млн. руб. в год	
				2.5.1.1.2	Инвестиции в новые бизнесы, млн. руб. в год	
				2.5.1.1.3	Текущие инвестиции в инфраструктуру Корпорации, млн. руб. в год	
				2.5.1.1.4	Суммарный объем привлеченных кредитных ресурсов, млн. руб	
				2.5.1.1.5	Темп привлечения кредитных ресурсов к базе, % год	

		<ul style="list-style-type: none"> у в права обладания земельными участками в доли в бизнесах 	2.5.1.1.6	Доля инвестиций, направляемых во внеоборотные активы		
			2.5.1.1.7	Доля инвестиций, направляемых в новые бизнесы		
			2.5.1.1.8	Коэффициент реинвестирования	$=(\text{ПР}-\text{ФОТ}-\text{ФМ}-\text{ДФ})/\text{ПР}$	
			2.5.1.1.9	Эффективность инвестиций в МА	$=\text{отдача на инвестиции в МА в год} / \text{размер инвестиций в МА}$	
			2.5.1.1.10	Риск неэффективности инвестиций в МА		
	2.5.1.2	Обеспечить безопасность инвестиций в МА	2.5.1.2.1	Риск потери активов	Высокий, средний, низкий	
	2.5.2. Инвестиции в НМА	2.5.2.1	Повысить эффективность инвестиций в НМА, в т.ч. <ul style="list-style-type: none"> в обучение персонала в мотивацию в управление информацией в повышение качества бизнес-процессов в рекламу и PR в бренд в возможности для развития бизнеса 	2.5.2.1.1	Суммарный бюджет затрат по службам Холдинга, млн. руб. в год	
				2.5.2.1.2	Затраты на обучение персонала, млн. руб. в год	
				2.5.2.1.3	Фонд мотивации (ФМ), млн. руб в год	
				2.5.2.1.4	Бюджет развития службы информационных технологий	
				2.5.2.1.5	Бюджет отдела маркетинга	
2.5.2.1.6				Бюджет службы качества		
2.5.2.1.7				Соотношение бюджета отдела рекламы и валовой прибыли Холдинга		
2.5.2.1.8				Затраты на организацию корпоративных мероприятий		
2.5.2.1.9				Эффективность инвестиций в НМА	$=\text{отдача на инвестиции в НМА в год} / \text{размер инвестиций в НМА}$	
2.5.2.1.10				Совокупная стоимость реальных опционов		
2.5.2.1.11	Стоимость бренда отдельных компаний и продуктов холдинга и бренда Холдинга в целом					

				2.5.2.1.12	Риск неэффективности инвестиций в НМА	
--	--	--	--	------------	---------------------------------------	--