



Решения для повышения эффективности организации

Возможные показатели оценки эффективности подразделений развития и их коэффициенты

№	Ключевой показатель эффективности (KPI)	Методика расчета и коэффициенты ключевых показателей эффективности (KPI)
1	Выполнение бюджета подразделения	Процент выполнения утвержденного бюджета по центру финансовой ответственности (ЦФО). Выполнение плана бюджета = 100% достижения KPI, превышение не более 5% = 90%, на 6–10% = 80%, на 11–15% = 70%, на 16–20% = 65%, более 20% = 0%
2	Выполнение ежемесячного плана продаж	Процент выполнения утвержденного ежемесячного плана продаж. Выполнение плана продаж = 100% достижения KPI, 99–95% = 90%, 94–90% = 80%, 89–85% = 70%, 84–80% = 50%, 79% и менее — значение KPI = 0%
3	Выручка от реализации с кв. м магазина	Суммарная выручка без НДС из управленческого отчета о прибылях и убытках / средняя общая площадь магазинов сети в кв. м за период. Процент отклонения фактического показателя по сети в целом от запланированного на этот период. Выполнение плана = 100% достижения KPI, 99–95% = 90%, 94–90% = 70%, 85–89% = 50%, менее 85% = 0%
4	Доля рынка среди российских производителей, соответствующая показателю рыночной стратегии	Процент отклонения фактического показателя по сети в целом от запланированного на этот период. Выполнение плана = 100% достижения KPI, 99–95% = 90%, 94–90% = 70%, 89–85% = 50%, менее 85% = 0%
5	Количество договоров с арендодателями торговой недвижимости, заключенных и перезаключенных в нормативные сроки	Процент договоров с арендодателями, заключенных/ перезаключенных в соответствии с требованиями в установленный срок к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
6	Количество лицензий и документов на эксплуатацию,	Отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, более 5 дней = 0%



Решения для повышения эффективности организации

	полученных в нормативные сроки	
7	Количество предложенных к рассмотрению объектов недвижимости, соответствующих не менее 80% критериям (требованиям) к торговым точкам в установленный срок	Оценивается по двум показателям: сроки и объем. Сроки: отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100%; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем: отношение фактического количества предложенных объектов недвижимости, соответствующих не менее 80% требований, к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
8	Достижение показателей эффективности сети новыми магазинами в период вывода их на проектную мощность	Количество замечаний, выявленных по итогам внутреннего аудита магазинов. Оценивается экспертно аудитором. Отсутствие замечаний = 100% достижения KPI; наличие менее пяти замечаний = 85%; наличие более пяти замечаний = 0%
9	Объем дополнительных затрат на устранение случаев некачественного ремонта, выявленных после его приемки	Общая сумма дополнительных затрат на ремонт после приемки магазинов за период / общая сумма затрат на ремонт и обустройство новых магазинов за период (в процентах). 0% = 100% достижения KPI, 1–3% = 70%, 4–5% = 50%, более 5% = 0%
10	Объем продаж на одного сотрудника	Суммарная выручка без НДС из управленческого отчета о прибылях и убытках / среднесписочная численность работников за период. Процент отклонения фактического показателя по сети в целом от запланированного на этот период. Выполнение плана = 100% достижения KPI, 99–95% = 90%, 94–90% = 70%, 89–85% = 50%, менее 85% = 0%
11	Отклонение от сроков окончания ремонта и обустройства магазина	Отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%
12	Отклонение фактических затрат на	Процент выполнения утвержденного бюджета. Выполнение плана бюджета = 100% достижения KPI,



Решения для повышения эффективности организации

	разработку дизайна и сервиса магазинов от плана	превышение не более 5% = 90%, на 6–10% = 80%, на 11–15% = 70%, на 16–20% = 65%, более 20% = 0%
13	Поиск подрядчиков на ремонт и обустройство магазинов и заключение договоров в соответствии с требованиями	Отклонение фактических сроков заключения договоров от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее трех дней = 90%, от трех до семи = 60%, от восьми до 12 дней = 25%, более 12 дней = 0%
14	Представленность ассортимента в магазинах соответствует процентному соотношению ассортимента, закрепленному в рыночной стратегии	Количество отклонений от рекомендованного для данного типа торговой точки и региона ассортимента, выявленных по итогам внутреннего аудита магазинов. Оценивается экспертно по представленности в магазине. Отсутствие отклонений = 100% достижения KPI; отклонение менее 10% от рекомендованной представленности = 50%; отклонение более 10% = 0%
15	Процент работников магазинов, прошедших обучение и аттестацию до открытия магазина	Доля работников магазинов, прошедших обучение и аттестацию до открытия магазина. Прошли обучение и аттестацию до открытия магазина 100% работников = 100% достижения KPI, 90% работников = 90%; 80% = 70%; 70% = 60%, ниже 70% = 0%
16	Разработка регламентов, инструкций и стандартов управления и отчетности для сети, утвержденных и представленных в установленные сроки	Оценивается по двум показателям: сроки и объем выполненных работ. Сроки: отклонение фактических сроков разработки от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем выполненных работ: соотношение фактического количества документов, разработанных за отчетный период, к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
17	Соответствие всех открытых магазинов требованиям бренд-бука	Количество замечаний, выявленных по итогам внутреннего аудита магазинов. Оценивается экспертно аудитором. Отсутствие замечаний = 100% достижения KPI; наличие менее пяти замечаний = 85%; наличие более пяти



Решения для повышения эффективности организации

		замечаний = 0%
18	Соответствие условий заключенных договоров аренды установленным критериям	Количество договоров аренды с отклонениями от установленных стандартов / общее число действующих договоров аренды (в %). Определяется анализом действующих договоров. Отсутствие отклонений = 100% достижения KPI; количество договоров с отклонениями от стандарта не более 5% = 90%, 6–10% = 80%, 11–15% = 70%, 16–20% = 50%, более 20% = 0%
19	Соответствие лицензий и документов на эксплуатацию требуемым стандартам	Количество случаев несоответствия стандартам лицензий и документов на эксплуатацию, выявленных по итогам внутреннего аудита магазинов. Оценивается экспертно аудитором. Отсутствие замечаний = 100% достижения KPI; наличие замечаний = 0%
20	Узнаваемость бренда	Отношение (в процентах) фактического показателя к целевому для данного региона. Оценивается с использованием социологического опроса вне розничных точек компании. Целевое значение показателя на этапе тестирования бренда: 65% для Москвы, 70% для городов-миллионников, 80% для городов 500+. Значение показателя менее 50% = 0% достижения KPI, 51–65% = 50%, 66–85% = 75%, 86–99% = 90%, 100% и выше = 100%
21	Доля открытых магазинов, вышедших на проектную мощность в соответствии с планом	Процент отклонения фактического показателя по сети в целом от запланированного на этот период. Выполнение плана = 100% достижения KPI, 99–95% = 90%, 94–90% = 70%, 89–85% = 50%, менее 85% = 0%
22	ЕБИТДА*	Планируемый показатель / фактический показатель ЕБИТДА из отчета о прибылях и убытках. Оценка: соответствие плановому значению = 100%; 99–90% = 90%; выполнение на 89–80% = 70%; выполнение на 79–70% = 60%, ниже 70% = 0%

* ЕБИТДА (англ. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.