

# CorpDoc

практики человеческого менеджмента

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

СКВОЗНОГО / КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО  
ПРОЦЕССА ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ КПЭ

| Москва, 19 ноября 2025 г.



# о докладчике



CORPORATE DOCTOR

**Reebok**

Санкт-Петербург 1993-1997

**MARY KAY**

Санкт-Петербург 1997-1999  
Киев, Украина 1999-2000  
Лондон, Англия 2000-2003



Москва  
2005-2007



Санкт-Петербург 2003-2021

**Пивмастерия 17м**  
ПИВНАЯ · МАСТЕРСКАЯ · СПб. В.О. №40

Санкт-Петербург  
2017-2023



Нью-Дели, Индия  
2008-2013

**СВЯЗНОЙ**

Москва  
2008

**NU SKIN**

Москва  
2004  
-2005

**БАШНЕФТЬ**

Москва – Уфа  
2013-2016

**КИТФинанс**

**ГАЗПРОМ  
НЕФТЬ**

Санкт-Петербург  
2017-2019



Иркутск  
2019-2023



Экспертное сопровождение  
корпоративных изменений



## | ключевые вызовы

### **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ**

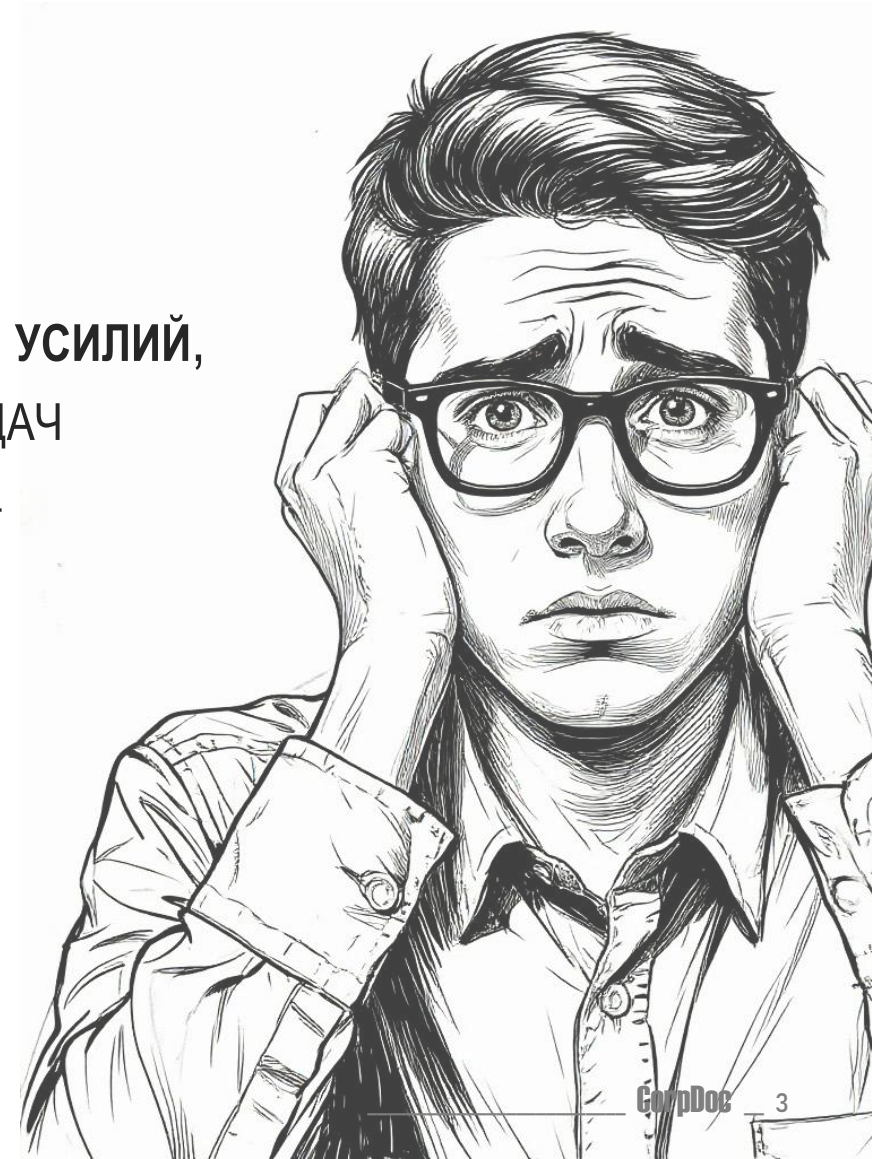
— МОЖЕТ БЫТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И КОЛЛЕКТИВНОЙ

**РЕЗУЛЬТАТ** ЧАЩЕ ВСЕГО ЯВЛЯЕТСЯ ПРОДУКТОМ КОЛЛЕКТИВНЫХ УСИЛИЙ,  
СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ТРЕБУЕТ ПОСТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

ТРЕБУЕТСЯ СКВОЗНОЕ (КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ) ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И МОНИТОРИНГ

**ПРАКТИКА КПЭ** ЧАЩЕ РАЗДЕЛЯЕТ,  
ЧЕМ ОБЪЕДИНЯЕТ ЛЮДЕЙ И ФУНКЦИИ

Нужна Гибкая Система Целеполагания и Мониторинга



**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** — СПОСОБНОСТЬ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ  
И ПОЛУЧАТЬ ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ  
БЕЗ УЧЁТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА  
И КОЛИЧЕСТВА ЗАТРАЧЕННЫХ РЕСУРСОВ

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ** ОРИЕНТИРОВАНА НА ПРОЦЕСС ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА,  
**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** — НА ФАКТ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

КПЭ - Ключевые Показатели **ЭФФЕКТИВНОСТИ**

KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS - ключевые индикаторы **ИСПОЛНЕНИЯ**  
[поставленной задачи]





# | ключевые инструменты

## **ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ**

- ВИЗУАЛЬНОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ ЦЕЛИ И ШАГОВ ЕЁ ДОСТИЖЕНИЯ

## **СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

- ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И МОНИТОРИНГ ИСПОЛНЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ ЗАДАЧ

## **СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА**

- ГИБКАЯ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ПОСТОЯННУЮ И ПЕРЕМЕННУЮ ЧАСТИ ОПЛАТЫ

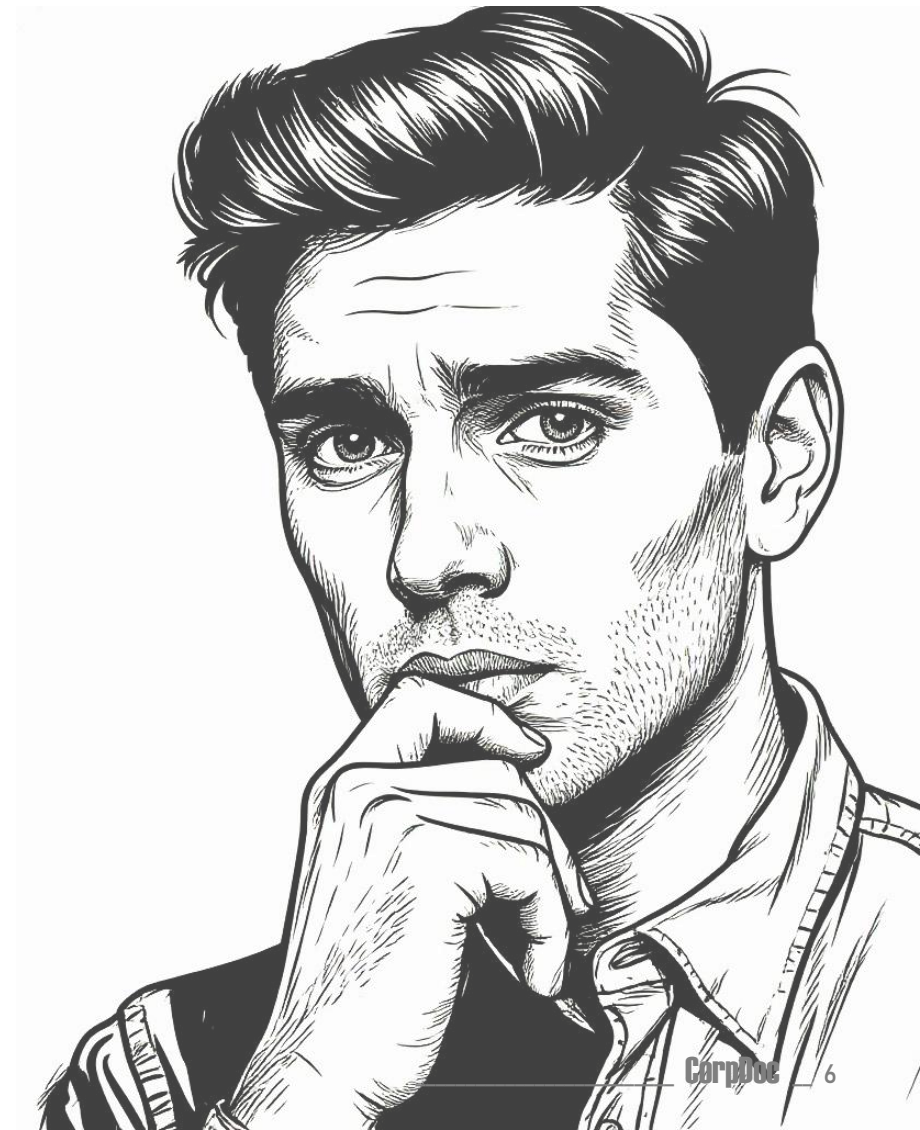
## **ПРОГРАММА КРАТКОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ**

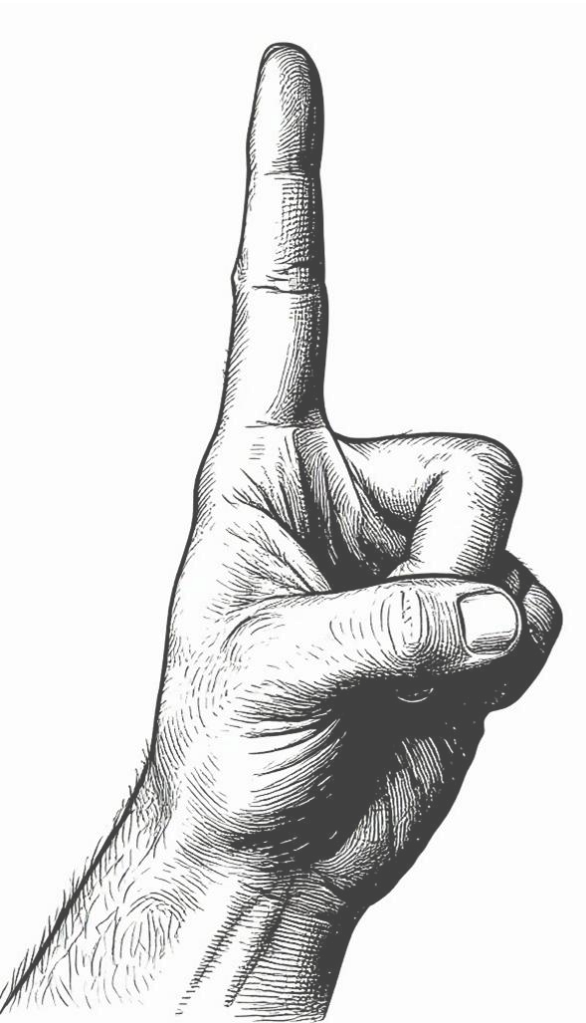
- ГИБКАЯ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩАЯ ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА



### КАК ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ ТАК, ЧТОБЫ УЧИТЫВАЛИСЬ ИНТЕРЕСЫ СМЕЖНИКОВ?

1. ОПРЕДЕЛИТЬ **КОНЕЧНЫЕ ЦЕЛИ**  
И ПОДНЯТЬ ИХ НА УРОВЕНЬ ОБЩЕГО ЦЕЛЕВОГО ЗАДАНИЯ
2. ОПРЕДЕЛИТЬ **ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ**  
И СДЕЛАТЬ ИХ УСЛОВИЯМИ ОПЕРАТИВНОГО ЗАДАНИЯ
3. ОТДЕЛИТЬ **КПЭ ВЛАДЕЛЬЦА** (СКВОЗНОГО) ПРОЦЕССА  
ОТ **КПЭ ИСПОЛНИТЕЛЯ** ПРОЦЕССА
4. СОГЛАСОВАТЬ **СИСТЕМУ ПООЩРЕНИЯ** (ПРИЗНАНИЯ)  
С СИСТЕМОЙ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И МОНИТОРИНГА
5. ОБЕСПЕЧИТЬ **КАНАЛЫ И ПЛОЩАДКИ ОБЩЕНИЯ**  
ДЛЯ КООРДИНАЦИИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





## ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- ВЕРХНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОБОБЩАЮТ НИЖНИЕ, НО НЕ КОПИРУЮТ ИХ
- НИЖНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕТАЛИЗИРУЮТ ВСЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

## ПРОТИВОРЕЧИВЫЙ КОНСЕНСУС

- ИСПОЛНЕНИЕ ВЕРХНИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОПУСКАЕТ ОТКЛОНЕНИЯ НИЖНИХ

## СОЮЗ КОЛЛЕКТИВНЫХ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ

- ВЕРХНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАДАЮТ ЦЕЛИ
- НИЖНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОПРЕДЕЛЯЮТ УСЛОВИЯ ИСПОЛНЕНИЯ

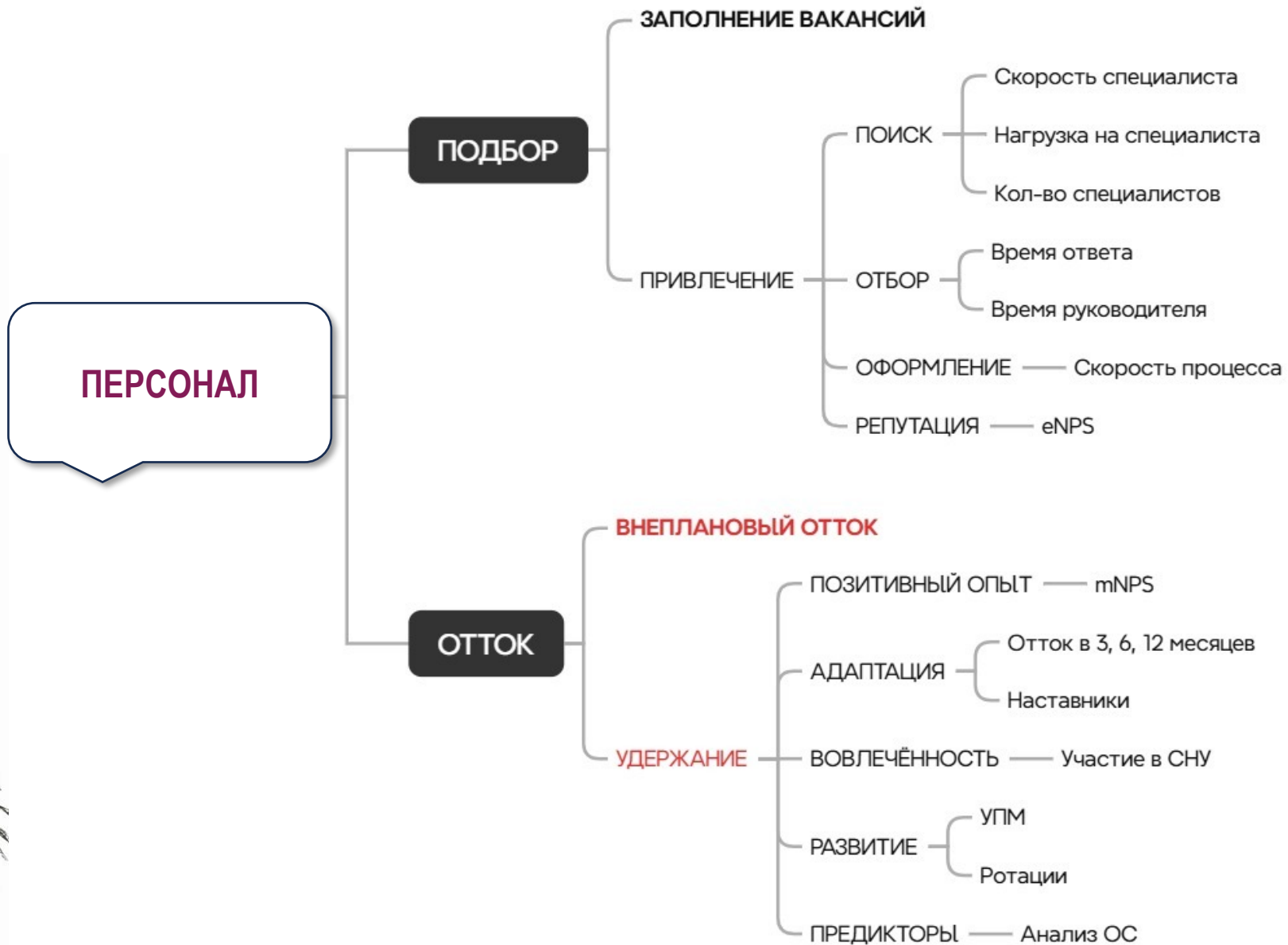
## СКВОЗНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

- ОБЯЗАНЫ БЫТЬ ПОКАЗАТЕЛЯМИ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА
  - РЕЗУЛЬТАТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЦЕЛЬНЫМ ПРОДУКТОМ | НЕ ДРОБИТЕ ПРОДУКТ НА ЧАСТИ
- ДОЛЖНЫ ИМЕТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
  - ВЛАДЕЛЕЦ КОНЕЧНОГО/КЛЮЧЕВОГО ПРОЦЕССА | ЗАКАЗЧИК ПРЕДЫДУЩИХ/СМЕЖНЫХ ПРОЦЕССОВ
- МОГУТ ИМЕТЬ КОМПОЗИТНУЮ СИСТЕМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
  - ИСПОЛНИТЕЛЬ КЛЮЧЕВОГО ПРОЦЕССА И КОНТРОЛЁР СМЕЖНЫХ | ВЛАДЕЛЕЦ РЕЗУЛЬТАТА + ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЦЕССОВ

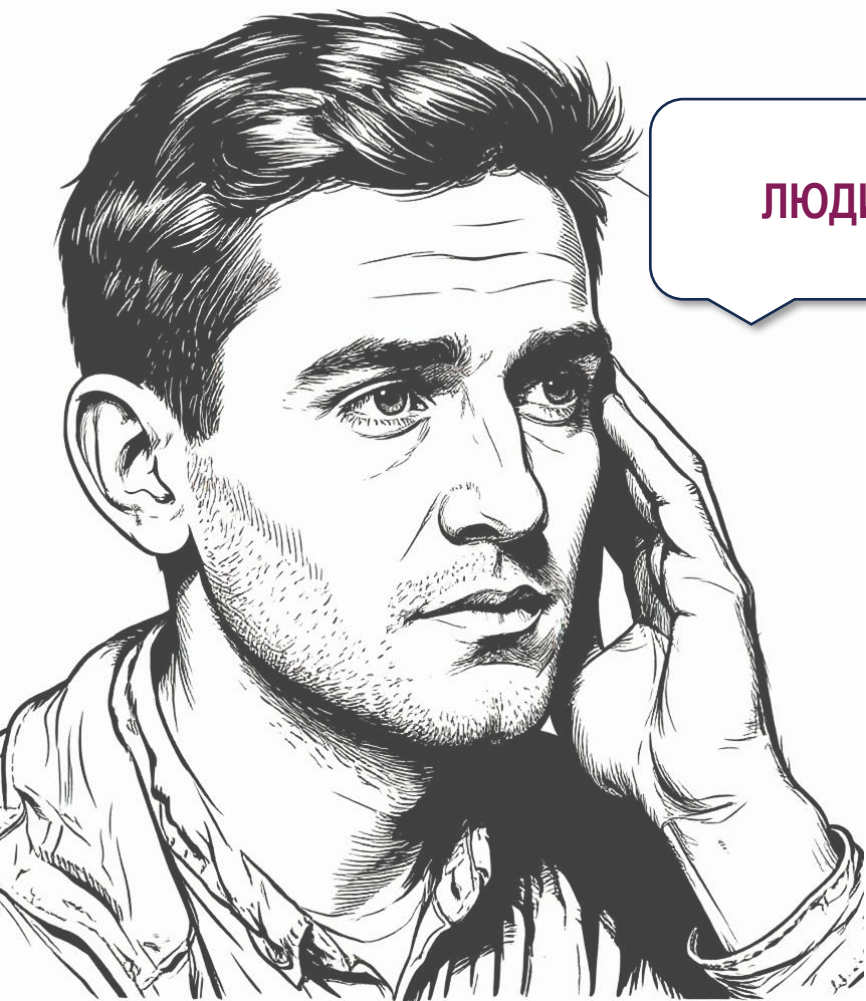




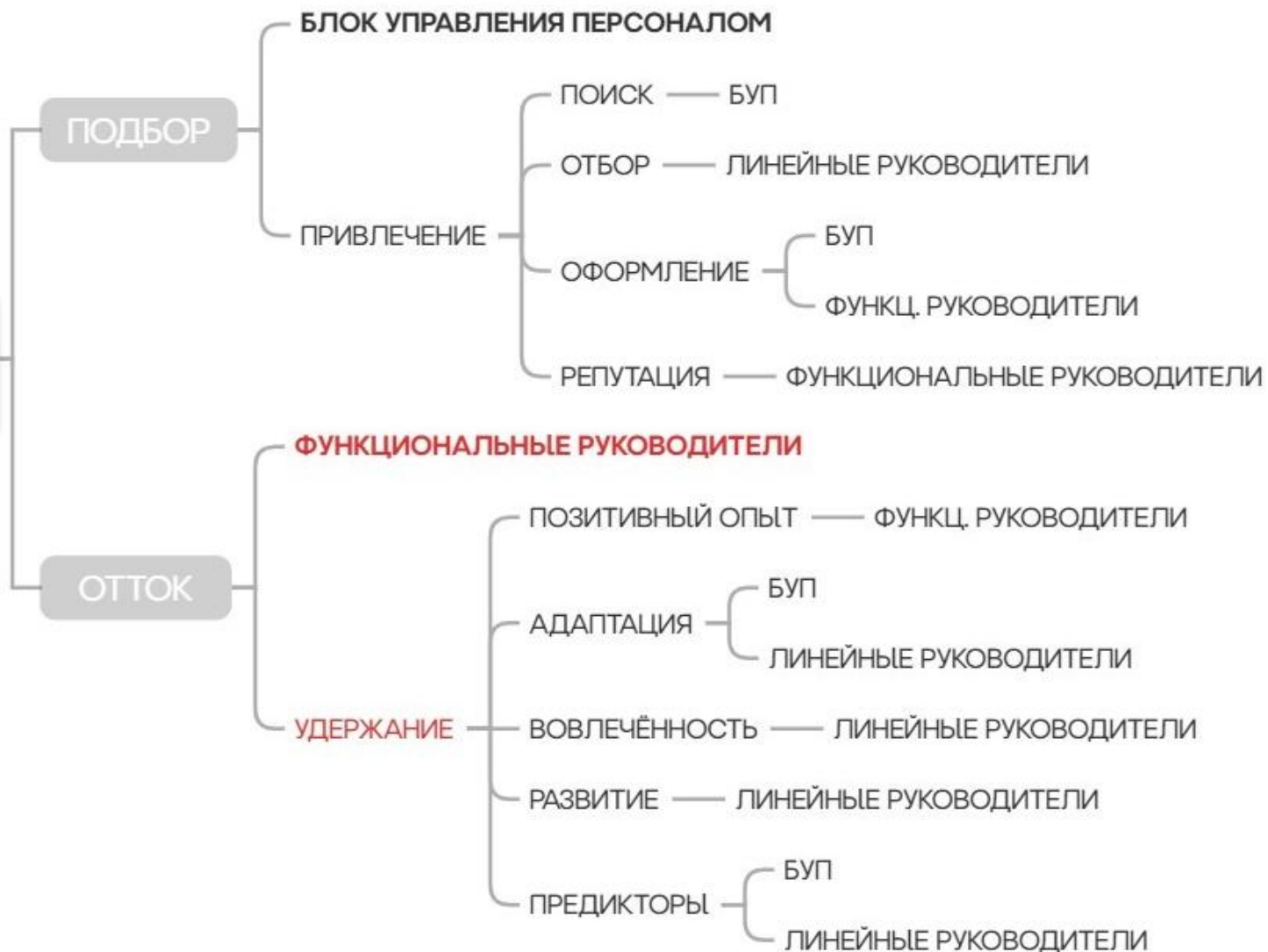
# | пример распределения ответственности



# | пример распределения заданий



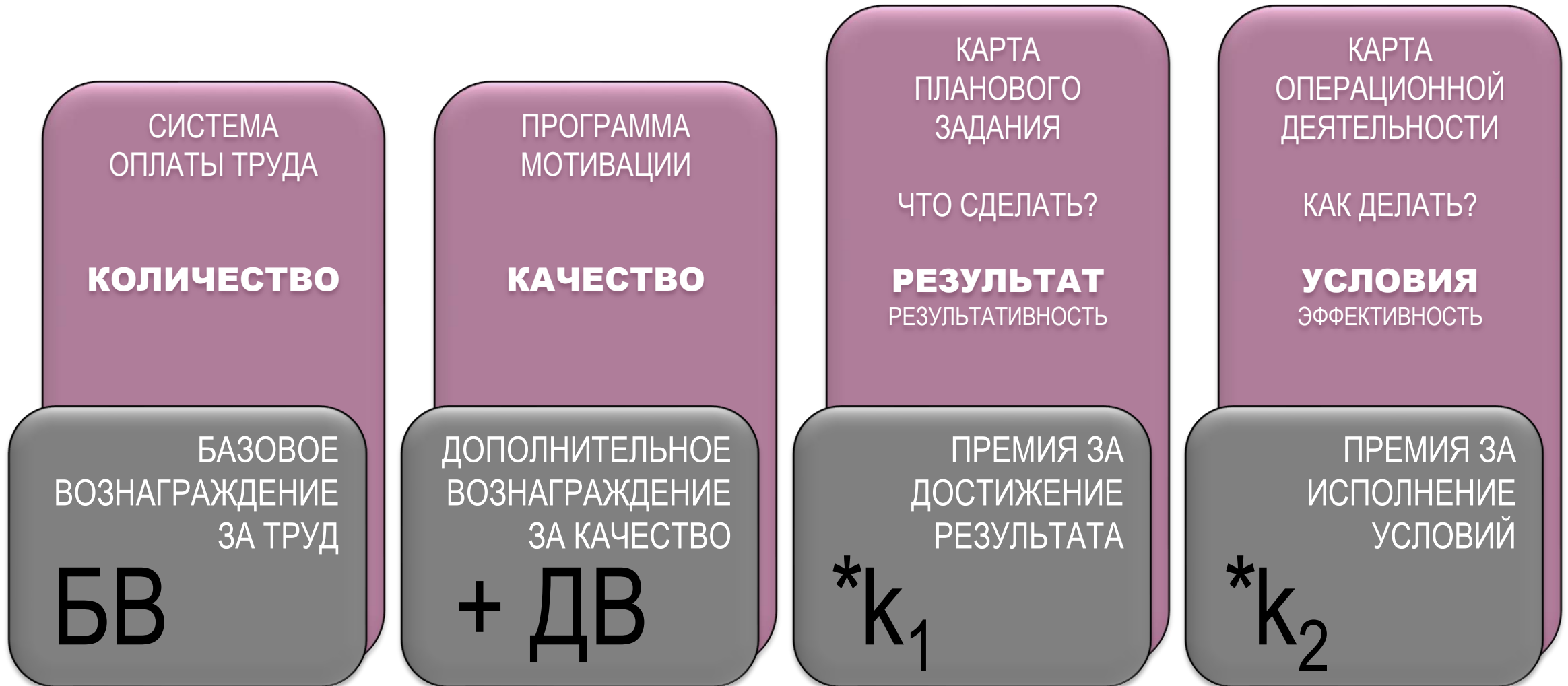
люди



# | функциональная карта показателей деятельности

Подразделение	Титул	Формула	Вес	Ед. изм.	План	Порог	К <sub>исп.</sub>	К <sub>прем.</sub>	Факт <sub>-1 г.</sub>	Бенчмарк	Владелец
<b>Цель</b>	описание ключевой цели: для чего подразделение работает в этом году?										
Качественная	описание ключевого изменения: кем/какими хотим стать?										
Количественная	определение ключевого параметра: какой результат получить?										
<b>Риски</b>	описание трёх ключевых рисков: что может помешать выполнению плана?										
<b>Плановое задание</b>	Обязательная часть. Не меняется в течение года. Анализируется по итогу. Не более 7 показателей. Развесовка.										
Корпоративные КПЭ			30%		100%	90%	0,90	0,60-1,20	95%	125%	ФИО
Функциональные КПЭ			70%		100%	80%	0,90	0,60-1,20	111%	105%	ФИО
<b>Операционная деятельность</b>	Индикативная часть. Может меняться в течение года. Оценивается по совокупности. Не ограничена. Без развесовки.										
Финансы и Экономика			-		100%	90%	0,80	0,50-1,25	99%	95%	ФИО
Клиенты и Партнёры			-		100%	90%	1,50	0,50-1,25	102%	105%	ФИО
Процессы и Операции			-		100%	90%	2,00	0,50-1,25	93%	97%	ФИО
Инновации и Потенциал			-		100%	90%	0,50	0,50-1,25	107%	110%	ФИО

# | система оплаты труда и система целеполагания кпэ





| инструменты  
вознаграждения:  
коэффициенты  
премирования

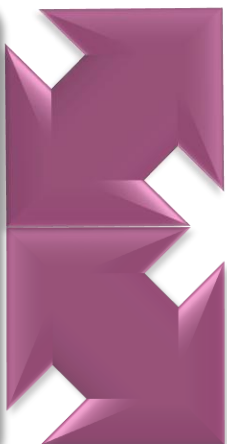


**1,25**

ИСПОЛНЕНИЕ  
УСЛОВИЙ  
ПЛАНОВОГО ЗАДАНИЯ

**60-120%**

ИСПОЛНЕНИЕ  
ПЛАНОВОГО ЗАДАНИЯ

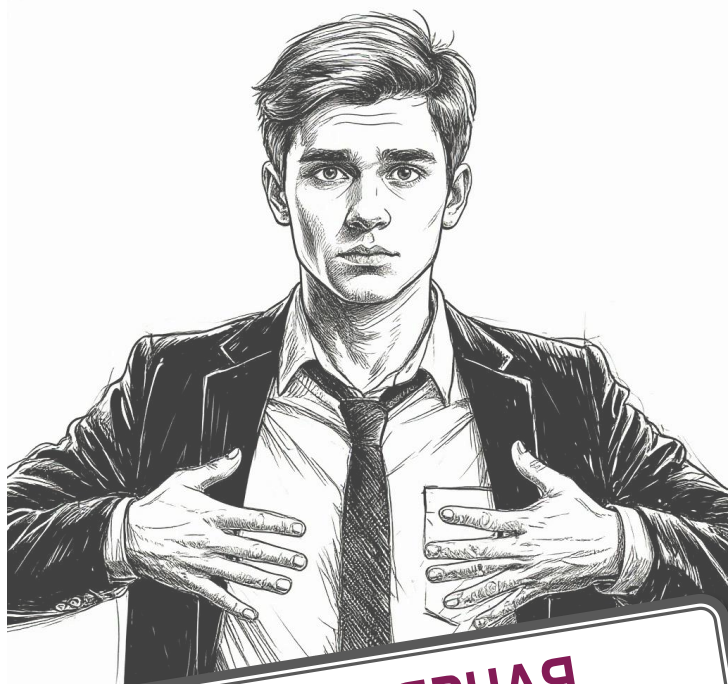


**0,50**

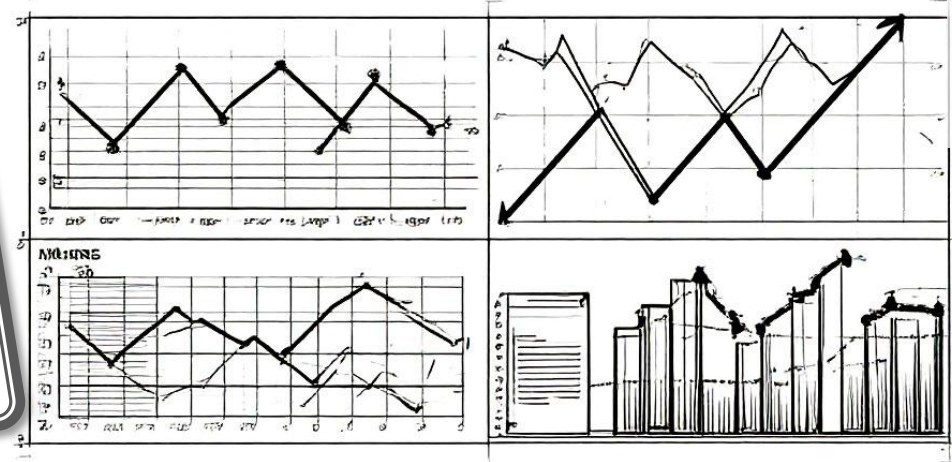
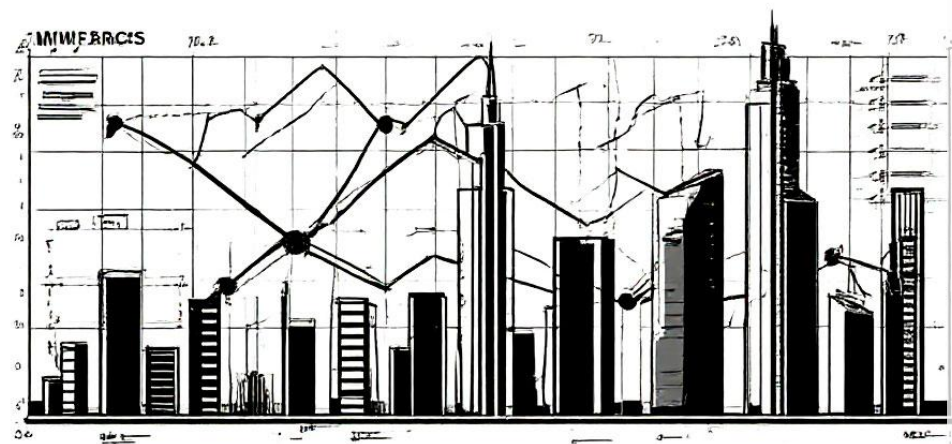
НЕИСПОЛНЕНИЕ  
УСЛОВИЙ  
ПЛАНОВОГО  
ЗАДАНИЯ



# | инструменты соревновательности



**РЕГУЛЯРНАЯ  
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ  
И ПУБЛИЧНАЯ  
ОТЧЁТНОСТЬ**



**ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ  
И КОМАНДНЫЕ  
ВСТРЕЧИ ОС**

# CorpDoc

практики человеческого менеджмента

РАЗВИВАЙТЕ  
ТАЛАНТЫ **ОРГАНИЗАЦИИ**  
РАСКРЫВАЯ  
**ТАЛАНТЫ** ОРГАНИЗАЦИИ

ВЛАДИСЛАВ ПОЗДЫШЕВ



@CORPDOC