



Введение в OLAP и современные технологии бизнес-планирования

Как компании используют данные для управления и планирования бизнеса в эпоху цифровой трансформации

10 лекций: от архитектуры OLAP до IBP, S&OP и бюджетирования

Автор курса: Сулейменов Я.
Платформа: CasPlan.tech
2025

KPI и управленческие метрики

- Разница между KPI и метриками
- KPI в разных сферах: финансы, маркетинг, HR, логистика
- Конфликты KPI между подразделениями
- OLAP как инструмент сквозных KPI



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions

Показатель ≠ Метрика

Показатель (Indicator)

- конкретная числовая величина зафиксированная в конкретный момент или за период.
- Например: "выручка за июль составила 120 млн", или "количество отгрузок 12 тыс."

Метрика (Metric)

- **формализованная логика оценки**, выражающая важный аспект эффективности. Метрика может опираться на один или несколько показателей, задаёт смысл **"что мы измеряем"** и **зачем**.
- Средний чек (AOV) = $\text{Выручка} / \text{Кол-во продаж}$

KPI (key performance indicators)

- ключевые показатели эффективности, которые помогают измерить, насколько успешно компания, отдел или сотрудник достигают поставленных целей
- объём продаж, количество звонков или встреч, конверсия в сделку

Аналитика ≠ Отчётность



Метрика	Формула	Что показывает
CPO	Затраченный бюджет на рекламу / количество продаж.	Cost per Order, Стоимость привлечения одной продажи - показывает, сколько в среднем денег потратила компания на привлечение одного покупателя
CAC	общая сумма затрат на каналы трафика и продажи за конкретный период времени / общее количество привлеченных клиентов.	Customer acquisition cost, стоимость приобретения клиента Сумма, которую компания платит для привлечения нового клиента за определённый период времени.
ROI	(доход, полученный с проекта - расходы на этот проект) / расходы на этот проект * 100%	return on investment, окупаемость инвестиций Если показатель ROI выше нуля, значит проект компании приносит прибыль. Ниже нуля - бизнес работает в убыток. А если ROI = 0, значит компания достигла точки безубыточности.
ARPU	общая выручка со всех продаж за этот период / количество пользователей продукта за этот период	Показывает выручку, которую компания в среднем получает с одного пользователя продукта за конкретный период времени.
AOV	общий доход с продаж / количество продаж	Средняя стоимость заказа. Проще говоря, это средний чек, сумма, которую компания в среднем зарабатывает с одной покупки за конкретный период времени.
LTV	средний чек * на количество покупок товара или услуги	Пожизненная стоимость клиента. Метрика отражает прибыль от одного пользователя за время, пока он клиент компании.

Основные типы контрольных точек в бизнесе

Финансовая метрика	Операционная метрика
Выручка (Revenue)	Кол-во оплат клиентов за период
Себестоимость продаж (COGS)	Кол-во лидов / заявок / встреч
Валовая прибыль / маржа	Кол-во клиентов, обслуженных за период
EBITDA / EBIT	OEE (эффективность оборудования)
Чистая прибыль	Выполнение производственного плана
ROA (доходность активов)	Загруженность мощностей / использование оборудования
ROE (доходность капитала)	Эффективность работы команды / производственного цикла
Операционная маржа	Оборачиваемость персонала / оборудования
Коэффициент ликвидности / Net Debt / Equity	Оборачиваемость запасов / цикл пополнения
EPS (прибыль на акцию)	Кол-во жалоб / дефектов / возвратов
Процент выполнения бюджета	Выполнение планов на операционном уровне
Leverage (финансовый рычаг)	Зависимость от операционной эффективности
CAC (стоимость привлечения клиента)	Производительность труда
ROMI (возврат на маркетинг)	Кол-во произведённых единиц / смену
Денежный поток (Cash Flow)	Среднее время выполнения заказа / цикла



Разный взгляд на цифры

EBITDA — это выручка
за вычетом операционных
расходов

Прибыль — это EBITDA
за вычетом обязательных
платежей

Выручка

EBITDA

Операционные
расходы

Прибыль

Платежи по кредитам,
налоги, амортизация



KPI как связующее звено стратегии и операционки

Пирамида KPI



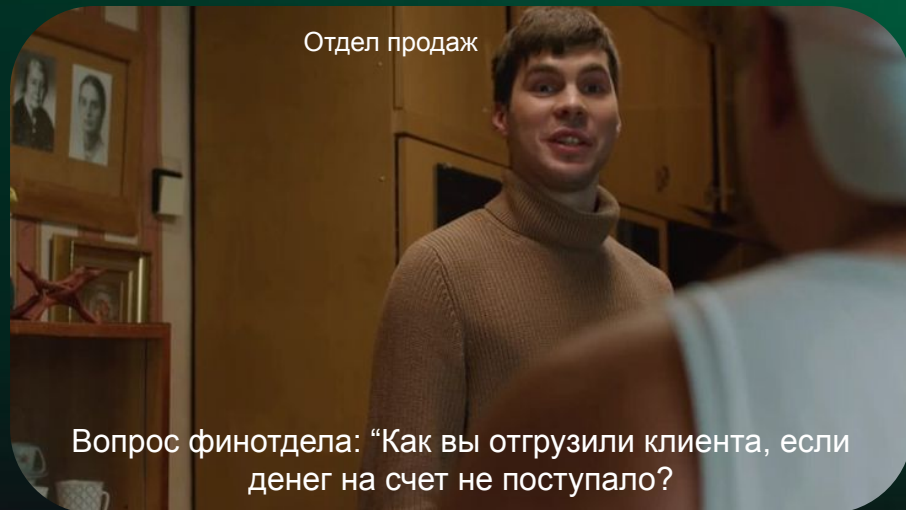
Конфликты KPI между отделами: когда цели не совпадают

Базовые войны отделов:

- Маркетинг vs Продажи: «Вы даете плохие лиды!» – «Вы не умеете их обрабатывать!»
- Производство vs Логистика: «Мы сделали вовремя, это вы не отгрузили!»
- Конфликт IT против всех: «Ваш запрос не в приоритете»

Разнонаправленные KPI:

- Закупки закупают по минимальной цене → производство получает некачественное сырье
- Продажи заключают контракты с большой скидкой → финансы не могут выйти на плановую маржу
- HR закрывает вакансии быстро → руководители получают неподходящих кандидатов



Локальная оптимизация показателей = глобальный саботаж

Сквозные KPI: единая версия правды

Бизнес в целом начинает работать эффективно тогда, когда:

- KPI разных подразделений выстроены под общие цели
- Аналитика используется системно, а не для отчетности
- Метрики показывают вклад в прибыль, а не абстрактные "лиды" или "ROMI"
- Бизнес-процессы выстроены так, чтобы усиливать друг друга.

Такой подход позволяет не просто увеличивать продажи, а обеспечивать устойчивый рост и повышать ценность компании для клиентов.



IBP-подход: интеграция планирования и исполнения через единый контур KPI.

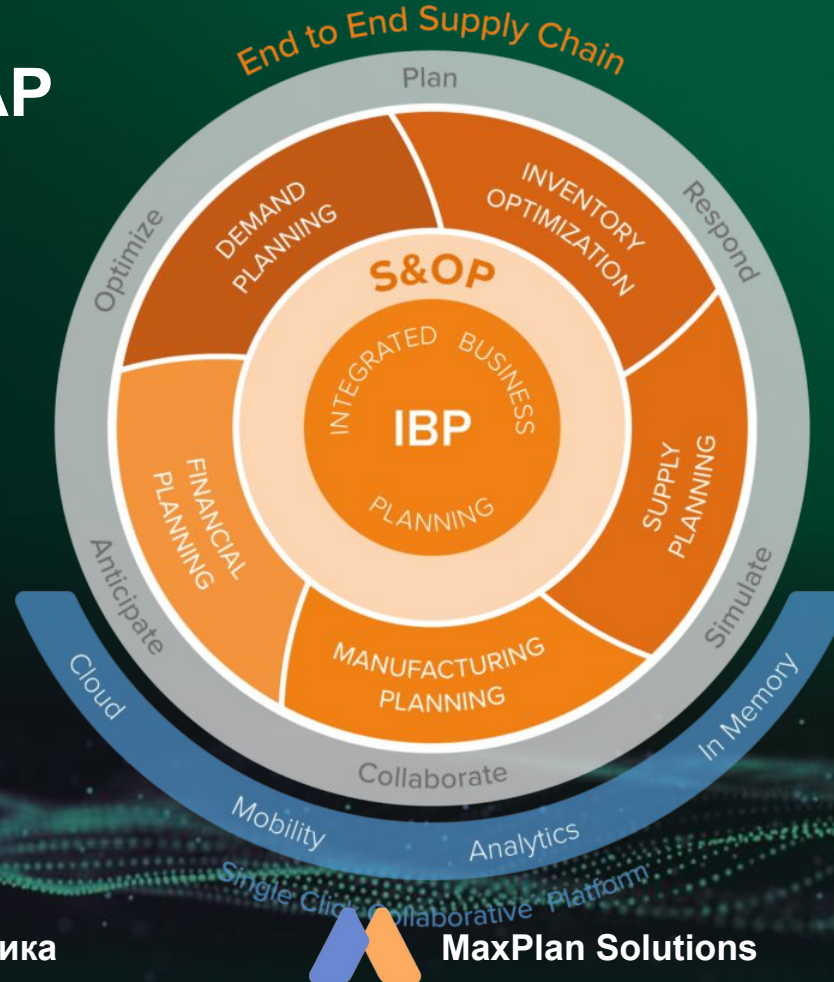
Роль аналитика и разработчика в системе KPI

- KPI не появляются сами по себе - их создают специалисты
- Аналитики проектируют модели и метрики, разработчики строят пайплайны данных
- Это ключевая точка, где IT поддерживает стратегию бизнеса



Итоги и связь KPI с IBP и OLAP

- **KPI** - это язык бизнеса, связывающий стратегию компании с повседневной работой отделов.
- **Метрика ≠ показатель**: показатель - это факт, метрика - это смысл, а KPI - это цель, выраженная в числах.
- KPI бывают не только финансовыми: маркетинг, HR, логистика, производство - всё измеримо и влияет на прибыль.
- Конфликты KPI между отделами неизбежны, но их решают сквозные KPI и единая версия правды.
- KPI строятся внутри OLAP-модели, а не "вручную" - данные превращаются в метрики, а метрики в управленческие цели.
- IT-специалисты - ключевые участники: они создают пайплайны данных, проектируют кубы и формируют основу для KPI.
- Дашборды KPI позволяют каждому уровню видеть свои задачи, но на базе одной и той же истины.





Спасибо за внимание!



casplan.tech



Кибернетика



MaxPlan Solutions