

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № 3 / 2024, Vol. 16, Iss. 3 <https://esj.today/issue-3-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/40ECVN324.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пряжникова, Е. Ю. Разработка показателей эффективности работы для отдела материально-технического снабжения среднего промышленного предприятия / Е. Ю. Пряжникова, Н. В. Канунников // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN324.pdf>

For citation:

Pryazhnikova E.Yu., Kanunnikov N.V. Development of performance indicators for the logistics department of a medium-sized industrial company. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(3): 40ECVN324. Available at: <https://esj.today/PDF/40ECVN324.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 2964

Пряжникова Елена Юрьевна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Профессор

Доктор психологических наук, профессор

E-mail: e-pryazhnikova@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9259-638X>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=416259

Канунников Николай Всеволодович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: Kanunnikov.nick@yandex.ru

Разработка показателей эффективности работы для отдела материально-технического снабжения среднего промышленного предприятия

Аннотация. Статья посвящена разработке ключевых показателей эффективности для отдела материально-технического снабжения среднего промышленного предприятия. Авторы прослеживают эволюцию концепции ключевых показателей эффективности от системы сбалансированных показателей до современного понимания, основанного на стандарте ИСО 9001-2015. Подчеркивается роль ключевых показателей эффективности в системе управления персоналом как инструмента мотивации и оптимизации деятельности. В статье предлагается методология разработки КПЭ, включающая определение границ применения, декомпозицию процессов, анализ целей и задач, идентификацию показателей и их внедрение. На примере отдела материально-технического снабжения демонстрируется практическое применение методологии: проводится декомпозиция процессов, SWOT-анализ, определяются цели и разрабатываются соответствующие показатели, учитывающие специфику работы отдела. Разработанные показатели направлены на управление рабочим капиталом, выполнение плана производства и экономическую эффективность работы отдела. Они отражают эффективность использования средств, вложенных в запасы, управления запасами сырья, величину неликвидных запасов, своевременность исполнения поставок, наличие фактов снижения нагрузок или остановок производства по причине отсутствия сырья или поставки сырья низкого качества, а также экономическую эффективность от коммерческой работы при выборе контрагента. Внедрение показателей эффективности рассматривается как основа для повышения эффективности, конкурентоспособности и дальнейшей оптимизации бизнес-процессов в организации. Авторы подчеркивают важность регулярного мониторинга и

корректировки системы показателей в соответствии с изменениями рыночной среды. Статья представляет собой один из этапов в процессе совершенствования деятельности отдела снабжения и формирует основу для дальнейшего развития организации.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности; управление персоналом; отдел материально-технического снабжения; бизнес-процессы; промышленность; система оплаты труда; эффективность

Введение

Впервые оценивание деятельности организации по достижению показателей было предложено экономистом Питером Друкером в 1954 году [1] в виде системы сбалансированных показателей. Этот метод учитывал операционные данные за отчетные периоды. По завершению периода устанавливалось, были ли достигнуты те или иные показатели или нет. В систему сбалансированных показателей, предложенной Друкером, не были заложены более глубокие целевые показатели, чем объем готовой продукции, объем выручки и т. д. В частности, эти показатели не учитывали вклад работников в достижение выбранной цели, а также не касались операционных и бизнес-процессов.

В 1960–1970-е годы система сбалансированных показателей содержательно изменяется и становится системой ключевых показателей эффективности (КПЭ), основанной на качественном и (или) количественном вкладе работника в бизнес-процесс. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются составным элементом менеджмента качества, регламентируемого ГОСТ Р ИСО 9001-2015.¹ Этот ГОСТ, в частности, регулирует порядок внедрения способов материальной мотивации на основе процессов, взаимодействия людей, принятий решений и комплексных улучшений.

В современной научной литературе понятие КПЭ практически не представлено и составляется преимущественно на основе ИСО 9001-2015. КПЭ — это показатель результата деятельности, включающий в себя степень достижения цели и затраты на ее достижение [2]. Хотя КПЭ могут различаться по своему назначению, объединяет их связь между деятельностью и ее денежным выражением. Иными словами, в принцип КПЭ заложен стимул финансово обоснованного исполнения трудовых обязанностей работника.

Представляется, что стимулирование персонала вести свою деятельность (1) без необоснованных финансовых издержек и (2) с учетом конкретной измеряемой цели организации является основным назначением КПЭ в системе управления персоналом. С точки зрения кадровой политики внедрение системы позволит руководителю подразделения отслеживать качество работы подчиненных и находить точки профессионального роста, а работнику — соотносить свою деятельность с конечными целями организации и формировать лояльность.

С точки зрения кадрового менеджмента внедрение КПЭ позволит оптимизировать такие показатели как:

1. Текучесть кадров.
2. Потери рабочего времени.
3. Объем выполненных работ / обработанных заказов.
4. Рост прибыли на человека [3].

¹ Системы менеджмента качества // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 04.04.2024).

Цель исследования: разработать систему ключевых показателей эффективности для отдела материально-технического снабжения (МТС) среднего промышленного предприятия. В данной работе под средним промышленным предприятием будет пониматься организация со штатной численностью сотрудников от 100 до 999 человек.

Задачи исследования:

1. Проанализировать существующие подходы к разработке и внедрению КПЭ на предприятиях.
2. Изучить специфику работы отдела материально-технического снабжения и определить ключевые бизнес-процессы.
3. Сформулировать цели и задачи для отдела материально-технического снабжения, согласованные с общей стратегией предприятия.
4. Разработать систему КПЭ для отдела материально-технического снабжения, включая показатели, методику расчета и целевые значения.
5. Определить механизм внедрения и мониторинга КПЭ в отделе материально-технического снабжения.

Гипотеза исследования: КПЭ для отдела МТС станут источником формализации и систематизации работы руководителя и менеджером отдела.

Таким образом, ключевые показатели эффективности в разрезе управления персоналом представляют собой меры материального стимулирования, назначением которых является достижение значимых для организации операционных целей [4]. Выплаты за достижение КПЭ является составной частью совокупного дохода работника, состоящего также из постоянной (оклад или тариф) и переменной (премии) частей.

Методология разработки ключевых показателей эффективности

Перед началом непосредственной разработки КПЭ необходимо установить границы их применения и внедрения. Границы включают в себя:

1. Сферу применения показателей (функционирование процессов, результаты работы, затраты, производительность и т. д.).
2. Вид деятельности организации (промышленность, связь, государственная служба и др.).
3. Размер организации (малая, средняя, крупная).
4. Периодичность проверок по показателям (раз в неделю, месяц, квартал и т. д.) [5].

Затем определяются цели организации. Так как КПЭ разрабатываются преимущественно для бизнеса, то основной целью будет являться получение наибольшей возможной прибыли и сокращение издержек. Далее производится декомпозиция внутренних процессов организации на основе финансовых потоков — иными словами, отслеживается, на каких этапах деятельности создается прибыль и на каких появляются постоянные и переменные издержки. Это делается с целью определить, на каком этапе начинается ответственность выбранного отдела и на какие подразделения она влияет непосредственно.

На следующем этапе образуется разветвление методики разработки показателей эффективности. В случае, если необходимо внедрить показатели для мотивации к совершенствованию процесса, определяются цели процессов, реализуемых выбранным

подразделением. В случае, если необходимо стимулировать работников к качественному исполнению задач, определяются непосредственные функции каждого работника [6].

На следующем этапе представляется верным визуализировать деятельность выбранного подразделения с помощью методики «Черный ящик».² Она позволяет на уровне ресурсов и операций декомпозировать деятельность подразделения и четко установить ресурсы и окружения, с которыми оно связано.

Затем устанавливается совокупность формул, по которым будут проводиться основные расчеты, и собираются необходимые данные согласно каждой формуле. Далее осуществляется анализ работы подразделения после внедрения КПЭ — сравниваются фактические результаты с целевыми, выявляются причины отклонений и т. п. При необходимости показатели могут быть изменены.

С точки зрения менеджмента процесс разработки и внедрения показателей эффективности может выглядеть следующим образом:

1. Инициация (руководство компании принимает решение о разработке системы КПЭ).
2. Формирование рабочей группы: (создается рабочая группа из сотрудников разных отделов).
3. Анализ целей и задач (рабочая группа анализирует цели и задачи компании).
4. Идентификация ключевых показателей.
5. Разработка системы расчета КПЭ (определяются формулы расчета КПЭ).
6. Внедрение системы КПЭ.
7. Мониторинг и оценка.
8. Корректировка системы КПЭ.

Разработка КПЭ для отдела материально-технического снабжения

Согласно процессу разработки ключевых показателей эффективности, на первом этапе необходимо определить общую цель деятельности организации в целом и подразделения в частности, чтобы затем провести декомпозицию процессов на основе исполнения обязанностей работников отдела или движения финансовых потоков [7].

Общей целью выбранной организации как частного промышленного предприятия является получение максимально возможной прибыли и оптимизация постоянных и переменных издержек. Целью работы отдела МТС является обеспечение производственных материальных потребностей организации [8].

Далее на основе движения финансовых потоков (их прибытия и убытия) предлагается провести декомпозицию процессов внутри компании. Маржинальная прибыль предприятия складывается из маржинальной прибыли подразделений, непосредственно изготавливающих готовую продукцию. Маржинальная прибыль подразделений складывается выручки за вычетом переменных издержек. В этом процессе отдел МТС занимает положение подразделения, обеспечивающего переменные издержки на основе степени использования материальных ресурсов [9].

² Два подхода к разработке КПЭ // iTeam URL: <https://blog.iteam.ru/dva-podhoda-k-razrabotke-kpe/> (дата обращения: 07.04.2024).

Структура постоянных издержек представляет собой сумму общих хозяйственных, коммерческих и общих производственных расходов. За коммерческие расходы, в которые входят траты на упаковку, погрузку, продвижение товаров, ответственен отдел МТС. В структуре общих производственных расходов отдел МТС занимает расходы на упаковочно-погрузочные работы и расходы на транспорт [10].

Таким образом, отдел материально-технического снабжения имеет следующие области ответственности в рамках декомпозиции процессов по движению финансовых ресурсов: (1) обеспечение материальных потребностей производственных подразделений организации согласно специфике заказа, объему запасов и др., (2) обеспечение погрузо-разгрузочных работ и логистики, (3) обеспечение коммерческих расходов. Для более наглядного представления деятельности отдела МТС используем модель «Черный ящик» (рис. 1).

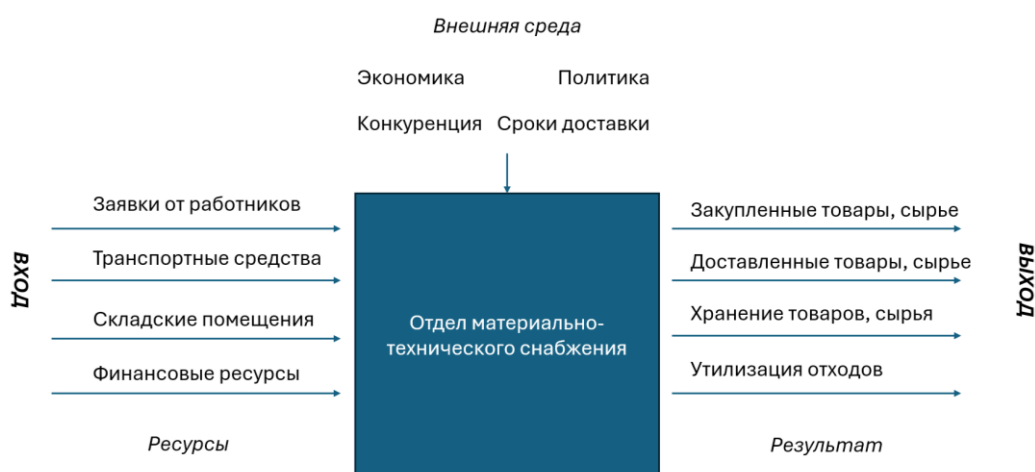


Рисунок 1. Модель «Черный ящик» для отдела МТС (составлено авторами)

На следующем этапе необходимо определить совокупность основных проблем в работе отдела МТС, для решения которых будут разработаны КПЭ. Для этого требуется проанализировать качество работы с имеющимися ресурсами отдела, обозначенными в «Черном ящике» (рис. 1), при помощи методики SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ для отдела МТС

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Налаженные долгосрочные отношения с надежными поставщиками сырья и материалов	1	Высокие издержки на логистику и складское хранение запасов
2	Опытный и квалифицированный персонал отдела снабжения	2	Слабая система мотивации и KPI для сотрудников отдела
3	Регулярное обучения и повышение квалификации сотрудников отдела	3	Отсутствие четких регламентов по работе с претензиями к поставщикам
4	Хорошая репутация компании, позволяющая получать выгодные условия от поставщиков	4	Недостающий контроль за сроками годности и условиями хранения материалов
5	Активное участие в отраслевых выставках и конференциях для поиска новых партнеров	5	Недостаточная скорость реакции на изменения потребностей производства
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Внедрение системы управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM)	1	Усиление конкуренции за ограниченные ресурсы сырья на рынке
2	Выход на новые рынки закупок сырья и материалов, диверсификация поставщиков	2	Рост цен на ключевые виды сырья и материалов
3	Внедрение системы управления качеством поставок	3	Потеря ключевых сотрудников отдела снабжения
4	Внедрение современных технологий для оптимизации управления запасами	4	Появление новых конкурентов на рынке тары и упаковки
5	Участие в профессиональных закупочных ассоциациях	5	Риск срыва поставок из-за банкротства или финансовых проблем у поставщиков

Составлено авторами

КПЭ должны решать и/или не допускать проблемы, обозначенные в поле «Слабые стороны» и «Угрозы». Затем был сформирован пул целей, которые должны достигаться в работе отдела материально-технического снабжения посредством показателей эффективности. К ним относятся:

- Управление рабочим капиталом.
- Выполнение плана производства.
- Экономическая эффективность работы отдела.

Для достижения этих целей были выбраны соответствующие параметры работы, единицы измерения их работы, тип показателя, уровни выполнения, методика расчета, категории работников-исполнителей показателей в отделе. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности для отдела материально-технического снабжения

№	Цель	Наименование КПЭ	Ед. изм.	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Методика расчета	Категория работников
				нижний уровень	целевое значение	верхний уровень			
1	Управление рабочим капиталом в зоне ответственности	Оборачиваемость КЗ	дни	x	y	z	0,1	КР11 = $K3(\text{сумм})/n*3г*Д$, где: КЗ(сумм) — сумма КЗ на конец каждого квартала отчетного периода; n — количество кварталов в отчетном периоде; 3г — общая стоимость закупленных товаров и услуг за отчетный период; Д — количество календарных дней в отчетном периоде.	Руководитель ОМТС
2		Оборачиваемость запасов сырья	дни	x	y	z	0,2	КР12 = $\text{Зап}(\text{сумм})/n*\text{Зап}(\text{с})/П*Д$, где: Зап(сумм) — сумма запасов категории МРП на конец каждого квартала отчетного периода; n — количество кварталов в отчетном периоде; Зап(с) — величина списания данных запасов в производство и на хозяйственные нужды на период; П — период, за который происходит списание запасов; Д — количество календарных дней в отчетном периоде.	Руководитель ОМТС
3		Величина запасов неликвидного имущества	тыс. руб.	x	y	z	0,1	КР13 = $(\text{Запнп}(\text{сумм})*100)/\text{Запно}(\text{сумм})$, где: Запнп(сумм) — сумма запасов неликвидного имущества на конец предыдущего периода; Запно(сумм) — сумма запасов неликвидного имущества на конец отчетного периода.	Руководитель ОМТС
4	Выполнение плана производства, капитального строительства и ремонта	Своевременность исполнения поставки по закупкам оборудования и материалов	%	x	y	z	0,25	КР14 = $\text{СП}(\text{сумм})/\text{СО}(\text{сумм})*100\%$, где: СП(сумм) — сумма своевременных поставок в тыс. р.; СО(сумм) — общая сумма поставок в тыс. р.	Менеджер
5		Наличие факторов снижения нагрузок/остановок по причине отсутствия сырья упаковки от запланированного объема (в зоне ответственности МТС)	шт.	x	y	z	0,15	КР15 = $(\text{СПп}*100)/\text{СПо}$, где: СПп — снижение поставок/остановка по причине отсутствия сырья в предыдущем отчетном периоде; СПо — снижение поставок/остановка по причине отсутствия сырья в настоящем отчетном периоде.	Менеджер
6	Экономическая эффективность	Экономический эффект от коммерческой работы (%)	%	x	y	z	0,1	КР16 = $\sum(P_{\text{min}} - P_f)$, где: Pmin — минимальная стоимость из коммерческих предложений до проведения процедур выбора контрагентов; Pf — стоимость коммерческого предложения победителя после проведения процедур.	Менеджер

Составлено авторами

Показатель оборачиваемости капитальных затрат отражает эффективность использования средств, вложенных в запасы. Низкая оборачиваемость может свидетельствовать о затоваривании, «замораживании» средств, что негативно влияет на ликвидность и рентабельность компании. Отслеживая этот КПЭ, отдел МТС может оптимизировать уровень запасов, снижая расходы на хранение и улучшая финансовые показатели.

Показатель оборачиваемости запасов сырья более детально, чем оборачиваемость капитальных запасов, отражает эффективность управления запасами сырья. Он позволяет выявить «мертвые» запасы, ненужные сырьевые запасы, оптимизировать их уровень и высвободить средства. Контроль этого КПЭ помогает отделу МТС минимизировать риски порчи, устаревания сырья и избежать непредвиденных расходов.

Показатель величины неликвидных запасов — это «замороженные» средства, которые не приносят прибыли. Отслеживая этот КПЭ, отдел МТС может проводить ревизии складов, выявлять причины образования неликвидов, оптимизировать процессы закупок и хранения, тем самым снижая финансовые потери.

Показатель своевременности исполнения поставок позволяет отслеживать степень обслуживания поставок по заявкам. Поздние поставки могут привести к простоям производства, срыву сроков выполнения заказов, потере клиентов и репутации компании. Контроль этого КПЭ помогает отделу МТС отслеживать работу поставщиков, выявлять ненадежных партнеров, оптимизировать процессы закупок и минимизировать риски срыва производственного плана.

Показатель наличия фактов снижения нагрузок/остановок по причине отсутствия сырья (поставки сырья низкого качества), упаковки от запланированного объема (в зоне ответственности отдела МТС) помогает отделу выявить проблемы в работе с поставщиками, улучшить качество закупаемых материалов, оптимизировать складские запасы, тем самым обеспечивая бесперебойную работу производства. Такие ситуации негативно влияют на выпуск продукции, приводят к недополучению прибыли, росту издержек.

Показатель экономической эффективности от коммерческой работы при выборе контрагента отражает эффективность работы отдела МТС в части поиска выгодных предложений на рынке. Анализ этого КПЭ помогает оценить компетентность сотрудников МТС, выявить возможности для снижения затрат, оптимизации расходов и повышения рентабельности компании.

Заключение

При разработке ключевых показателей эффективности (КПЭ) для отдела материально-технического снабжения среднего промышленного предприятия были учтены специфика работы данного отдела, его стратегические цели и операционные задачи. Акцент был сделан на создание показателей, направленных на улучшение оперативности поставок, оптимизацию уровня запасов, снижение издержек и обеспечение бесперебойного производственного процесса.

Данная работа представляет собой фундаментальный этап в процессе совершенствования деятельности отдела снабжения, способствует повышению производительности и конкурентоспособности компании на рынке, а также формирует основу для дальнейшего развития и оптимизации бизнес-процессов в организации.

Для обеспечения эффективности процесса разработки и использования КПЭ требовалось провести анализ текущих показателей, выявить потенциальные узкие места в процессе снабжения и определить ключевые области для улучшения. Необходимо также

учитывать изменчивость рыночной среды и оперативно реагировать на изменения, чтобы адаптировать КПЭ под новые условия.

Кроме того, важно установить четкие коммуникационные каналы для передачи информации о достижениях и прогрессе по КПЭ всем заинтересованным сторонам в организации. Это поможет поддерживать прозрачность процесса и обеспечить согласованность действий всех участников команды по достижению поставленных целей.

Научная новизна работы заключается в том, что был предложен комплексный подход к разработке КПЭ для отдела материально-технического снабжения, учитывающий специфику деятельности отдела и его роль в обеспечении бесперебойной работы предприятия. Также была разработана система КПЭ, включающая показатели эффективности процессов закупок, управления запасами, взаимодействия с поставщиками.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение система КПЭ может позволить промышленным предприятиям:

1. Повысить производительность труда сотрудников отдела материально-технического снабжения.
2. Сократить время выполнения заказов на поставку материалов и комплектующих.
3. Снизить уровень запасов на складе.
4. Оптимизировать затраты на материально-техническое обеспечение предприятия.
5. Формализовать и систематизировать работу руководителя и менеджеров отдела материально-технического снабжения, повысив прозрачность и контролируемость процессов [10].

Можно заключить, что гипотеза, обозначенная в начале данной работы, о том, что внедрение показателей эффективности в работу отдела МТС станет источником систематизации работы его сотрудников, подтвердилась.

Разработка и использование КПЭ являются ключевыми элементами успешного управления отделом материально-технического снабжения и обеспечивают не только текущую эффективность его работы, но и создают базу для будущего роста и развития компании в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.- 416 с.
2. Васильева, С.А. КПЭ — как основной инструмент оценки деятельности персонала организации / С.А. Васильева, М.А. Домаренко // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2014. — Т. 1. — С. 187–192.
3. Демидович, К.А. Понятие ключевых показателей эффективности (КПЭ) и их применение / К.А. Демидович, Л.В. Данилова // Новая наука: От идеи к результату. — 2016. — № 5-1(84). — С. 47–51. — EDN VZGCLJ.
4. Корнеева, И.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (КПИ) / И.В. Корнеева, М.В. Полевая, Е.В. Камнева. — DOI 10.25513/1812-3988.2019.17(1). // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2019. — Т. 17, № 1. — С. 88–98. — EDN ENKEOW.

5. Коробейникова, Е.В. Разработка матрицы ключевых показателей эффективности (КПЭ) / Е.В. Коробейникова, Ю.А. Масаев, В.Ю. Масаев // Вестник Кузбасского государственного технического университета. — 2015. — № 6(112). — С. 216–222. — EDN UYYWPJ.
6. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. — М.: Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.
7. Якимов, А.А. Оценка основных факторов развития обрабатывающей промышленности России / А.А. Якимов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 1-1. — С. 119–127. — DOI 10.34670/AR.2023.46.17.013. — EDN LZJDCR.
8. Глушкова, М.А. Формирование ключевых показателей эффективности в системе стимулирования персонала предприятий перерабатывающей промышленности / М.А. Глушкова, О.Б. Главатских, А.И. Троянская. — DOI 10.22213/2413-1172-2018-4-60-64 // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. — 2018. — Т. 21, № 4. — С. 60–64. — EDN YTZHTV.
9. Жигалова, М.В. Роль отдела материально-технического снабжения на предприятии / М.В. Жигалова // Инновационные научные исследования в современном мире: теория, методология, практика: Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 августа 2023 года. Том Часть 1. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. — С. 179–182. — EDN ALCEBK.
10. Голованова, Е.И. Формирование, разработка и внедрение КПЭ и их роль в управлении организацией / Е.И. Голованова, Е. Е. Кукина // Вектор экономики. — 2019. — № 10(40). — С. 50. — EDN OLIQXS.

Pryazhnikova Elena Yurievna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: e-pryazhnikova@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9259-638X>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=416259

Kanunnikov Nikolay Vsevolodovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: Kanunnikov.nick@yandex.ru

Development of performance indicators for the logistics department of a medium-sized industrial company

Abstract. The article is devoted to the development of key performance indicators (KPIs) for the logistics department of a medium-sized industrial enterprise. The authors trace the evolution of the KPI concept from the balanced scorecard to the modern understanding based on the ISO 9001-2015 standard. The role of KPI in the personnel management system as a tool for motivation and optimization of activities is emphasized. A methodology for developing KPIs is proposed, including defining the boundaries of application, decomposing processes, analyzing goals and objectives, identifying indicators and their implementation. Using the example of the logistics department, the practical application of the methodology is demonstrated: process decomposition, SWOT analysis are carried out, goals are determined and corresponding KPIs are developed, taking into account the specifics of the department's work. The developed indicators are aimed at managing working capital, fulfilling the production plan and the economic efficiency of the department. They reflect the efficiency of using funds invested in inventories, managing inventories of raw materials, the amount of non-liquid inventories, timely execution of deliveries, the presence of cases of load reduction or production stoppages due to the lack of raw materials or the supply of low-quality raw materials, as well as the economic efficiency of commercial work when choosing a counterparty. The implementation of KPI is considered as the basis for increasing efficiency, competitiveness and further optimization of business processes in the organization. The authors emphasize the importance of regular monitoring and adjustment of the KPI system in accordance with changes in the market environment. The article represents one of the stages in the process of improving the activities of the supply department and forms the basis for the further development of the organization.

Keywords: key performance indicators; personnel management; logistics department; business processes; industry; remuneration system; efficiency