Утверждено

Советом директоров

ОАО «ХХХ»

(Протокол от _____ №_____)

ПОЛОЖЕНИЕ

о системе ключевых показателей эффективности деятельности

ОАО «ХХХ»

г. Санкт-Петербург 2012 г.

Оглавление

1. Общие положения 3
2. Цели, задачи, принципы и структура Системы КПЭ 3
3. Ключевые показатели эффективности деятельности 5
4. Формирование и применение Системы КПЭ 5
5. Заключительные положения 5
Приложение 1. Дерево целей и показателей 6
Приложение 2. Формат MS Excel для расчёта «план-факта» 6
Приложение 3. Процедура внесения данных в формат расчёта «план-фактных» значений КПЭ 6
Приложение 4. Бизнес-процесс контроля состояния «план-факт» по показателям 6
Приложение 5. Принципы и формула расчёта ежегодного вознаграждения Генерального директора и членов Совета директоров 6
Приложение 6. Копия листа формата MS Excel с показателями для расчёта вознаграждения ГД и членов СД 6
Приложение 7. Копия листа формата MS Excel с расчётом вознаграждения Генерального директора 6
Приложение 8. Копия листа формата MS Excel с расчётом вознаграждения Профессионального поверенного №1 6

1. Общие положения

1.1. Положение о системе ключевых показателей эффективности деятельности ОАО «ХХХ» (далее по тексту – «Положение») разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом ОАО «ХХХ» (далее по тексту «Общество»).

1.2. В настоящем Положении используются следующие понятия:

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ представляет собой отношение достигнутого результата к произведенным затратам и ресурсам, обусловливающим его получение.

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (Система КПЭ) – совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе стратегии ОАО «ХХХ», с помощью которых оценивается эффективность деятельности Общества, его структурных подразделений и работников Общества.

КЛЮЧЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач Общества.

1.3. Настоящее Положение выполняет следующие функции:

- устанавливает методические основы Системы показателей эффективности деятельности Общества, определяет ее цели, задачи, предъявляемые к ней требования;
- определяет перечень КПЭ для различных уровней управления и структурных единиц Общества;
- устанавливает распределение ответственности за достижение плановых значений КПЭ по должностным лицам Общества;
- определяет методику расчёта вознаграждения на основе план-фактных значений КПЭ,
- определяет процедуру анализа план-фактных значений КПЭ и расчёта вознаграждения.

2. Цели, задачи, принципы и структура Системы показателей эффективности деятельности

2.1. Система КПЭ деятельности представляет собой иерархически организованную структуру показателей эффективности деятельности, соответствующих целям Общества и предназначенных для регулярного планирования и контроля их исполнения.

Показатели КПЭ являются измерителями целей, организованных в древовидную иерархию. Во главе иерархии находятся наиболее общие цели Общества, а подчинённые подцели получаются путём декомпозиции целей верхнего уровня. Основной принцип декомпозиции – необходимость и

достаточность (сбалансированность) подцелей для достижения цели более высокого уровня.

Этот же принцип сбалансированности лежит в основании методики формирования планов по показателям. Достижение планов по показателям подцелей должно обеспечивать достижение планов по показателю цели.

Каждому показателю назначается:

- Ответственный – должностное лицо, отвечающее за достижение планового значения показателя,
- Источник - должностное лицо, отвечающее за достоверный расчёт фактического значения показателя.

2.2. Главные цели внедрения Системы показателей эффективности деятельности:

- перевод стратегии развития Общества в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровнях,
- разработка системы мотивации, связывающей интересы сотрудников и Общества.

2.3. Основные задачи Системы КПЭ следующие:

- определение целей и показателей в соответствии со стратегией развития Общества;
- формирование достоверной отчетности о достижении целевых показателей;
- контроль эффективности подразделений;
- контроль направления использования ресурсов;
- анализ достигнутых результатов;
- анализ причин отклонений;
- корректировка стратегических целей Общества;
- корректировка состава мероприятий для достижения установленных значений КПЭ.

2.4. Система показателей эффективности деятельности Общества строится на основе следующих принципов:

- прозрачности и измеряемости показателей;
- минимальной достаточности показателей;
- комплексной характеристики основных процессов деятельности Общества;
- наличия оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития (достижение долгосрочных и краткосрочных целей) Общества;
- контроля отклонений от установленных плановых значений ключевых показателей, который обеспечивает своевременное реагирование на возникновение критических ситуаций и принятие мер по предотвращению возможных негативных последствий.

3. Ключевые показатели эффективности деятельности

Дерево целей и список соответствующих им КПЭ с ответственными за достижение плановых значений представлен в Приложении 1.

4. Формирование и применение Системы показателей эффективности деятельности

4.1. В качестве источника информации, служащей основой для формирования списка КПЭ используется дерево целей Общества, сформированное на основе его стратегии развития.

4.2. Плановые значения КПЭ определяются на основе плановых значений стратегических показателей, указанных в стратегии Общества. Плановые значения показателей, соответствующих целям, полученным декомпозицией стратегических целей, рассчитываются на основе принципа сбалансированности. То есть их плановые значения должны быть необходимыми и достаточными для достижения плановых значений показателей верхнего уровня.

4.3. Для расчёта фактических значений показателей используются финансовые и прочие отчёты Общества. Формат Excel файла «Система показателей» для внесения плановых и фактических значений показателей, а также расчёта «план-факта», приведён в Приложении 2, процедура внесения данных в формат - в Приложении 3.

4.4. Графическое изображение бизнес-процесса план-фактного контроля КПЭ представлено в Приложении 4.

4.5. Принципы и формула расчёта ежегодного вознаграждения за достижения плановых значений показателей Генерального директора и членов Совета директоров по результатам деятельности представлены в Приложении 5.

4.7. Для расчёта план-фактных значений и вознаграждений Генерального директора и членов Совета директоров предназначен файл MS Excel «Система вознаграждения руководства», являющийся неотъемлемой частью данного Положения. В Приложении 6 приведена копия листа файла с расчётом «план-фактных» значений. В Приложении 7,8,9,10 приведены копии листов с расчётом ежегодного вознаграждения Генерального директора и членов Совета директоров - Профессионального поверенного №1, Профессионального поверенного №2 и Независимого директора.

5. Заключительные положения

5.1 Положение вводится в действие с момента утверждения Советом директоров.

5.2 Изменения и дополнения к настоящему Положению принимаются в случаях изменения действующего законодательства, организационной

структуры предприятия, изменения стратегии развития либо бизнес-плана Общества и вводятся в действие с момента утверждения Советом Директоров.

Генеральный директор
.....

Приложение 1. Дерево целей и показателей

Приложение 2. Формат MS Excel для расчёта «план-факта»

Приложение 3. Процедура внесения данных в формат расчёта «план-фактных» значений КПЭ

Приложение 4. Бизнес-процесс контроля состояния «план-факт» по показателям

Приложение 5. Принципы и формула расчёта ежегодного вознаграждения Генерального директора и членов Совета директоров

Приложение 6. Копия листа формата MS Excel с показателями для расчёта вознаграждения ГД и членов СД

Приложение 7. Копия листа формата MS Excel с расчётом вознаграждения Генерального директора

Приложение 8. Копия листа формата MS Excel с расчётом вознаграждения Профессионального поверенного №1

На сайте компании "Питер-Консалт" можно ознакомиться с **примерами разработанных нами систем показателей**, **отзывами наших заказчиков**, **записью нашего вебинара на эту тему**, а также описанием **процедуры заказа и выполнения этой услуги**. Узнайте как провести эти работы **более экономно** в разделе **"Сколько стоит разработка системы показателей?"**.
Если вы **заполните эту форму**, мы подготовим для вас **коммерческое предложение**, оптимизирующее ваши расходы на выполнение этой работы.