

**Положение о системе ключевых  
показателей эффективности КРІ отдела  
закупки ООО «ХХХ»**

декабрь 2015 г.

## **Оглавление**

1. Общие положения .....	3
2. Цели, задачи, принципы и структура Системы ключевых показателей эффективности КРІ.....	3
3. Ключевые показатели эффективности деятельности.....	4
4. Формирование и применение системы КРІ .....	4
Приложение 1. Описание файла «Система показателей» .....	6
Приложение 2. Бизнес-процесс контроля состояния «план-факт» по показателям .....	7
Приложение 3. Принципы и формула расчёта ежемесячного вознаграждения сотрудников ООО.....	8

## 1. Общие положения

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

1.2. В настоящем Положении используются следующие понятия:

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

**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (Система КПЭ)** – совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе целей ООО «XXX», с помощью которых оценивается эффективность деятельности ООО, его структурных подразделений и работников ООО.

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

1.3. Настоящее Положение выполняет следующие функции:

- устанавливает методические основы системы КПЭ закупочной деятельности ООО, определяет ее цели, задачи, предъявляемые к ней требования;
- определяет перечень КПЭ для менеджера по закупкам ООО (МЗ);
- 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 ключевых показателей эффективности

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

Главная цель внедрения системы КПЭ – перевод общих целей предприятия в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровнях.

Дополнительной целью внедрения системы является обеспечение возможности разработки системы мотивации, связывающей интересы сотрудников и ООО.

2.2 Основные задачи системы ключевых показателей эффективности следующие:

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

2.3. Система ключевых показателей эффективности деятельности ООО строится на основе следующих принципов:

- прозрачности и измеряемости показателей;
- минимальной достаточности показателей;
- комплексной характеристики основных процессов деятельности ООО;
- наличия оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития (достижение долгосрочных и краткосрочных целей) ООО;
- 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 закупочной деятельности

Дерево целей и список соответствующих им КПЭ закупки с ответственными за достижение плановых значений представлен в файле MS Excel «Система показателей».

### 4. Формирование и применение системы КПЭ

4.1. В качестве источника информации, служащей основой для формирования списка КПЭ используется дерево целей закупочной деятельности ООО.

4.2. Плановые значения показателей, соответствующих целям, полученным декомпозицией более общих 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 будут использоваться отчёты менеджера по закупкам.

4.4. Описание файла «Система показателей» в Приложении 1

4.5. Графическое изображение бизнес-процесса план-фактного контроля КПЭ представлено в Приложении 2.

4.6. Для расчёта вознаграждений менеджера по закупкам предназначен файл MS Excel «Система стимулирования по показателям», описание которого приведено в Приложении 3.

4.7. Принципы и формула расчёта ежемесячного вознаграждения менеджера по закупкам ООО на основе план-фактных значений КПЭ представлены в Приложении 3.

4.8. Процедура ежемесячного расчёта план-факта и вознаграждения сотрудников

После закрытия месяца фактические значения показателей заносятся МЗ в файл «Система показателей» на Лист «План-факт» в столбец, соответствующий закрытому месяцу. % выполнения плана рассчитывается автоматически.

Для расчёта вознаграждения МЗ открывает файл «Система стимулирования по показателям». МЗ собирает с руководителей менеджера по закупкам субъективные оценки и проставляет их на Листе расчёта вознаграждения. Расчёт вознаграждения происходит автоматически.

### Приложение 1. Описание файла «Система показателей»

На Листе «Дерево целей» наиболее общие цели размещены в столбце «Цели».

В столбцах «Подцели 1», «Подцели 2» и т.д. расположены подцели, получающиеся декомпозицией целей более высокого уровня.

В столбце «Показатели» - измерители достижения целей.

На Листе «План-факт»:

В столбце «Показатели» расположен список показателей.

В столбцы «План» по месяцам заносятся плановые значения показателей.

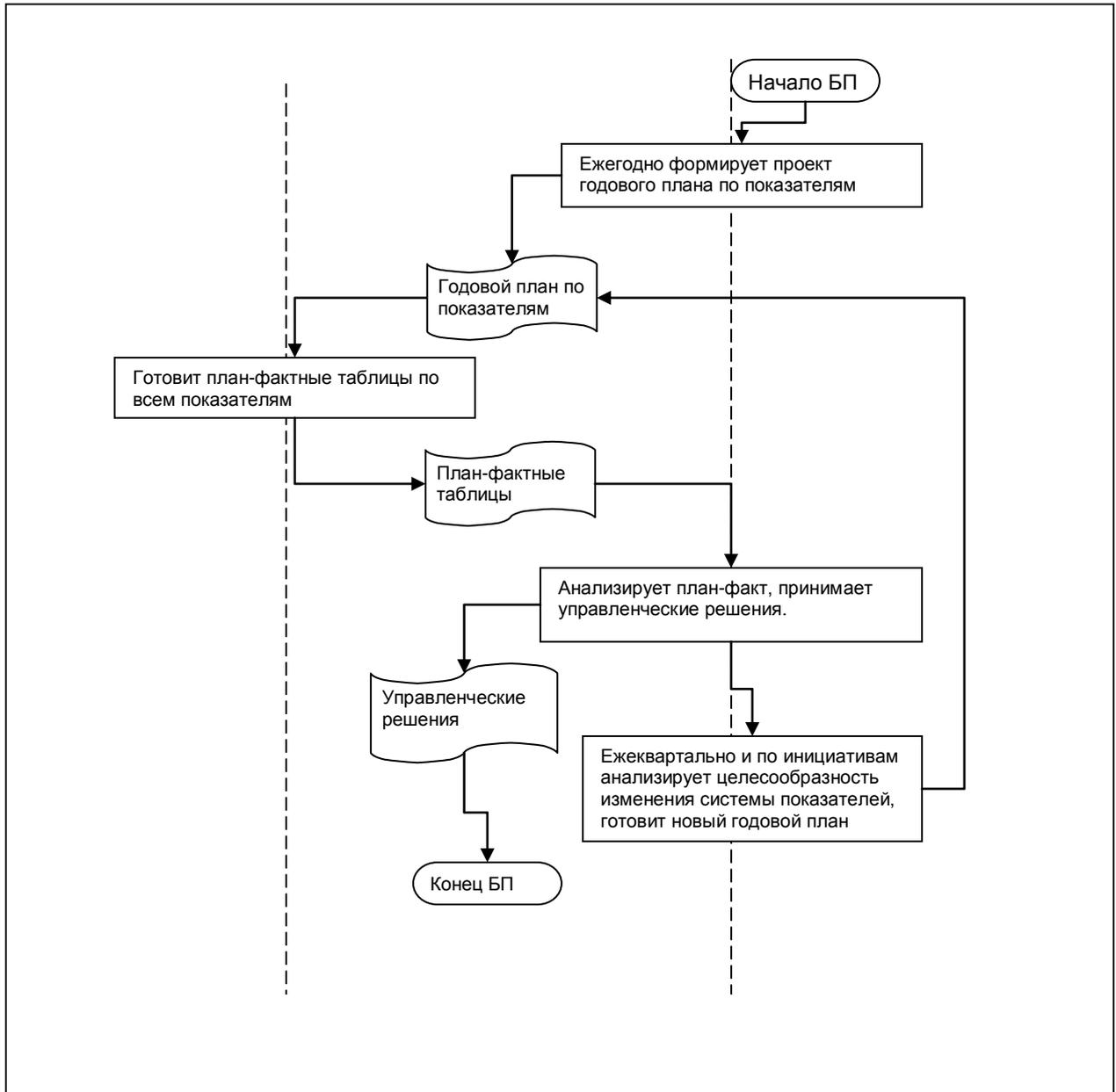
В столбцы «Факт» по месяцам заносятся фактические значения показателей. В начальном состоянии фактические значения равны плановым.

В столбце «% вып.» рассчитывается отношение Факт/План («позитивные» показатели)или  $(2-\text{Факт}/\text{План})$  («негативные» показатели) в процентах в зависимости от смысла показателя.

Приложение 2. Бизнес-процесс контроля состояния «план-факт» по показателям

МЗ

Генеральный директор



### Приложение 3. Принципы и формула расчёта ежемесячного вознаграждения МЗ

#### 1. Принципы системы вознаграждения МЗ:

- В общем случае вознаграждение рассчитывается как сумма составляющих

- постоянной,
- зависящей от достижения личных показателей,
- зависящей от достижения показателей отдела,
- зависящей от достижения показателей компании,
- зависящей от оценки руководителя (субъективная составляющая).

- На момент разработки Положения у вознаграждения МЗ нет составляющей, зависящей от показателей отдела. Однако, она может появиться в дальнейшем, поэтому шаблон расчёта вознаграждения включает все составляющие.

- Каждая составляющая рассчитывается как произведение планового вознаграждения и коэффициента, зависящего от степени выполнения плановых значений показателей.

- Показатели системы вознаграждения выбираются из общего списка ключевых показателей эффективности МЗ с учётом важности для текущего момента.

- В случае, если в систему вознаграждения МЗ включено несколько показателей, им могут быть приданы различные веса в зависимости от важности для деятельности ООО. В этом случае результирующий коэффициент выполнения плана рассчитывается, как средневзвешенное план-фактных значений всех показателей.

- В системе вознаграждения предусмотрен «Порог депремирования» - значение процента выполнения плана по показателю, при котором его вклад сокращается в 2 раза.

#### 2. Формула расчёта зарплаты

$$\text{ЗП} = \text{БС} + \text{БС} * \text{Коэффициент 1} * \text{Объективный личный показатель} + \\ + \text{БС} * \text{Коэффициент 2} * \text{Объективный показатель отдела} + \\ + \text{БС} * \text{Коэффициент 3} * \text{Объективный показатель компании} + \\ + \text{БС} * \text{Коэффициент 4} * \text{Субъективный показатель}$$

Пример расчёта «Объективный личный показатель» К для 3-х показателей:

$$K = (K_1 * V_1 + K_2 * V_2 + K_3 * V_3) / (V_1 + V_2 + V_3), \text{ где}$$

$K_1, K_2, K_3$  - коэффициенты выполнения плана по показателям 1, 2, 3.

$V_1, V_2, V_3$  – веса показателей 1, 2, 3.

Расчёт коэффициента выполнения плана по показателю на примере показателя 1:

$$K_1 = \text{Если } \text{ПФ}_1 \geq \text{ПД}, \text{ то } \text{ПФ}_1, \text{ иначе } \text{ПФ}_1 / 2, \text{ где}$$

$\text{ПФ}_1 = \text{Факт П}_1 / \text{План П}_1 * 100\%$  - план-факт показателя 1,

Факт П<sub>1</sub> – фактическое значение показателя 1,

План П<sub>1</sub> – плановое значение показателя 1,

ПД – порог депремирования.

Коэффициент 1 - коэффициент объективной личной составляющей.  
 Коэффициент 2 - коэффициент объективной составляющей отдела.  
 Коэффициент 3 - коэффициент объективной составляющей компании.  
 Коэффициент 4 - коэффициент субъективной части премии.

БС - базовая ставка.

$$\text{Субъективный показатель} = \frac{\text{Оценка показателя1} + \dots + \text{Оценка показателяN}}{\text{Макс оценка1} + \dots + \text{Макс оценка N}}$$

### 3. Описание файла «Система стимулирования по показателям»

#### 3.1. Описание листа «Показатели»

Лист «Показатели» идентичен Листу «План факт» файла «Система показателей» и заполняется из него по ссылкам.

#### 3.2. Описание листа расчёта вознаграждений

На Листе расчёта вознаграждений доступными для изменения параметрами являются:

- Базовая ставка,
- Веса показателей,
- Порог депремирования,
- Веса объективных и субъективной составляющих.

Расчёт вознаграждения производится по формуле п. 2.

В качестве показателя компании выбрана валовая прибыль за период.

#### 3.3. Параметры стимулирования, установленные в файле «Система стимулирования по показателям»

<b>Параметр</b>	<b>Значение</b>
ЗП при 100% выполнения плана, руб.	50 000
БС, руб.	=50%*ЗП или 25 000
Коэффициент 1	30%
Коэффициент 2	0
Коэффициент 3	15%
Коэффициент 4	5%
Объективный личный показатель 1	% превышения средневзвешенной цены закупки над минимумом по рынку
Объективный личный показатель 2	Оборачиваемость по базам, дней
Объективный личный показатель 3	% выполнения плана по новым поставщикам
Вес Объективного личного показателя 1	33,33%

Вес Объективного личного показателя 2	33,33%
Вес Объективного личного показателя 2	33,33%
Субъективный показатель 1	Качество ведения учёта и отчётности
Субъективный показатель 2	Оптимальность выбора между отсрочкой и ценой поставщиков
Субъективный показатель 3	Соблюдение стратегий по поставщикам
Максимальный балл для субъективных показателей	3
ПД	80%

Все параметры, кроме выделенных красным цветом, могут изменяться.