**Политика управления по показателям**

**П1.17**

1. **Введение**

Политика управления по показателям (далее – Политика) устанавливает цели, задачи и принципы системы показателей эффективности.

1. **Область применения**

Настоящая Политика обязательна для исполнения сотрудниками дочерних обществ и структурных подразделений Группы компаний АСК. Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы не должны противоречить настоящей Политике.

1. **Назначение**

Настоящая Политика является основополагающим верхнеуровневым документом, декларирующим введение системы показателей эффективности деятельности в рамках Группы компаний АСК, определяющим основные принципы управления по показателям, виды показателей, а также порядок взаимоотношений подразделений Группы в процессе разработки и внедрения системы показателей.

Настоящая Политика описывает:

* Цели и задачи системы показателей эффективности;
* Основные принципы системы показателей эффективности;
* Порядок утверждения состава и форм показателей эффективности;
* Порядок определения и утверждения целевых значений показателей эффективности;
* Порядок расчетов, использования, мониторинга и контроля показателей эффективности.

Данная политика не содержит описания процессов, методологии, формул расчета и пр. в отношении системы показателей эффективности. Данные параметры должны быть сформулированы в рамках иных внутренних нормативных документов в соответствии с положениями настоящей Политики, описанными ниже.

1. **Цели, задачи и принципы системы показателей эффективности**

Основной целью внедрения системы показателей эффективности является перевод стратегии развития Группы в форму конкретных показателей управления, оценка текущего состояния их достижения и создание основы для принятия эффективных управленческих решений.

Система показателей эффективности предусматривает всесторонний анализ деятельности и позволяет провести оценку работы менеджмента, а также может учитываться при принятии кадровых решений и решений о вознаграждении.

Основные задачи системы показателей эффективности:

* Обеспечение возможности объективного сравнения результатов деятельности между дивизионами Группы, между различными временными периодами, а также сравнения с другими рыночными игроками;
* Обеспечение мониторинга и контроля реализации стратегии развития Группы, а также оценки достижения установленных стратегических целей Группы;
* Обеспечение мониторинга и оценки деятельности подразделений и эффективности соответствующих руководителей;
* Создание должной мотивации и объективной базы для вознаграждения сотрудников с учетом ориентации на достижение приоритетных целей Группы.

1. **Принципы системы показателей эффективности**

Система показателей эффективности Группы должна соответствовать следующим принципам:

* Ориентированность на возможность понимания и постоянного улучшения финансовых и производственных результатов Группы в целом и отдельных подразделений;
* Комплексность показателей (т.е. всесторонний охват бизнеса Группы);
* Прозрачность (ясность) и измеримость показателей эффективности;
* Минимальная достаточность показателей эффективности (т.е. необходимый для полноценного понимания состояния бизнеса и его целей набор показателей должен быть минимальным);
* Каскадирование и декомпозиция показателей эффективности сверху вниз (т.е. все показатели более верхнего уровня должны быть объяснены показателями уровня ниже, все показатели более нижнего уровня должны объяснять показатели уровня выше).

Показатели Группы делятся на 2 типа:

1. *Базовые показатели* – показатели, являющиеся основополагающими для определения эффективности деятельности структурных подразделений (Группы в целом, субхолдингов, дивизионов, отделов и т.д.). Также базовые показатели могут быть использованы при установке целей и определении вознаграждения сотрудников. Целевые значения по данным показателям определяются в рамках стратегического цикла и бизнес‑планирования.
2. *Вспомогательные показатели* – показатели, используемые для мониторинга и более детального понимания результатов деятельности структурных подразделений.

С целью обеспечения достоверности, не реже чем 1 раз в год (обязательно при подведении итогов по результатам отчетного года) необходимо проводить проверку корректности расчетов как минимум базовых показателей эффективности с привлечением представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

1. **Порядок разработки и утверждения состава показателей эффективности**

Ответственным за разработку состава показателей является Подразделение экономики и финансов. Перечень показателей эффективности деятельности фиксируется в *Альбомах форм показателей* по Группе в целом и иным структурным подразделениям. Помимо перечня показателей *Альбом форм* должен включать в себя тип показателей, единицу измерения, периодичность расчета, периоды расчета и комментарии, объясняющие смысл и подход к расчету. Пример *Альбома форм показателей* представлен в Приложении 1 к настоящей Политике.

*Альбомы форм показателей* для Группы в целом, бизнес дивизионов и департаментов, подчиненных генеральному директору Группы либо управляемые напрямую управляющей компанией, а также портфелей девелоперских проектов и отдельных проектов утверждаются генеральным директором (далее ГД) группы либо субхолдинга и акционерами Группы. *Альбомы форм показателей* для нижестоящих структурных подразделений и объектов управления (отделов, групп и т.п.) утверждаются руководителями дивизионов и департаментов, в которые входят соответствующие структурные подразделения либо управляемые объекты.

В рамках деятельности Группы могут быть разработаны дополнительные регламенты, определяющие ц

1. **Порядок определения и утверждения целевых значений показателей эффективности**

Целевые значения показателей Группы и дивизионов определяются в рамках стратегического цикла, утверждаются руководством Группы (ГД) и акционерами в *Распоряжениях по целевым значениям показателей* по Группе.Руководство Группы (ГД) и акционеры при необходимости могут принять решение по изменению целевых значений показателей при переходе от одного планового периода к другому.

Целевые значения показателей и периодичность изменения для других нижестоящих структурных подразделений, а также целевые значения показателей для портфелей проектов определяются руководителями дивизионов и департаментов, в которые входят соответствующие нижестоящие структурные подразделения либо управляемые объекты. Целевые значения показателей по крупных инвестиционным объектам (девелоперские проекты, инвестиционные проекты) определяются в соответствии с *регламентами принятия соответствующих инвестиционных решений*.

1. **Порядок расчетов, использования, мониторинга и контроля показателей эффективности**

Порядок расчета, использования, мониторинга и контроля показателей, а также ответственные лица и их полномочия в рамках соответствующих процессов определяются *Регламентом расчета и использования показателей* и *Методологией расчета показателей*. В целях более наглядного понимания значений показателей дополнительно могут быть сформированы *Альбомы визуализации*, в которых показатели представлены в графическом виде. Ответственным за подготовку и выпуск вышеуказанных *Регламента*, *Методологии* и *Альбомов* является Подразделение экономики и финансов.

1. **Порядок утверждения, внесения изменений и дополнений в Политику**

Настоящая Политика является внутренним нормативным документом постоянного действия. Настоящая Политика, все изменения и дополнения к ней утверждаются решением <Орган управления> и вводятся в действие приказом <Орган управления>. Инициаторами внесения изменений в Политику могут являться собственники и менеджмент Группы компаний АСК. Изменения в Политику вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, изменения организационной структуры или полномочий руководителей, а также в случае изменения подходов к системе показателей эффективности Группы.

1. **Термины и определения**

*Стратегический цикл* – процесс планирования и определения основных производственных, технологических, экономических и финансовых целей на установленный период. Результатом стратегического цикла является утвержденная стратегия Группы.

*Бизнес-планирование* – подпроцесс стратегического цикла, в рамках которого определяются более краткосрочные цели и задачи, перечни средств и конкретных мероприятий для их достижения.

*Стратегия –* документ, утвержденный собственниками Группы, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития Группы, информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед Группой, на период не менее 5 лет*.*

*Стратегические цели –* система основных ориентиров развития Группы в долгосрочном периоде, определенная в соответствии с утвержденной стратегией.

1. **Типы внутренних нормативных документов, которые детализируют работу с показателями**

*Альбом форм показателей –* внутренний нормативный документ, определяющий перечень показателей, их тип, единицу измерения, периодичность расчета, период расчета и комментарий к показателям.

*Альбом визуализации –* внутренний нормативный документ, содержащий графическую презентацию результатов расчета по показателям.

*Регламент расчета и использования показателей -* внутренний нормативный документ, описывающий этапы процесса расчета, использования, мониторинга и контроля показателей, а также устанавливающий ответственных лиц и их полномочия в рамках соответствующих процессов.

*Методология расчета показателей -* внутренний нормативный документ, содержащий формулы и алгоритмы расчета показателей, правила выполнения действий, технологические схемы.

**Приложение 1. Альбом форм показателей**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Единица измерения** | **Периодичность расчета** | **Расчетный период[[1]](#footnote-1)** | **Комментарий к показателю** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

1. 1 – факт на дату расчета; 2 – факт за расчетный период (месяц, год и т.д.); 3 – факт за период с начала проекта по дату расчета; 4 – факт за период с начала проекта по дату расчета + прогноз на оставшиеся периоды. [↑](#footnote-ref-1)