



**ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)**

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ**

03.12.2018

№ 2178

Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва та здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування

Відповідно до статей 24, 78 Господарського кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою вдосконалення процесу оцінювання результатів діяльності підприємств та організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування для визначення стратегічних цілей та завдань цих підприємств, організацій, а також планування їх ефективної діяльності:

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування, що додаються.

2. Структурним підрозділам виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), районним в місті Києві державним адміністраціям забезпечити доведення Методичних рекомендацій, затверджених згідно з пунктом 1 цього розпорядження, до підприємств та організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання

прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування.

3. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на заступників голови Київської міської державної адміністрації згідно з розподілом обов'язків.

Голова



Віталій КЛИЧКО

ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження виконавчого  
органу Київської міської ради  
(Київської міської державної  
адміністрації)

від 03 грудня 2018 року № 2178

## Методичні рекомендації

щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування

### 1. Загальні положення

1.1. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності, самофінансування (далі – Методичні рекомендації) розроблено для ефективного використання майна комунальної власності територіальної громади міста Києва, природних, трудових та фінансових ресурсів.

1.2. Методичні рекомендації застосовуються під час визначення та перегляду ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування, господарських товариств, у яких є частка майна комунальної власності територіальної громади міста Києва в розмірі не менше як 30 %, та комунальних господарських об'єднань (далі – суб'єкти господарювання).

1.3. Суб'єкти господарювання забезпечують ефективне використання майна комунальної власності територіальної громади міста Києва, природних, трудових та фінансових ресурсів на основі показників ефективності їх діяльності та завдань, визначених протягом трьох місяців з дня затвердження цих Методичних рекомендацій, переглянутих у порядку, передбаченому цими Методичними рекомендаціями.

1.4. У Методичних рекомендаціях терміни вживаються в такому значенні:

завдання суб'єкта господарювання – заздалегідь визначений, запланований обсяг реалізації товарів, робіт, послуг протягом певного періоду з очікуваним досягненням результатів діяльності суб'єкта господарювання;

ключові показники ефективності (далі – КПЕ) – це система оцінки діяльності суб'єкта господарювання, сформована на основі показників, яка допомагає визначити досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання та встановлює причинно-наслідкові зв'язки між цими показниками та цілями суб'єкта господарювання;

моніторинг – процес постійного систематичного збору та аналізу суб'єктами управління даних/інформації за КПЕ з метою встановлення прогресу (ступеня) виконання завдань і визначення необхідності їх перегляду;

стратегічні документи – середньострокові, довгострокові документи регіонального, місцевого рівня (регіональні стратегії розвитку міста Києва, міські цільові програми міста Києва тощо) та плани заходів з їх реалізації;

стратегічні цілі – прогнозований результат діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням стратегічних, статутних документів та підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення;

суб'єкт управління – структурний підрозділ виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), якому підпорядкований суб'єкт господарювання, районна в місті Києві державна адміністрація, до сфери управління якої він віднесений;

пріоритетне завдання – завдання (проміжна ціль) діяльності суб'єкта господарювання, визначена статутними документами та рішеннями суб'єкта управління;

звітний період – період з 01 січня поточного року або з дати визначення КПЕ та завдань суб'єкта господарювання до граничної дати досягнення КПЕ та виконання кожного завдання.

1.5. Учасниками процесу визначення та перегляду КПЕ та завдань суб'єкта господарювання (далі – Учасники) є:

суб'єкт господарювання;

суб'єкт управління;

Департамент комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації);

Департамент економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

## 2. Визначення КПЕ та завдань суб'єкта господарювання

2.1. Визначені відповідно до цих Методичних рекомендації КПЕ та завдання суб'єкта господарювання застосовуються для визначення стратегічних цілей та перегляду планів суб'єктів господарювання.

2.2. КПЕ та завдання суб'єкта господарювання визначаються

індивідуально для кожного суб'єкта господарювання (або для груп суб'єктів господарювання за галузевим принципом). Наслідком виконання завдання суб'єкта господарювання повинно бути досягнення конкретного результату та стратегічних цілей. Вимір прогресу (ступеня) виконання завдання (досягнення цілі) здійснюється за допомогою визначених КПЕ.

2.3. КПЕ та завдання суб'єкта господарювання розробляються на основі системного аналізу планів та стратегічних цілей, які визначені для суб'єкта господарювання у стратегічних документах, з урахуванням мети створення суб'єкта господарювання.

2.4. Процес визначення КПЕ та завдань для кожного суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання) повинен ґрунтуватися на засадах ефективної співпраці Учасників. При цьому рекомендовано брати до уваги, що виконання пріоритетних завдань має забезпечувати певний внесок у досягнення стратегічних цілей, визначених у стратегічних документах.

2.5. Послідовність дій під час визначення КПЕ та завдань суб'єкта господарювання:

суб'єкт управління та суб'єкт господарювання здійснюють аналіз відповідних галузевих стратегічних документів;

суб'єкт управління та суб'єкт господарювання здійснюють виокремлення пріоритетних завдань для суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання);

суб'єкт управління здійснює обговорення й узгодження КПЕ та змісту завдань суб'єкта господарювання з керівником суб'єкта господарювання з використанням рекомендованого переліку питань, визначеного в додатку 1 до цих Методичних рекомендацій;

суб'єкт управління та суб'єкт господарювання розробляють КПЕ та завдання суб'єкта господарювання, направляють їх на розгляд Департаменту комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), Департаменту економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації);

Департамент комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), Департамент економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) погоджують КПЕ та завдання суб'єкта господарювання або надають суб'єкту управління зауваження та/або пропозиції до них у десятиденний термін;

суб'єкт управління у разі необхідності проводить наради з Учасниками для узгодження КПЕ та завдань суб'єкта господарювання;

керівник суб'єкта управління затверджує КПЕ та завдання суб'єкта господарювання за погодженням з Департаментом комунальної власності

м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

2.6. Затверджені КПЕ та завдання суб'єкта господарювання зберігаються в суб'єкта управління, копії надаються іншим Учасникам.

### 3. Зміст завдань та КПЕ суб'єкта господарювання

3.1. КПЕ та завдання суб'єкта господарювання вимірюються в кількісному та/або якісному вираженні, відображаючи кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано діяльність суб'єкта господарювання.

3.2. Суб'єкту господарювання (групі суб'єктів господарювання) встановлюється від трьох до п'яти завдань на звітний період, що підлягає оцінюванню.

3.3. Під час визначення завдань суб'єкта господарювання враховуються завдання, визначені у стратегічних документах.

3.4. КПЕ визначаються з метою подальшого їх застосування для оцінювання (виміру) прогресу (ступеня) виконання завдань.

3.5. Учасники, зазначені у пункті 1.5 цих Методичних рекомендацій, під час визначення КПЕ та завдань:

для кожного завдання визначають не більше п'яти ключових показників; встановлюють граничну дату виконання кожного завдання та досягнення КПЕ;

користуються SMART-критеріями, визначеними в додатку 2 до цих Методичних рекомендацій під час формулювання ключових показників (їх змісту).

### 4. Моніторинг та оцінка стану виконання, перегляд і корегування КПЕ та завдань суб'єкта господарювання

4.1. Суб'єкт управління забезпечує щоквартальний моніторинг стану виконання КПЕ та завдань суб'єкта господарювання для відслідковування ефективності та прогресу (ступеня) у виконанні завдань.

4.2. Підставами для перегляду КПЕ та/або завдань суб'єкта господарювання є:

дані моніторингу;

зовнішні обставини, фактори (внесення змін до законодавства, стратегічних документів, інших документів, якими керується у своїй діяльності

суб'єкт господарювання), які унеможливають досягнення запланованих завдань суб'єкта господарювання і стратегічних цілей.

4.3. Перегляд КПЕ та завдань суб'єкта господарювання здійснюється у порядку визначення КПЕ та завдань суб'єкта господарювання, встановленому розділом 2 цих Методичних рекомендацій.

4.4. Оцінка стану виконання КПЕ та завдань суб'єкта господарювання здійснюється суб'єктом управління після завершення звітного періоду.

Директор Департаменту  
економіки та інвестицій



Наталія МЕЛЬНИК

## Додаток 1

до Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування

### Рекомендований перелік питань для визначення КПЕ та завдань суб'єкта господарювання

У процесі визначення КПЕ та змісту завдань необхідно визначити стратегічні цілі та пріоритетні завдання суб'єкта господарювання на наступний рік, можливість здійснення відповідного внеску в загальні соціально-економічні результати життєдіяльності міста Києва шляхом виконання суб'єктом господарювання відповідних конкретних завдань. Для їх визначення рекомендується використовувати перелік питань, який не є вичерпним:

1. Які пріоритетні завдання покладено на суб'єкта господарювання?
2. Що може бути пріоритетним завданням у наступному році?
3. Яким стратегічним документам відповідають ці завдання?
4. Які завдання на наступний рік можна визначити для суб'єкта господарювання?
5. Які етапи та шляхи досягнення визначених завдань та скільки часу буде потрібно для кожного етапу, щоб виконати ці завдання та які конкретні дії необхідно вчинити для досягнення стратегічних цілей?
6. Чи існують і які саме передумови, застереження, які необхідно врахувати для забезпечення виконання завдань та досягнення стратегічних цілей і ключових показників? Які існують потенційні загрози і ризики щодо невиконання запланованих завдань? Як цим загрозам і ризикам можна запобігти?
7. Які конкретно ключові показники необхідно визначити, щоб розуміти, що завдання виконано? На скільки ці ключові показники відповідають SMART-критеріям?



## Додаток 2

до Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників ефективності діяльності та завдань підприємств, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва, які здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку і діють на засадах економічної самостійності, самоокупності та самофінансування

### SMART-критерії

S (specific, конкретний)	Показник має бути конкретним. Формулювання показника має розумітися однозначно та мінімізувати можливість суб'єктивного широкого тлумачення
M (measurable, вимірюваний)	Показник має піддаватися вимірюванню. Вимір здійснюється в кількісному та/або якісному вираженні. При цьому зазначається бажане (очікуване) значення показника. Під час використання кількісного виміру зазначається одиниця виміру
A (attainable, досяжний)	Показник має бути реалістичним та досяжним з точки зору наявності необхідних компетенції та ресурсів (часових, фінансових, людських, інформаційних та ін.), які є в розпорядженні суб'єкта господарювання
R (relevant, доцільний)	Показник має бути релевантним, тобто відповідати функціям, статутним документам та завданням суб'єкта господарювання. Досягнення такого показника має забезпечувати виконання завдання в цілому
T (time frame, визначений у часі)	Встановлення граничної (кінцевої) дати (періоду) досягнення показника