



П Р И К А З

г. Якутск

от «3» июня 2019 г.

№ П-0588/122-08

Об утверждении Методических указаний по применению ключевых показателей эффективности государственными унитарными предприятиями, хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов

В целях исполнения пункта 2.1.1. Протокола рабочего совещания у Председателя Правительства Республики Саха (Якутия) Солодова В.В. по результатам анализа ранее разработанных систем КПЭ и стратегии развития хозяйствующих субъектов государственного сектора экономики Республики Саха (Якутия) от 21 ноября 2018 г. №Пр-77-ПІ приказываем:

1. Утвердить прилагаемые Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными унитарными предприятиями, хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов.

2. Отраслевым министерствам (ведомствам) Республики Саха (Якутия) обеспечить утверждение целевых значений ключевых показателей эффективности (ежеквартальные и годовые) подведомственных организаций в срок до наступления следующего финансового года.

3. Признать утратившим силу совместные Приказы Министерства имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) и Министерства экономики Республики Саха (Якутия):

от 02 июля 2014 года №П-05-49/87-од «Об утверждении методических указаний по применению ключевых показателей эффективности государственными унитарными предприятиями, хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов»;

от 13 ноября 2015 года №П-05-78/172-ОД «О внесении изменений в совместный приказ Министерства имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) и Министерства экономики Республики Саха (Якутия) от 02 июля 2014 года «Об утверждении методических указаний по применению ключевых показателей эффективности государственными унитарными предприятиями, хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов».

4. Департаменту финансов и сводно-аналитической работы Министерства имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) (Прокопьева М.А.):

4.1. В трехдневный срок после подписания направить настоящий приказ в Департамент по государственно-правовым вопросам

Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия) для государственной регистрации;


4.2. Опубликовать настоящий приказ на официальных сайтах Министерства имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) и Министерства экономики Республики Саха (Якутия).

4.3. В семидневный срок после дня первого официального опубликования настоящего приказа направить в Управление Министерства юстиции по Республике Саха (Якутия) его копию, а также для сведения об источниках его официального опубликования для включения этого акта в федеральный регистр и проведения правовой экспертизы в электронном виде в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

5. Настоящий приказ вступает в силу со дня его официального опубликования.

6. Контроль исполнения настоящего приказа оставляем за собой.

Министр имущественных и
земельных отношений
Республики Саха (Якутия)


Е.В. Григорьева

Министр экономики
Республики Саха (Якутия)


М.А. Данилова

Утверждено
приказом Министерства
имущественных и земельных
отношений Республики Саха
(Якутия)

от « 3 » 11 2019 г. № П-05-88

Утверждено
приказом Министерства
экономики Республики Саха
(Якутия)

от « 3 » 11 2019 г. № 122-28

**Методические указания
по применению ключевых показателей эффективности
государственными унитарными предприятиями,
хозяйственными обществами, в уставном капитале которых
доля Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов**

1. Общие положения

1.2. Настоящие Методические указания:

1.2.1. Устанавливают основы системы ключевых показателей эффективности, определяют ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;

1.2.2. Определяют перечень основных ключевых показателей эффективности для различных госкомпаний, с учетом сегментации, а также особенности применения ключевых показателей эффективности.

1.2.3. Определяют алгоритм утверждения ключевых показателей эффективности, алгоритм мониторинга и контроля за исполнением ключевых показателей эффективности, а также основные положения о взаимосвязи ключевых показателей эффективности с мотивацией членов органов управления компаний с государственным участием.

2. Основные термины и определения

Абсолютный показатель - показатель в форме абсолютной величины, отражающий временные или стоимостные характеристики процессов.

Акционерное общество - общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

АУП - административно-управленческий персонал. К нему относятся работники, которые занимаются руководящей деятельностью либо же обеспечивают существование самой организации, решая ключевые административные функции в рамках своей трудовой деятельности (генеральный директор, руководители/заместители всех уровней, главный бухгалтер и другие сотрудники бухгалтерии, кадровый отдел, юристы).

Бизнес-план - документ, описывающий бизнес-процессы и механизмы их реализации с целью достижения целей, заявленных менеджментом в стратегии развития госкомпании.

Выручка - денежные средства, полученные (вырученные) организацией от продажи товаров и услуг.

ГД - генеральный директор.

Госкомпания - исходя из целей настоящих Методических указаний под термином "госкомпания" понимаются следующие организации:

- акционерные общества с государственным участием, в уставном капитале которых доля прямого или косвенного¹ участия Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов;

- общества с ограниченной ответственностью с государственным участием, в уставном капитале которых доля прямого или косвенного¹ участия Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов;

- государственные унитарные предприятия Республики Саха (Якутия);

- иные хозяйственные общества, в уставном капитале которых доля участия Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов, а также созданные в соответствии с указами Главы Республики Саха (Якутия) компании, в уставном капитале которых доля участия Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов.

Государственное унитарное предприятие Республики Саха (Якутия) - коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве Республики Саха (Якутия) (далее - ГУП).

Долгосрочная программа развития - внутренний программный документ организации, содержащий перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам с указанием объема и источников их финансирования, включающий значения показателей текущих и ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов.

Инновационная программа - комплекс инновационных и инвестиционных проектов, согласованных по срокам их осуществления, ресурсам, исполнителям, объемам и источникам финансирования, обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению инноваций.

Исполнительный орган общества - орган, осуществляющий непосредственную оперативную деятельность по управлению обществом (единоличный исполнительный орган / коллегиальный исполнительный орган).

Ключевой показатель эффективности (КПЭ) - оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач. Показатели КПЭ являются измерителями целей, определенных стратегией развития, и плановых значений, заложенных в долгосрочной программе развития госкомпании.

¹ Определяется наличием доли (вклада) в уставном капитале каждого акционерного общества в цепочке владения вплоть до Республики Саха (Якутия) в размере более 50%.

Комитет по стратегии - комитет, созданный при совете директоров (наблюдательном совете) госкомпании, для подготовки предложений совету директоров (наблюдательному совету) госкомпании по определению направления деятельности госкомпании и выработки стратегии развития госкомпании.

Матрица полномочий и ответственности - документ, отражающий распределение полномочий и ответственности между структурными подразделениями компании.

Менеджмент/руководители госкомпаний - высшие должностные лица компаний, которые определяют общую стратегию компании, принимают решения на высшем уровне, выполняют представительские обязанности.

МСФО - международные стандарты финансовой отчетности.

Общая рентабельность - обобщающий показатель экономической эффективности предприятия, отрасли, хозяйства, равный отношению валовой (балансовой) прибыли, полученной за определенный период времени (обычно за год), к средней за этот период стоимости основных и нормативной доли оборотных средств. Показывает, насколько эффективно работают средства, вложенные в бизнес.

ОСА - общее собрание акционеров.

Относительные показатели - экономические показатели, определяемые в виде отношения абсолютного показателя к базисному значению или в виде соотношения двух разнородных показателей.

Привлеченные инвестиции - это средства, которые привлекаются в виде благотворительных взносов, научных грантов, целевое безвозмездное инвестирование со стороны иных организаций, а также средства, которые привлекаются на условиях возвратности, срочности и платности (кредиты и займы банков; эмиссия облигаций; векселя и др.).

Производительность труда - показатель эффективности использования ресурсов труда, трудового фактора. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день).

Публичная компания - акционерное общество, акции которого обращаются на фондовом рынке свободно, без ограничений.

РСБУ - российские стандарты бухгалтерского учета.

СД / НС - совет директоров/наблюдательный совет (далее по тексту - СД).

Система ключевых показателей эффективности (система КПЭ) - совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе стратегии развития госкомпании, с помощью которых оценивается эффективность деятельности менеджмента госкомпании.

Стратегическое предприятие (общество) - организации, которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющие стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации, включенные в

Перечень государственных унитарных предприятий Республики Саха (Якутия) и стратегических акционерных обществ с долей Республики Саха (Якутия) в уставном капитале, сформированный Указом Главы Республики Саха (Якутия).

Стратегия развития - документ, утвержденный органами управления госкомпании или органом исполнительной власти Республики Саха (Якутия), в ведении которого находится ГУП, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития организации, информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией, на период не менее 5 лет для госкомпаний и не менее 3-5 лет для ГУП.

Уровень долговой нагрузки - это показатель долговой нагрузки на организацию, ее способность погасить имеющиеся обязательства (платежеспособность). В качестве показателя поступления средств, необходимых для расчета по долгам организации, в данном случае используется показатель EBITDA.

Финансовая устойчивость - отношение собственных средств предприятия и субсидий к заемным.

Чистая прибыль - часть прибыли, которая остается в распоряжении организации после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей (по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организации).

Экономическая добавленная стоимость - аналитический показатель, представляющий собой прибыль организации от текущей деятельности за вычетом налогов, уменьшенную на величину платы за весь инвестированный в организацию капитал. Используется для оценки эффективности компании с позиции ее собственников.

Энергоэффективные технологии - это технологии, которые направлены на эффективное (рациональное) использование энергетических ресурсов. Использование меньшего количества энергии для обеспечения того же уровня энергетического обеспечения зданий или технологических процессов на производстве. Достижение экономически оправданной эффективности использования ТЭР при существующем уровне развития техники и технологии и соблюдении требований к охране окружающей среды.

Эффективность деятельности - это соотношение полученного результата, отражающего достижение поставленной цели, и использованных ресурсов.

CIR (Cost income ratio) - соотношение операционных расходов (включающих себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы) по отношению к выручке.

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - прибыль до вычета расходов по процентам, по налогу на прибыль (в том числе отложенного) и амортизационных отчислений. EBITDA служит для определения конкурентоспособности и эффективности деятельности компании вне зависимости от размера задолженности по

кредитам, налогового режима и способа расчета амортизационных отчислений.

NetDebt - сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств. При этом, кредиты и займы должны быть в оценке согласно стандарту МСФО (1A8) 23.

NPL (Non-performing loan) - доля просроченной задолженности сроком 90 дней и более в кредитном портфеле общества финансового сектора.

ROE (Return on equity) - коэффициент рентабельности собственного капитала - отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала.

ROIC (Return on Invested Capital) - коэффициент рентабельности инвестированного капитала - отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой величине суммарного инвестированного капитала.

TSR (Total shareholders return) - совокупная акционерная доходность (обобщающий показатель для оценки годовых результатов создания благосостояния акционеров). Данный показатель представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения биржевых котировок акций и начисления дивидендов.

3. Цели, задачи, принципы и структура системы КПЭ

3.1. Основные цели системы КПЭ.

3.1.1. Настоящие Методические указания определяют перечень основных требований к ключевым показателям эффективности (далее - КПЭ), необходимым к принятию действующими госкомпаниями.

3.1.2. Настоящие Методические указания разработаны с целью методической и консультационной поддержки госкомпаний при формировании и внедрении системы КПЭ.

3.1.3. Требования к системе КПЭ госкомпаний, указанные в настоящих Методических указаниях, предусматривают всесторонний анализ деятельности госкомпаний и позволяют провести оценку работы менеджмента и сотрудников, которая должна учитываться при принятии решений об оплате труда, а также кадровых решениях.

3.1.4. Методические указания содержат типовую структуру системы КПЭ госкомпаний, соответствующую целям госкомпаний, стратегии и долгосрочной программе развития госкомпаний, и предназначенную для регулярного планирования и контроля исполнения и достижения, определенных стратегией госкомпаний, целей и реализации мероприятий, определенных долгосрочной программой развития.

3.1.5. Основной целью внедрения КПЭ является перевод стратегии и долгосрочной программы развития госкомпаний в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния их достижения и создание основы для принятия управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

3.2. Основные задачи системы КПЭ:

3.2.1. Оценка достижения стратегических целей госкомпаний;

3.2.2. Мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании;

3.2.3. Создание должной мотивации менеджмента госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании.

3.3. Основными задачами для госкомпании в рамках разработки и внедрения системы КПЭ являются следующие:

3.3.1. Разработка перечня КПЭ в соответствии со стратегическими целями, определенными в стратегии развития госкомпании, а также методики расчета их значений;

3.3.2. Разработка механизма установления целевых значений КПЭ;

3.3.3. Разработка процедур, обеспечивающих реализацию процесса подготовки инициатив для достижения стратегических целей («план стратегических инициатив»);

3.3.4. Разработка матрицы полномочий и ответственности за реализацию КПЭ на уровне структурных подразделений (бизнес-единиц и бизнес-функций) и должностных лиц;

3.3.5. Разработка процедур, обеспечивающих мониторинг фактических значений КПЭ.

3.4. Система КПЭ госкомпании должна строиться на следующих принципах:

3.4.1. Прозрачность и измеримость КПЭ;

3.4.2. Минимальная достаточность КПЭ;

3.4.3. Комплексная характеристика деятельности госкомпании;

3.4.4. Наличие оперативных показателей длительности и стратегических показателей развития госкомпании (краткосрочные и долгосрочные цели);

3.4.5. Непротиворечивость показателей КПЭ;

3.4.6. Ориентированность на рост финансовых и производственных результатов госкомпании.

4. Сегментация госкомпаний по признакам, влияющим на определение КПЭ

4.1. Настоящие Методические указания предусматривают следующую сегментацию госкомпаний, влияющую на определение системы КПЭ:

4.1.1. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью, пакеты акций (доли) которых находятся в собственности Республики Саха (Якутия), и в уставном капитале которых доля прямого или косвенного² участия Республики Саха (Якутия) превышает пятьдесят процентов (далее - Общества);

4.1.2. Государственные унитарные предприятия Республики Саха (Якутия).

² Определяется наличием доли (вклада) в уставном капитале каждого акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью в цепочке владения вплоть до Республики Саха (Якутия) в размере более 50%

5. Ключевые показатели эффективности

5.1. Рекомендации по формированию системы КПЭ для Обществ.

Для обществ применяются (по перечню показателей, указанному в п.5.1.1. настоящих Методических указаний):

- стратегические показатели;
- финансово-экономические показатели;
- отраслевые показатели.

Для обществ, не входящих в перечень стратегических применяются (по перечню показателей, указанному в п.5.1.2. настоящих Методических указаний):

- стратегические показатели;
- финансово-экономические показатели;
- отраслевые показатели.

Показатели депремирования менеджмента Общества (по перечню показателей, указанному в п. 5.1.3. настоящих Методических указаний).

Показатели КПЭ и их веса могут изменяться от одного планового периода к другому, стимулируя развитие бизнеса госкомпании в необходимом направлении.

Целевые значения КПЭ утверждаются для каждого Общества СД с учетом требований, установленных настоящими Методическими указаниями. Установленные целевые значения показателей на текущий календарный год корректировке не подлежат (если иное не установлено действующим законодательством. При возникшем отклонении от целевых значений показателей подлежат детальному объяснению менеджментом госкомпании членам СД / НС на ближайшем заседании СД / НС.

Кроме того, не допускается ухудшение показателей на следующий планируемый период, за исключением случаев обоснования объективными причинами (изменение законодательства, реализация инвестиционных проектов, перепрофилирование).

5.1.1. Показатели эффективности для стратегических обществ

✓ Стратегические показатели

Система КПЭ должна основываться на краткосрочных (от 1-3 лет), среднесрочных (с 3-5 лет) и долгосрочных (с 5-10 лет) показателях, характеризующих решение стратегических задач и целей Общества.

Для повышения эффективности управления стратегическим Обществом рекомендуется определить общий вес стратегических показателей не менее 40% от суммы весов всех показателей.

Общее количество стратегических показателей для Обществ рекомендуется установить в размере не менее 4х показателей (см. таблицу №1), при этом:

- показатели 1-3 должны иметь общий вес не менее 25% от суммы общего веса всех показателей Общества;
- показатели 4-8 должны иметь общий вес не менее 15% от суммы общего веса всех показателей Общества.

Стратегические показатели для стратегических Обществ, включают в себя:

Таблица 1

№	Кол-во	Наименование показателя ³		Вес		
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	не менее 2-х показателей	Для всех стратегических Обществ	решение стратегической задачи или достижение цели организации (из стратегии развития обществ) в натуральном выражении	не менее 25%	Общий вес не менее 40%
	2			динамика сокращения затрат по результатам оптимизации, инновационного развития, совершенствования технологий с учетом дочерних обществ		
	3			рост производительности труда		
	4	не менее 2-х показателей		доля в общем объеме закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства не менее 30%	не менее 15%	
	5			доля работников, прошедших повышение квалификации, переподготовку, профессиональное обучение от общего числа работников		
	6			динамика роста среднемесячной заработной платы работников (без учета АУП)		
	7			объем привлеченных инвестиций (за исключением средств бюджета РС (Я))		
	8			показатель на усмотрение СД / НС		

✓ **Финансово-экономические показатели**

Система КПЭ должна основываться на показателях, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности Общества на основе консолидированной финансовой отчетности Общества, подготовленной в соответствии с МСФО. При отсутствии МСФО в качестве основы используется сводная отчетность, подготовленная в соответствии с РСБУ.

Для повышения эффективности управления стратегическим Обществом рекомендуется установить общее количество финансово-экономических показателей не менее 2-х показателей, при этом должны иметь общий вес не менее 15% от суммы весов всех показателей (Таблица 2).

Финансово-экономические показатели для стратегических Обществ, включают в себя:

Таблица 2

№	Кол-во	Наименование показателя ³		Вес		
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	не менее 2-х показателей	Для публичных компаний	рентабельность инвестиций акционеров (TSR – Total shareholders return) за прошедший год ⁴	не менее 15%	Общий вес не менее 15%
	2		Для всех Обществ	рентабельность инвестиционного капитала (ROIC – return on invested capital)		
	3			рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity)		
	4			динамика размера EBITDA к предыдущему году (рост показателя)		
	5			коэффициент общей рентабельности		
	6			рентабельность по EBITDA (рост показателя в сравнении со средним показателем за 3 последних года)		
	7			выручка (строка 1 формы №2 «Отчет о прибылях и убытках»)		
	8			динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на		

³ в случае, если перечисленные показатели не отражают динамику, то оценивается исполнение планового значения

⁴ При установлении целевого значения данного показателя рекомендуется учитывать/использовать динамику изменений отраслевого индекса

№	Кол-во	Наименование показателя ³	Вес
		одного сотрудника (рост к предыдущему году)	
9		коэффициенты финансовой устойчивости	
10		выполнение финансовых показателей	
11		уровень долговой нагрузки	
12		экономическая добавленная стоимость	
13		снижение кредиторской задолженности	
14		снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции	
15		показатель на усмотрение СД / НС	

✓ Отраслевые показатели

Отраслевые показатели для стратегических Обществ рекомендуется установить в размере не менее 4-х показателей, в том числе оценивающие качественные результаты деятельности, учитывающих специфику деятельности Общества, политику государства в отношении развития конкретного Общества и отрасли в целом, положения существующих госпрограмм, а также решений Главы Республики Саха (Якутия), Правительства Республики Саха (Якутия) и курирующих органов исполнительной власти Республики Саха (Якутия) в части развития Общества.

Для повышения эффективности управления стратегическим Обществом рекомендуется определить общий вес отраслевых показателей не более 45% от суммы весов всех показателей (Таблица 3).

Наименование и порядок расчета отраслевых показателей подлежат обязательному согласованию с отраслевым министерством (ведомством) Республики Саха (Якутия), до утверждения целевых значений КПЭ СД / НС.

Отраслевые показатели для стратегических Обществ включают в себя:

Таблица 3

№	Кол-во	Наименование показателя ³	Вес	
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	Для всех Обществ	Общий вес не более 45%	
	2			качественные показатели, учитывающие специфику работы, стратегические цели и задачи организации, в т.ч.:
	3			- загрузка производственных мощностей;
	4			- участие в программах и проектах (федеральных, региональных, муниципальных);
	5			- доля, занимаемая на рынке;
	6			- применение энергоэффективных технологий (для промышленных предприятий);
	7			- использование вторичного сырья (для промышленных предприятий);
	8			- удовлетворенность населения товарами, работами, услугами;
	9			- совокупное исполнение требований, устанавливаемых ЦБ РФ к деятельности финансовых организаций;
		- показатель на усмотрение СД / НС		

5.1.2. Показатели эффективности КПЭ для обществ, не входящих в перечень стратегических

✓ Стратегические показатели

Система КПЭ должна основываться на краткосрочных (от 1-3 лет), среднесрочных (с 3-5 лет) и долгосрочных (с 5-10 лет) показателях, характеризующих решение стратегических задач и целей Общества.

Общее количество стратегических показателей для Обществ рекомендуется установить в размере не менее 2-х показателей (см. таблицу №4), при этом должны иметь общий вес не менее 20% от суммы общего веса всех показателей Общества.

Стратегические показатели для Обществ, включают в себя:

Таблица 4

	№	Кол-во		Наименование показателя ³	Вес
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	не менее 2-х показателей	Для всех Обществ	динамика сокращения затрат по результатам оптимизации, инновационного развития, совершенствования технологий с учетом дочерних обществ	не менее 20%
	2			рост производительности труда	
	3			доля работников, прошедших повышение квалификации, переподготовку, профессиональное обучение от общего числа работников	
	4			динамика роста среднемесячной заработной платы работников (без учета АУП)	

✓ **Финансово-экономические показатели**

Система КПЭ должна основываться на показателях, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности Общества на основе консолидированной финансовой отчетности Общества, подготовленной в соответствии с МСФО. При отсутствии МСФО в качестве основы используется сводная отчетность, подготовленная в соответствии с РСБУ.

Для повышения эффективности управления Обществом рекомендуется установить общее количество финансово-экономических показателей не менее 3-х показателей, при этом должны иметь общий вес не менее 35% от суммы весов всех показателей (Таблица 5).

Финансово-экономические показатели для Обществ, включают в себя:

Таблица 5

	№	Кол-во		Наименование показателя ³	Вес
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	не менее 3-х показателей	Для всех Обществ	чистая прибыль	не менее 35%
	2			выручка (строка 1 формы №2 «Отчет о прибылях и убытках»)	
	3			рентабельность инвестиционного капитала (ROIC-return on invested capital)	
	4			рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity)	
	5			динамика размера EBITDA к предыдущему году (рост показателя)	
	6			коэффициент общей рентабельности	
	7			рентабельность по EBITDA (рост показателя в сравнении со средним показателем за 3 последних года)	
	8			динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного сотрудника (рост к предыдущему году)	
	9			коэффициенты финансовой устойчивости	
	10			выполнение финансовых показателей	
	11			уровень долговой нагрузки	
	12			экономическая добавленная стоимость	
	13			снижение кредиторской задолженности	
	14			снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции	
	15			показатель на усмотрение СД / НС	

✓ **Отраслевые показатели**

Отраслевые показатели для Обществ рекомендуется установить в размере не более 3-х показателей, учитывающих специфику деятельности

Общества, политику государства в отношении развития конкретного Общества и отрасли в целом, положения существующих госпрограмм, а также решений Главы Республики Саха (Якутия), Правительства Республики Саха (Якутия) и курирующих органов исполнительной власти Республики Саха (Якутия) в части развития Общества.

Для повышения эффективности управления стратегическим Обществом рекомендуется определить общий вес отраслевых показателей не более 45% от суммы весов всех показателей (Таблица 6).

Наименование и порядок расчета отраслевых показателей подлежат обязательному согласованию с отраслевым министерством (ведомством) Республики Саха (Якутия), до утверждения целевых значений КПЭ СД / НС.

Отраслевые показатели для Обществ, включают в себя:

Таблица 6

	№	Кол-во	Наименование показателя ³		Вес
На рассмотрение / утверждение СД / НС	1	не менее 4-х показателей	Для всех Обществ	качественные показатели, учитывающие специфику работы, в т.ч.	Не более 45%
	2			- загрузка производственных мощностей;	
	3			- участие в программах и проектах (федеральных, региональных, муниципальных);	
	4			- доля, занимаемая на рынке;	
	5			- удовлетворенность населения товарами, работами, услугами;	
	6			- совокупное исполнение требований, устанавливаемых ЦБ РФ к деятельности финансовых организаций;	
	7			- показатель на усмотрение СД / НС	

5.1.3. Показатели эффективности (КПЭ), используемые для депремирования менеджмента Общества

Для повышения эффективности управления Обществом рекомендуется совету директоров утвердить показатели депремирования менеджмента Общества, пример которых представлен в таблице 7.

Таблица 7

№	Кол-во	Наименование показателя	Вес
1	Для всех Обществ	превышение установленного Советом директоров лимита NetDebt/EBITDA (расчет по методике S&P)	На усмотрение СД
2		наличие крупных аварий (аварийных ситуаций)	
3		количество несчастных случаев на производстве (травматизм)	
4		ущерб (издержки) от некачественной продукции	
5		отзыв лицензии	
6		наличие просроченной задолженности по заработной плате	
7		наличие просроченной задолженности по налогам и сборам	
8		возбуждение уголовного дела (административной ответственности)	
9		за недостигнутые целевые значения КПЭ	
10		показатель на усмотрение СД / НС	
11		показатель исполнения поручений Главы РС (Я), Председателя Правительства РС (Я) и курирующего заместителя Председателя Правительства РС (Я), %	

Вес показателей (КПЭ), целевое значение КПЭ, а также размер (%) депремирования определяются решением СД / НС Общества.

5.2.1. Ключевые показатели эффективности для стратегических унитарных предприятий.

Для стратегических унитарных предприятий устанавливаются следующие ключевые показатели эффективности:

Таблица 8

Раздел	№	Кол-во	Наименование показателя ³	Вес	
стратегические	1	не менее 2-х показателей	решение стратегической задачи или достижение цели организации (из стратегии развития обществ) в натуральном выражении	не менее 25%	Общий вес не менее 55%
	2		динамика сокращения затрат по результатам оптимизации, инновационного развития, совершенствования технологий с учетом дочерних предприятий		
	3		рост производительности труда		
	4	не менее 2-х показателей	доля в общем объеме закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства не менее 30%	не менее 15%	
	5		доля работников, прошедших повышение квалификации, переподготовку, профессиональное обучение от общего числа работников		
	6		динамика роста среднемесячной заработной платы работников (без учета АУП)		
	7		объем привлеченных инвестиций (за исключением средств бюджета РС (Я))		
финансово-экономические	8	не менее 2-х показателей	выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС и других обязательных платежей)	не менее 15%	
	9		положительная динамика чистых активов		
	10		другие показатели, установленные в программах деятельности предприятия		
	11		коэффициент общей рентабельности		
	12		коэффициенты финансовой устойчивости		
	13		снижение кредиторской задолженности		
отраслевые	14	не менее 4-х показателей	качественные показатели, учитывающие специфику работы, в т.ч.:	не более 45%	Общий вес не более 45%
	15		- участие в программах и проектах (федеральных, муниципальных)		
	16		- применение энергоэффективных технологий (для промышленных предприятий)		
	17		- использование вторичного сырья (для промышленных предприятий)		
	18		- загрузка производственных мощностей		
	19		- доля, занимаемая на рынке		

Вес, целевые показатели и значения КПЭ для стратегических предприятий устанавливаются программой деятельности и утверждаются органом исполнительной власти Республики Саха (Якутия) в соответствии с подведомственной принадлежностью.

5.2.2. Ключевые показатели эффективности для унитарных предприятий, не входящих в перечень стратегических.

Для унитарных предприятий, не входящих в перечень стратегических, устанавливаются следующие ключевые показатели эффективности:

Таблица 9

Раздел	№	Кол-во	Наименование показателя	Вес	
стратегические	1	не менее 4-х показателей	динамика сокращения затрат по результатам оптимизации, инновационного развития, совершенствования технологий с учетом дочерних предприятий	не менее 40%	Общий вес не менее 55%
	2		рост производительности труда		
	3		доля работников, прошедших повышение квалификации, переподготовку, профессиональное обучение от общего числа работников		

Раздел	№	Кол-во	Наименование показателя	Вес	
	4		динамика роста среднемесячной заработной платы работников (без учета АУП)		
финансово-экономические	5	не менее 2-х показателей	выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС и других обязательных платежей)	не менее 15%	
	6		чистая прибыль (убыток)		
	7		положительная динамика чистых активов		
	8		часть прибыли, подлежащая перечислению в доход ГБ РС(Я) по итогам деятельности предприятия за предшествующий год		
	9		другие показатели, установленные в программах деятельности предприятия		
	10		коэффициент общей рентабельности		
	11		коэффициенты финансовой устойчивости		
	12		снижение кредиторской задолженности		
отраслевые	13	не менее 4-х показателей	качественные показатели, учитывающие специфику работы, в т.ч.:	не более 45%	Общий вес не более 45%
	14		- участие в программах и проектах (федеральных, муниципальных)		
	15		- применение энергоэффективных технологий (для промышленных предприятий)		
	16		- использование вторичного сырья (для промышленных предприятий)		
	17		- загрузка производственных мощностей		
	18		- доля, занимаемая на рынке		

Вес, целевые показатели и значения КПЭ для предприятий, не входящих в перечень стратегических устанавливаются программой деятельности и утверждаются органом исполнительной власти Республики Саха (Якутия) в соответствии с подведомственной принадлежностью.

7. Использование базы для сравнения

Менеджмент компании, а также СД / НС может использовать следующую базу сравнения:

6.1. Ретроспективный анализ, в случае если это позволяют данные (в денежном и процентном выражении);

6.2. Сравнение факт / план значений в рамках исполнения ежегодного бизнес-плана, программы деятельности, программы реструктуризации, инновационной программы, финансовых моделей, стратегий и пр. / бюджета отчетного периода, утвержденных СД / НС.

8. Относительные / абсолютные показатели

7.1. Абсолютные величины используют при характеристике общей численности совокупности (численность работников, объемные, стоимостные величины и пр.) а также при оценке явлений (число аварий, смертность и пр.).

Выбор единицы измерения в каждом конкретном случае зависит от свойств признака, сущности его и задач и определяется самостоятельно госкомпанией.

7.2. Относительные величины дают числовую меру соотношения двух сопоставляемых абсолютных величин.

По способу получения относительные показатели всегда величины производные, определяемые в форме коэффициентов, процентов и пр.

7.3. Основная ставка должна быть сделана на относительные показатели, рассчитанные исходя из динамики изменения показателей в денежном и процентном соотношении, в части норм рентабельности собственного капитала (ROE), совокупной акционерной доходности (TSR), соотношения операционных доходов к операционным расходам (CIR) и пр.

9. Источник получения информации

8.1. Для расчета планового значения КПЭ используется бизнес-план, программа деятельности, программа реструктуризации и инвестиционная программа госкомпании, индивидуальная, а также отраслевая стратегия, действующие государственные и федеральные целевые программы, закон о государственном бюджете Республики Саха (Якутия) в части дивидендных выплат, нормативные правовые акты, регулирующие деятельность госкомпании, а также в отдельных случаях Главы Республики Саха (Якутия), Правительства Республики Саха (Якутия) и курирующих органов исполнительной власти Республики Саха (Якутия) госкомпаний.

8.2. Для расчета фактического значения КПЭ используется финансовая (бухгалтерская) и иные отчетности, в том числе отчеты об исполнении бизнес-планов, программ деятельности, программ реструктуризации и инвестиционной программы, а также официальная статистика.

Основу расчета фактических значений показателей, характеризующих результат финансово-хозяйственной деятельности госкомпании, должна составлять аудированная консолидированная финансовая отчетность госкомпании, подготовленной в соответствии с МСФО, или аудированная сводная отчетность, подготовленная в соответствии РСБУ госкомпаний.

10. Алгоритм утверждения КПЭ для госкомпаний

10.1. Для целей настоящих Методических указаний в случае отсутствия СД / НС компетенция СД / НС переходит к ОСА.

Для Обществ:

10.2. Члены СД / НС обеспечивают утверждение бизнес-плана, программы деятельности, программы реструктуризации и инвестиционной программы Общества с финансовой моделью, а стратегию развития общества и долгосрочную программу развития, учитывающую отраслевую специфику. Горизонт, на который устанавливаются КПЭ, совпадает со сроком, на который разрабатывается стратегия, долгосрочная программа развития и соответствующая финансовая модель.

10.3. Менеджмент акционерного общества, на основе выбранной стратегии, с учетом долгосрочной программы развития, обеспечивает формирование КПЭ перечень КПЭ, методику их расчета, целевые значения КПЭ с разбивкой по годам действия утвержденной стратегии (при первичном формировании КПЭ), а также в поквартальной разбивке значений КПЭ на отчетный год), с предварительным рассмотрением их комитетом по стратегии Общества (в случае наличия).

Общее количество КПЭ должно быть не более 10 показателей, так как должен сохраниться принцип минимальной достаточности КПЭ.

КПЭ в обязательном порядке подлежат согласованию с Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия), Министерством экономики Республики Саха (Якутия) и Министерством инноваций, цифрового развития и инфокоммуникационных технологий Республики Саха (Якутия).

10.4. На уровне СД / НС акционерного общества проводится утверждение КПЭ в соответствии с утвержденными целями стратегии и долгосрочной программы развития Общества.

10.5. Руководители акционерных обществ обеспечивают определение фактически достигнутых величин показателей экономической эффективности за отчетный год и включают сведения о фактически достигнутых значениях показателей, а также предложения по целевым значениям показателей на три последующих года (либо на срок формирования стратегии) в годовой отчет. В случае отклонения фактически достигнутых показателей от ранее установленных целевых значений, в годовом отчете приводится описание и анализ причин, повлекших указанные отклонения.

10.6. При рассмотрении СД / НС Общества годового отчета, утверждаются целевые значения показателей на три последующих года (либо на срок формирования стратегии). При этом ранее установленные целевые значения показателей за истекший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат, если иное не предусмотрено действующим законодательством и нормативными правовыми актами.

Кроме того, недопустимо снижение показателей на следующий планируемый период, за исключением случаев обоснования объективными причинами (изменение законодательства, реализация инвестиционных проектов, перепрофилирование).

10.7. При рассмотрении СД / НС акционерного общества вопросов распределения чистой прибыли и вопросов выплаты вознаграждения⁵ единоличному исполнительному органу, учитываются фактически достигнутые в отчетном году значения утвержденных КПЭ, а также причины отклонений от целевых значений в случае невыполнения/ перевыполнения целевых значений.

Расчет вознаграждения генеральному директору Общества осуществляется в соответствии с Положением о вознаграждении, утвержденным СД.

Решение о премировании (депремировании) генерального директора Общества по итогам оценки результатов выполнения КПЭ принимает СД, с учетом рекомендаций отраслевой балансовой комиссии.

При расчете годового вознаграждения генерального директора Общества при невыполнении каждого из показателей депремирования,

⁵ Вознаграждение генерального директора Общества по результатам работы за год представляет собой выплату стимулирующего характера, зависящую от достигнутых значений КПЭ.

установленных СД Общества, размер годовой премии генерального директора Общества снижается на 5%.

10.8. В случае невыполнения целевых значений КПЭ, утвержденных СД/НС обоснование причин, повлекших отклонение.

10.9. Алгоритм утверждения КПЭ в обществах с ограниченной ответственностью зависит от органа управления, к компетенции которого относится рассмотрение данного вопроса.

10.10. В случае если уставом общества с ограниченной ответственностью предусмотрено наличие СД, то алгоритму утверждения КПЭ аналогичен алгоритму утверждения КПЭ в акционерном обществе.

10.11. При отсутствии в обществе с ограниченной ответственностью СД, решение об утверждении КПЭ принимается на общем собрании участников общества.

Для ГУП:

10.12. Руководители унитарных предприятий обеспечивают определение фактически достигнутых величин показателей экономической эффективности за отчетный год и включают сведения о фактически достигнутых значениях показателей, а также предложения по целевым значениям показателей на 3 последующих года в проект программы деятельности унитарного предприятия. В случае отклонения фактически достигнутых показателей от ранее установленных целевых значений, в программе деятельности приводится описание и анализ причин, повлекших указанные отклонения.

Общее количество КПЭ должно быть не более 10 показателей, так как должен сохраниться принцип минимальной достаточности КПЭ.

КПЭ в обязательном порядке подлежат согласованию с Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия), Министерством экономики Республики Саха (Якутия) и Министерством инноваций, цифрового развития и инфокоммуникационных технологий Республики Саха (Якутия).

10.13. При рассмотрении проекта программы деятельности предприятия органом исполнительной власти, осуществляющим полномочия собственника имущества предприятия, орган исполнительной власти утверждает целевые значения показателей на три последующих года в составе программы деятельности предприятия в соответствии с порядком и сроками, установленными постановлением Правительства Республики Саха (Якутия) от 31.05.2004 года №255. По истечении сроков, установленных данным нормативным правовым актом, ранее установленные целевые значения показателей за истекший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат.

10.14. При рассмотрении органом исполнительной власти вопросов распределения чистой прибыли унитарного предприятия и вопросов выплаты вознаграждения руководителю предприятия учитываются фактически достигнутые в отчетном году значения показателей, указанных в пункте 5.2 настоящих Методических указаний.

11. Матрица полномочий и ответственности

11.1. К Положению о КПЭ рекомендуется разработать в качестве приложения матрицу распределения полномочий и ответственности, в которой следует разбить основные КПЭ по группам (привести детализацию КПЭ в разрезе основных и обеспечивающих бизнес-процессов, центров ответственности) и по ответственным лицам (топ-менеджмент в лице генерального директора, заместителей или директоров функциональных структурных подразделений, руководители центров ответственности и т.п.). Для каждой выделенной группы показателей (направлений, характеризующих целевые установки) детализация КПЭ должна быть конкретной, при этом необходимо выбрать те показатели, которые необходимы менеджменту для управления и позволяют оценить степень достижения поставленных целей.

11.2. При установлении КПЭ акционерному обществу следует руководствоваться принципом минимальной достаточности (для внешнего пользователя – акционеров, инвесторов, собственников). Однако при построении матрицы полномочий и ответственности допускается детализация КПЭ настолько, насколько, это будет удовлетворять требованиям менеджмента госкомпании и соответствовать стратегической цели организации. При совершенствовании организационной структуры управления бизнес-процессами допускается внесение дополнений в Положение о КПЭ, предусматривающих построение «дерева целей» и внутреннюю детализацию КПЭ в целях оперативного выявления причин отклонений целевых показателей в ходе их мониторинга и введения адекватной системы стимулирования сотрудников (в зависимости от достижения целевых значений КПЭ).

Например, к сфере ответственности генерального директора могут быть отнесены показатели удовлетворенности:

- акционеров (рентабельность инвестиций акционеров, рентабельность инвестиционного капитала, рентабельность акционерного капитала и т.п.);
- клиентов (доля сбытового рынка, количество претензий, продолжительность функционального цикла исполнения заказов и т.п.);
- персонала (производительность труда, текучесть кадров).

К сфере ответственности финансово директора относятся показатели управления финансами:

- доходность инвестиций (рентабельность активов, собственного капитала, инвестиционного капитала и т.п.);
- деловая активность (рентабельность продаж, доля просроченной дебиторской задолженности, выручка и т.п.);
- ликвидность (коэффициенты текущей и срочной ликвидности);
- финансовая устойчивость;
- денежные потоки (рентабельность денежного потока, оборачиваемость и т.п.).

10.3. Структурируя «дерево целей» и матрицу полномочий и ответственности следует иметь в виду, что для каждого подразделения могут быть предусмотрены свои цели и показатели эффективности, однако все они

должны быть направлены (подчинены) стратегическим целям акционерного общества.

12. Алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности

12.1. Анализ достижения КПЭ руководством акционерных обществ проводится членами СД / НС на ежеквартальной / ежегодной основе совместно с анализом квартального / годового отчета о деятельности, отчетов об исполнении бюджета, бизнес-плана, выполнения стратегических целей с предварительным рассмотрением на комитете по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД / НС в случае наличия), а также с привлечением представителей внутреннего аудита (в случае наличия).

12.2. Ежеквартально результаты выполнения КПЭ акционерных обществ оцениваются комитетом по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД / НС (при наличии).

12.3. С целью обеспечения достоверности, не реже чем ежегодно, членам СД / НС необходимо обеспечить проверку корректности расчетов КПЭ и соответствующих корректировок, а также обоснованность премирования руководства акционерного общества (с учетом выполнения КПЭ), с привлечением членов ревизионной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

12.4. Ежегодные результаты выполнения КПЭ акционерных обществ до рассмотрения членами СД / НС предварительно оцениваются на балансовой комиссии курируемого органа исполнительной власти Республики Саха (Якутия), по результатам которой балансовой комиссией формируются рекомендации членам СД / НС по депремированию менеджмента акционерного общества.

12.5. В отношении иных госкомпаний (не являющихся акционерными обществами) мониторинг и контроль за исполнением показателей эффективности производится балансовыми комиссиями курирующего органа исполнительной власти Республики Саха (Якутия), а также в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании действующих нормативных правовых актов и внутренними нормативными актами госкомпаний.

13. Связь показателей эффективности и мотивации менеджмента и членов СД / НС

13.1. На основании утвержденных СД / НС КПЭ необходимо обеспечить внесение изменений в действующие положения о вознаграждении исполнительных органов Обществ, членов СД / НС Обществ (далее также – Положение о вознаграждении) и трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом госкомпании, в части включения в них обязанности по достижению утвержденных СД / НС КПЭ.

13.2. Положение о вознаграждении должно содержать порядок расчета вознаграждения исполнительных органов и членов СД / НС Обществ за исполнение КПЭ, а также в случае невыполнения – необходимость предоставления исполнительным органом Общества членам СД / НС

подробной информации о причинах отклонений от утвержденных целевых значений.

13.3. Утвержденное Положение о вознаграждении подлежит обязательному размещению на официальном сайте Общества.

13.4. Ответственность за значения КПЭ деятельности Общества, предприятия несут исполнительный орган (генеральный директор) Общества, предприятия, члены СД / НС.

Формулы расчета финансовых КПЭ

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Производительность труда	(сумма доходов организации в отчетном периоде / численность работников)/(плановая сумма доходов организации/плановая численность работников)*100%
2	Общая рентабельность	Отношение чистой прибыли без учёта налоговых отчислений к среднегодовой стоимости основных производственных фондов, нематериальных активов организации и её оборотных средств: $ОР = П / СрФ$, где: ОР – коэффициент общей рентабельности; П – чистая прибыль без учета налогов; СрФ – среднегодовая стоимость основных фондов.
3	Уровень долговой нагрузки	совокупные обязательства / EBITDA
4	Финансовая устойчивость	отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к активам предприятия (валюта баланса)
5	Экономическая добавленная стоимость	$EVA = NORAT - (NA * WACC)$, где NORAT – чистая операционная прибыль после налогообложения; NA – инвестиционный капитал; WACC – стоимость капитала.
6	EBITDA	прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)
7	NPL	просроченная задолженность сроком более 90 дней / кредитный портфель. Просроченный (недействующий, неблагополучный) кредит — кредит, по которому не выполняются условия первоначального кредитного соглашения
8	ROE	(чистая прибыль / среднегодовой акционерный капитал)*100%
9	TSR	((цена акции в конце периода – цена акции в начале периода + дивиденды, выплаченные в течение периода) / цена акции в начале периода)* 100%
10	CIR	операционные расходы / валовые доходы

№	Наименование показателя	Формула расчета
11	ROIC	чистая операционная прибыль после вычета налогов / инвестированный капитал
12	NetDebt	сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств
