

Методические указания по применению  
ключевых показателей эффективности  
государственными корпорациями,  
государственными компаниями, государственными  
унитарными предприятиями, а также  
хозяйственными обществами, в уставном капитале  
которых доля участия Российской Федерации,  
субъекта Российской Федерации в совокупности  
превышает пятьдесят процентов

## **Оглавление**

<b>1. Общие положения</b>	<b>3</b>
<b>2. Основные термины и определения, используемые в настоящих Методических указаниях</b>	<b>3</b>
<b>3. Цели, задачи, принципы и структура КПЭ</b>	<b>6</b>
<b>4. Сегментация госкомпаний по признакам, влияющим на определение КПЭ</b>	<b>8</b>
<b>5. Ключевые показатели эффективности</b>	<b>8</b>
<b>5.1. КПЭ для обществ</b>	<b>8</b>
<b>5.2. КПЭ для государственных унитарных предприятий</b>	<b>13</b>
<b>5.3. КПЭ для государственных корпораций и государственных компаний</b>	<b>13</b>
<b>6. Использование базы для сравнения</b>	<b>14</b>
<b>7. Относительные / абсолютные показатели</b>	<b>15</b>
<b>8. Источники получения информации</b>	<b>15</b>
<b>9. Алгоритм утверждения КПЭ для акционерных обществ с государственным участием, унитарных предприятий и государственных корпораций</b>	<b>15</b>
<b>10. Алгоритм мониторинга и контроля исполнения показателей эффективности</b>	<b>17</b>
<b>11. Связь КПЭ и системы мотивации менеджмента и членов совета директоров</b>	<b>18</b>
<b>Приложение 1 Формулы расчета финансовых КПЭ</b>	<b>19</b>

## 1. Общие положения

**1.1** Настоящие Методические рекомендации разработаны во исполнение пункта 4 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. №Пр-1474.

**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 КПЭ для различных госкомпаний, с учетом сегментации, а также особенности применения КПЭ.

1.2.3 Определяют алгоритм утверждения КПЭ, алгоритм мониторинга и контроля за исполнением КПЭ, а также основные положения о взаимосвязи КПЭ 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.

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

**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 косвенного<sup>1</sup> участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, в совокупности превышает пятьдесят процентов;

- общества с ограниченной ответственностью с государственным участием, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, в совокупности превышает пятьдесят процентов;

---

<sup>1</sup> Определяется наличием доли (вклада) в уставном капитале каждого акционерного общества в цепочке владения вплоть до Российской Федерации или субъекта Российской Федерации в размере более 50%

- федеральные государственные унитарные предприятия и государственные унитарные предприятия;

- государственные корпорации;

- иные хозяйственные общества, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, а также созданные в соответствии с указами Президента Российской Федерации компании, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов.

**Государственная корпорация** - не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Государственная корпорация создается на основании федерального закона. Имущество, переданное государственной корпорации Российской Федерацией, является собственностью государственной корпорации.

**Государственное унитарное предприятие** - коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

**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.

**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.

**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.

**Общество с ограниченной ответственностью** - общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

**ОСА** – общее собрание акционеров.

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

**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.

**Стратегия развития** – документ, утвержденный органами управления госкомпании или федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находится ФГУП, 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 ФГУП.

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

**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 (IAS) 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 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 госкомпаний;

3.2.3. создание должной мотивации менеджмента госкомпаний с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпаний.

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

3.3.1. разработка перечня КПЭ в соответствии со стратегическими целями, определенными в стратегии развития госкомпаний, 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:

4.4.1. акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью, пакеты акций (доли) которых находятся в федеральной собственности, и в уставном капитале которых доля прямого или косвенного<sup>2</sup> участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, в совокупности превышает пятьдесят процентов (далее – Общества);

4.4.2. федеральные государственные унитарные предприятия и государственные унитарные предприятия (далее – унитарные предприятия);

4.4.3. государственные корпорации, государственная компания (далее – ГК) и их дочерние и зависимые организации.

#### **5. Ключевые показатели эффективности**

##### **5.1. Рекомендации по формированию системы КПЭ для Обществ**

Для Общества применяются:

- финансово-экономические показатели (по перечню показателей, указанному в п. 5.1.1 настоящих Методических указаний);
- отраслевые показатели (по перечню показателей, указанному в п. 5.1.2 настоящих Методических указаний);
  - для обществ (за исключением финансового сектора);
  - для обществ финансового сектора;
- 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 госкомпаний в необходимом направлении.

---

<sup>2</sup> Определяется наличием доли (вклада) в уставном капитале каждого акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью в цепочке владения вплоть до Российской Федерации или субъекта Российской Федерации в размере более 50%

### **5.1.1. Финансово-экономические показатели эффективности (КПЭ) для Обществ**

Система КПЭ должна основываться на краткосрочных (от 1 - 3 лет), среднесрочных (с 3 – 5 лет) и долгосрочных (с 5 – 10 лет и более) 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 определить общий вес финансово-экономических показателей в диапазоне от 50% до 70% от суммы весов всех показателей. При этом в рамках утверждения системы КПЭ для Обществ, являющихся институтами развития (ОАО «АИЖК», ОАО «Росагролизинг», ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО»), допускается снижение веса финансово-экономических показателей до 30% от суммы всех КПЭ Общества.

Общее количество финансово-экономических показателей рекомендуется установить в размере не более 7 показателей. При этом показатели № 1 и № 2 (см. таблицу 1 и 2) являются обязательными к применению в Обществах и должны иметь общий вес не менее 30% от суммы общего веса всех показателей Общества и положительную динамику значений<sup>3</sup>.

К показателям на усмотрение СД Общества при необходимости можно отнести в том числе экономические показатели - создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, повышение производительности труда и пр.

Целевые значения соответствующих показателей утверждаются для каждого Общества советом директоров с учетом требований, установленных настоящими Методическими указаниями. Установленные целевые значения показателей на текущий календарный год корректировке не подлежат (если иное не установлено действующим законодательством либо нормативными правовыми актами), при этом отклонения от целевых значений показателей подлежат детальному объяснению менеджментом госкомпании членам СД.

---

<sup>3</sup> Для Обществ, в отношении которых федеральным органом исполнительной власти в соответствии с подведомственностью осуществляется утверждение единой/типовой отраслевой финансовой и инвестиционной политики, применение показателей № 1 и № 2 (таблица 1 и 2) не является обязательным. Установление альтернативных КПЭ для таких Обществ осуществляется по согласованию с ГК или СД госкомпаний.

Общий вес финансово-экономических КПЭ для Обществ:

- институты развития (ОАО «Росагролизинг», ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО», ОАО «АИЖК») – 30-50 %;
- прочие хозяйственные общества – 50-70 %.

**Финансово-экономические показатели для Обществ (за исключением финансового сектора) включают в себя:**

Таблица 1

	№	Наименование показателя		Вес	
Обязательные	1	Для публичных компаний	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR – Total shareholders return) за прошедший год <sup>4</sup>	Не менее 10%	Общий вес не менее 30%
		Для непубличных компаний	Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за 3 последних года)		
	2	Для всех компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рентабельность инвестированного капитала (ROIC – return on invested capital)</li> <li>• Рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity)</li> </ul> СД общества выбирает один из показателей, а также устанавливает целевое значение.	Не менее 10%	
На рассмотрение/ утверждение СД (от 2 до 5)	3	Для всех компаний	Динамика размера EBITDA к предыдущему году (Рост показателя)	На усмотрение СД	
	4		Рентабельность по EBITDA (Рост показателя в сравнении со средним показателем за 3 последних года)	На усмотрение СД	
	5		Динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного сотрудника (рост к предыдущему году)	На усмотрение СД	
	6		Снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции	На усмотрение СД	
	7		Показатель на усмотрение СД	На усмотрение СД	

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

**Финансово-экономические показатели для Обществ финансового сектора включают в себя:**

Таблица 2

	№	Наименование показателя		Вес	
		Обязательные	1	Для публичных компаний	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR – Total shareholders return) за прошедший год <sup>5</sup>
		Для непубличных компаний	Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за 3 последних года)		
	2	Для всех компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рентабельность инвестированного капитала (ROIC-return on invested capital)</li> <li>• Рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity)</li> </ul> СД общества выбирает один из показателей, а также устанавливает целевое значение.	Не менее 10%	
На рассмотрение/ утверждение СД (от 2 до 5)	3	Для всех компаний	Прирост портфеля кредитов к предыдущему году (Положительная динамика)	На усмотрение СД	
	4		Прирост денежных средств клиентов на счетах (включая депозиты) (Положительная динамика)	На усмотрение СД	
	5		Обеспечение заданного уровня маржи (разница между ставкой по привлечению денежных средств и ставкой для выдачи кредитов/денежных средств) к предыдущему году	На усмотрение СД	
	6		Рост комиссионных доходов к предыдущему году	На усмотрение СД	
	7		Показатель на усмотрение СД	На усмотрение СД	

**5.1.2. Показатели эффективности (КПЭ), учитывающие отраслевую специфику**

В части отраслевых КПЭ для Обществ, необходимо предусмотреть не более 4 показателей, учитывающих специфику деятельности Общества, политику государства в отношении развития конкретного Общества и отрасли в целом, положения существующих госпрограмм, а также решений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и курирующих федеральных органов исполнительной власти в части развития Общества.

Наименование и порядок расчета отраслевых показателей подлежат обязательному согласованию с федеральным органом исполнительной власти,

<sup>5</sup> При установлении целевого значения данного показателя рекомендуется использовать динамику изменений отраслевого индекса

осуществляющим нормативно-правовое регулирование в соответствующей сфере (госкорпорациями), до утверждения целевых значений КПЭ СД.

Для повышения эффективности управления Обществом рекомендуется определить:

- общий вес отраслевых показателей в диапазоне от 30% до 50% от суммы всех КПЭ Общества;

- для обществ, являющихся институтами развития (ОАО «АИЖК», ОАО «Росагролизинг», ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО»), допустимо увеличение веса отраслевых показателей до 70% от суммы всех КПЭ Общества.

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

Для повышения эффективности управления Обществом рекомендуется совету директоров утвердить показатели депремирования менеджмента Общества, пример которых представлен в таблице 3.

Таблица 3

	№	Наименование показателя депремирования		Вес
На рассмотрение/ утверждение СД	1	Для всех компаний	Превышение установленного СД лимита NetDebt/ЕБИТDA (расчет по методике S&P)	На усмотрение СД
	2		На усмотрение СД	
		Для финансовых организаций	Ухудшение динамики показателя NPL / превышение установленного СД показателя	На усмотрение СД

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

### 5.2. Ключевые показатели эффективности для унитарных предприятий

Для унитарных предприятий устанавливаются финансовые ключевые показатели эффективности, если иное не установлено СД ГК (для ГУП, полномочия собственника в отношении которых от имени Российской Федерации осуществляет ГК):

1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС и других обязательных платежей);
2. Чистая прибыль (убыток);
3. Чистые активы;
4. Часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет или в доход ГК по итогам деятельности предприятия за предшествующий год;
5. Другие показатели, установленные в программах деятельности предприятия.

Вес, целевые показатели и значения КПЭ для предприятий устанавливаются программой деятельности и утверждаются федеральным органом исполнительной власти в соответствии с подведомственной принадлежностью.

### **5.3. Ключевые показатели эффективности для государственных корпораций и государственных компаний (ГК)**

С учетом специфики деятельности ГК, являющихся некоммерческими организациями, учрежденными Российской Федерацией на основе имущественного взноса, целесообразно использование индивидуального подхода к определению ГК перечня КПЭ, достижение целевых (плановых) значений которых продиктованы долгосрочной программой развития ГК (стратегией развития ГК), программой деятельности ГК на среднесрочный период, утверждаемыми СД ГК и нормативно - правовыми актами регулируемыми их деятельность.

Перечень ГК:

- Государственная корпорация «Ростехнологии»;
- Государственная корпорация «Росатом»;
- Государственная корпорация «Олимпстрой»;
- Внешэкономбанк;
- Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства;
- Агентство по страхованию вкладов;
- Государственная компания «Автодор».

Для организаций, в которых ГК в силу преобладающего участия в их уставных капиталах либо иным образом имеют возможность влиять на принимаемые этими организациями решения (дочерние и зависимые организации ГК, далее - организации ГК), необходимо применять КПЭ, предусмотренные п.5.1 и 5.2 настоящих Методических указаний, если иное не установлено СД ГК (государственной компании).

По решению ГК для дочерних и/или зависимых компаний данных ГК могут устанавливаться альтернативные КПЭ, не предусмотренные п. 5.1 и п.5.2 настоящих Методических указаний, достижение целевых (плановых) значений которых продиктовано стратегией развития ГК, утвержденной СД ГК, и нормативными правовыми актами, регулируемыми их деятельность.



Вид, наименование, вес, целевые показатели и значения КПЭ утверждаются соответствующими ГК.

## **6. Использование базы для сравнения**

Менеджмент компании, а также СД 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, инвестиционной программы, финансовых моделей, стратегий и пр. / бюджета отчетного периода, утвержденных СД;

6.3. Сравнение со среднеотраслевыми показателями.

## **7. 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), соотношение операционных расходов (включающих себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы) по отношению к выручке (CIR) и пр.

## **8. 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 развития, действующие государственные и федеральные целевые программы, федеральный закон о федеральном бюджете в части дивидендных выплат, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность госкомпании, а также в отдельных случаях решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, курирующих федеральных органов исполнительной власти в части развития госкомпании.

8.2. Для расчета фактического значения КПЭ используется финансовая (бухгалтерская) и иные отчетности, в том числе отчеты об исполнении бизнес-планов, программы деятельности, программы 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, подготовленная в соответствии с МСФО, или аудированная сводная отчетность, подготовленная в соответствии РСБУ госкомпаний.

## **9. Алгоритм утверждения КПЭ для госкомпаний**

9.1. Для целей настоящих Методических указаний в случае отсутствия СД компетенция СД переходит к ОСА.

### **Для Обществ:**

9.2. Члены СД обеспечивают утверждение бизнес-плана, программы деятельности, программы реструктуризации и инвестиционной программы Общества с финансовой моделью, а также 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.

9.3. 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).

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

9.5. Руководители Общества 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.

9.6. При рассмотрении СД 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 установлено действующим законодательством и нормативными правовыми актами.

9.7. При рассмотрении СД акционерного общества вопросов распределения чистой прибыли и вопросов выплаты вознаграждения 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.

9.8. В случае невыполнения целевых значений КПЭ, утвержденных СД, менеджмент Общества представляет СД обоснование причин, повлекших отклонение.

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

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

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

#### **Для ФГУП:**

9.12. 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.

9.13. При рассмотрении проекта программы деятельности предприятия органом исполнительной власти (ГК), 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 Российской Федерации от 10.04.2002 № 228. По истечении сроков, установленных данным нормативно-правовым актом, ранее установленные целевые значения

показателей за истекший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат.

9.14. При рассмотрении органом исполнительной власти (ГК) 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.

9.15. По решению наблюдательных советов ГК, указанных в п. 5.2 настоящих Методических указаний, для предприятий, в отношении которых ГК осуществляет полномочия собственника, может быть предусмотрен иной алгоритм утверждения КПЭ. Указанный алгоритм утверждается соответствующими ГК.

**Для ГК и иных созданных по решению Президента Российской Федерации компаний, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов:**

9.16. Алгоритм утверждения КПЭ ГК может (по усмотрению ГК) быть идентичен алгоритму утверждения КПЭ Общества, но устанавливается индивидуально в соответствии с нормативными актами, регулирующими их деятельность.

## **10. Алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности госкомпаний**

10.1 Анализ достижения КПЭ руководством акционерных обществ проводится членами СД на ежеквартальной и ежегодной основе совместно с анализом 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 (в случае наличия), а также с привлечением представителей внутреннего аудита (в случае наличия).

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

10.3 С целью обеспечения достоверности, не реже чем ежегодно, членам СД 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.

10.4 В отношении иных госкомпаний (не являющихся акционерными обществами) мониторинг и контроль за исполнением показателей эффективности производится в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании действующих нормативно-правовых актов и внутренними нормативными актами госкомпаний.

10.5 По решению СД ГК, указанных в п. 5.3 настоящих Методических указаний, для их дочерних и/или зависимых компаний, а также подведомственных им ГУП, может быть предусмотрен иной алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности. Указанный алгоритм утверждается соответствующими ГК.

10.6 Контроль за деятельностью ГК осуществляет Правительство Российской Федерации (и иные в случаях, установленных законом) на основе ежегодного предоставления следующих документов, подготовленных правлением и утвержденных СД (в случае наличия) ГК:

- годового отчета;
- аудиторского заключения;
- финансового отчета;

-заключения ревизионной комиссии (в случае наличия).

## **11. Связь показателей эффективности и мотивации менеджмента и членов СД**

11.1 На основании утвержденных СД КПЭ необходимо обеспечить внесение изменений в действующие положения о вознаграждении исполнительных органов Обществ, членов СД 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 КПЭ.

11.2 Положение о вознаграждении должно содержать порядок расчета вознаграждения исполнительных органов и членов совета директоров Обществ за исполнение КПЭ, а также в случае невыполнения - необходимость предоставления исполнительным органом Общества членам СД подробной информации о причинах отклонений от утвержденных целевых значений.

11.3 Утвержденное Положение о вознаграждении должно быть общедоступно и подлежит обязательному размещению на официальном сайте Общества в сети Интернет.

### Формулы расчета финансовых КПЭ

№	Наименование показателя	Формула расчета
1.	<b>EBITDA</b>	Прибыль (убыток) до налогообложения +(Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)
2.	<b>NPL</b>	Просроченная задолженность сроком более 90 дней / кредитный портфель.  Просроченный (недействующий, неблагополучный) кредит — кредит, по которому не выполняются условия первоначального кредитного соглашения.
3.	<b>ROE</b>	(Чистая прибыль / среднегодовой акционерный капитал)*100%
4.	<b>TSR</b>	((Цена акции в конце периода – цена акции в начале периода + дивиденды, выплаченные в течение периода) / цена акции в начале периода)* 100%
5.	<b>CIR</b>	Операционные расходы / выручка
6.	<b>ROIC</b>	Чистая операционная прибыль после вычета налогов / суммарный инвестированный капитал
7.	<b>NetDebt</b>	сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств