

МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ)



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТКРЫТЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ
И ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
А ТАКЖЕ ОТКРЫТЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ, ДОЛЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ В УСТАВНЫХ КАПИТАЛАХ КОТОРЫХ В СОВОКУПНОСТИ
ПРЕВЫШАЕТ ПЯТЬДЕСЯТ ПРОЦЕНТОВ**

Москва
2014

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел	Наименование раздела	Страницы
	Введение	3
I.	Основные термины и определения	3
II.	Требования к разработке долгосрочной программы развития	4
III.	Описание основных блоков долгосрочной программы развития	6
IV.	Порядок рассмотрения и утверждения долгосрочных программ развития	10
	Заключительные положения	12

Введение

Методические рекомендации по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий (далее – Методические рекомендации) разработаны в целях совершенствования системы управления государственным имуществом, повышения эффективности деятельности организаций, включенных в специальные перечни, утвержденные распоряжениями Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 1060-р (далее также - ФГУП) и от 23 января 2003 г. № 91-р, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает 50% (далее также - госкомпании), путем разработки долгосрочных программ развития указанных организаций.

I. Основные термины и определения

Термины и определения, используемые в Методических рекомендациях, применяются в том же значении, в каком они используются в действующем законодательстве, если иное не предусмотрено настоящими Методическими рекомендациями.

Для целей настоящих Методических рекомендаций используются следующие понятия:

1) стратегия развития госкомпании/ФГУП – 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;

2) долгосрочная программа развития госкомпании/ФГУП – 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;

3) среднесрочный период – период времени продолжительностью от 3 до 5 лет для ФГУП* и 5 лет для госкомпаний;

4) долгосрочный период – период времени продолжительностью свыше 3-5 лет для ФГУП* и свыше 5 лет для госкомпаний;

5) прогнозируемый период – период времени, составляющий от 3 до 5 лет для ФГУП* и 5 лет для госкомпаний, на который дается обоснованный прогноз значений показателей ожидаемых результатов деятельности организации;

6) непрогнозируемый период – период времени, составляющий свыше 3-5 лет для ФГУП* и свыше 5 лет для госкомпаний, на который прогноз значений показателей ожидаемых результатов деятельности организации может быть неточен, затруднен или слабо обоснован в силу непредсказуемости экономических условий, в которых организация осуществляет деятельность, отсутствия инструментов прогнозирования;

7) ключевой показатель эффективности (КПЭ) – оценочный критерий, применяемый для определения эффективности деятельности и достижения цели, поддающийся качественному и (или) количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач;

8) риск – опасность возникновения непредвиденных потерь в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами;

9) возможность – стечение обстоятельств, наступление которого может оказать позитивное влияние на деятельность организации;

10) менеджмент организации – высшее руководство организации, включающее ее генерального директора, его заместителей и директоров по направлениям работ.

II. Требования к разработке долгосрочной программы развития

2.1. Срок, на который разрабатывается долгосрочная программа развития организации (далее также - Программа), не может быть менее срока, на который утверждена стратегия развития организации, и должен составлять не менее 5 лет для госкомпаний и не менее 3-5 лет для ФГУП*.

* в зависимости от срока, на который утверждена стратегия развития ФГУП

В прогнозируемом периоде Программа должна содержать перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, с указанием объема и источников их финансирования, а также показатели ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов в разрезе по годам.

На непрогнозируемый период перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, объем и источники их финансирования, а также показатели ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов указываются с 5-летним шагом для госкомпаний и 3-5-летним шагом для ФГУП*.

В целях своевременного выявления отклонений экономических и финансовых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов от запланированных показателей рекомендуется в Программе на среднесрочный период также отражать промежуточные значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов в разрезе по кварталам.

2.2. При разработке Программы следует учитывать стратегические, программные и иные документы, влияющие на сферу деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов и отрасли в целом, в том числе:

- концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации;
- стратегии долгосрочного социально-экономического развития регионов, в которых организация осуществляет деятельность;
- планы (программы) приватизации федерального, государственного и муниципального имущества;
- федеральные целевые программы;
- федеральную адресную инвестиционную программу;
- региональные целевые программы;
- схемы территориального планирования;

* в зависимости от срока, на который утверждена стратегия развития ФГУП

- иные стратегические и/или программные документы и поручения, касающиеся развития отрасли, в которой организация осуществляет деятельность, утвержденные Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, федеральными органами исполнительной власти, соответствующими органами государственной власти субъектов и местного самоуправления.

2.3. В Программе должны быть отражены:

- комплекс инновационных и инвестиционных проектов со сроками их осуществления, ресурсами, исполнителями, объемами и источниками финансирования, обеспечивающий эффективное решение задач, определенных стратегией развития организации (инновационная и инвестиционная программы);

- соответствующие перечни мероприятий, сроки их реализации и значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, касающиеся ее развития на среднесрочный и долгосрочный периоды, содержащиеся в иных утвержденных программных документах организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов.

- плановые значения ключевых показателей эффективности деятельности организации, определенных стратегическими целями ее развития.

2.4. Программа разрабатывается менеджментом организации и утверждается органами управления госкомпании или федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находится ФГУП.

III. Описание основных блоков Программы

3.1. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, определенных ранее утвержденными программными документами организации.

В данном разделе Программы:

- отражается динамика фактических показателей результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов в разрезе по годам;

- приводится анализ степени достижения организацией плановых значений показателей деятельности, определенных ранее утвержденными программными документами организации;

- приводится вывод о степени реализации стратегических целей развития, установленных стратегией развития организации;
- приводятся пояснения причин отклонений фактических значений показателей результатов деятельности организации от запланированных.

3.2. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности.

В данном разделе Программы приводится анализ перспектив экономического развития организации в отрасли для создания информационной и теоретической базы и принятия необходимых управленческих решений.

Данный анализ предполагает:

- анализ среды (макросреда, конкурентная среда) и ее влияния на устойчивость организации в целом с учетом динамики фактических показателей эффективности ее деятельности;
- сравнительный анализ показателей результатов деятельности организации (в динамике) и результатов деятельности не менее 3 сопоставимых (конкурирующих) компаний в отрасли (международные, государственные и (или) частные компании, соперничающие в достижении идентичных целей, производящие продукцию или оказывающие услуги в той же сфере).

При сравнительном анализе показателей результатов деятельности организации и результатов деятельности сопоставимых (конкурирующих) компаний в отрасли рекомендуется использовать, в том числе следующие ключевые показатели эффективности деятельности:

- портфель производимой продукции/услуг (в том числе, анализ наиболее перспективных, инновационных продуктов и современных технологий производства);
- рынки и объем сбыта;
- структура издержек;
- рентабельность по чистой прибыли;
- рентабельность по EBITDA;
- расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки;
- структура долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность;

- иные отраслевые и финансовые показатели.

В данных целях рекомендуется использовать информацию, учтенную в консолидированной/сводной отчетности организации, подготовленной в соответствии с МСФО, РСБУ (если не применимо МСФО).

Также в данном разделе Программы должен быть приведен вывод о текущем положении организации в отрасли и перспективах ее экономического развития на среднесрочный период с учетом результатов проведенного анализа, а также представлены предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации, включающие перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, с указанием объема и источников их финансирования, а также значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов.

3.3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам.

В данном разделе Программы следует отражать перечни мероприятий, подлежащих осуществлению организацией, ее дочерними и зависимыми организациями, филиалами в целях обеспечения достижения стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам. При этом в отношении каждого из таких мероприятий надлежит указывать планируемый срок реализации, объем и источники необходимого финансирования, а также значения показателей ожидаемых результатов с учетом требований, изложенных в разделе 2 настоящих Методических рекомендаций.

Использоваться могут как качественно, так и количественно измеримые показатели, методика расчета и расчет которых могут быть подвергнуты верификации со стороны соответствующих федеральных органов исполнительной власти, органов управления организации.

Также в данном разделе Программы с учетом требований, изложенных в разделе 2 настоящих Методических рекомендаций, приводятся плановые значения ключевых показателей эффективности деятельности организации, определенных стратегическими целями ее развития, такими как:

- увеличение доли по ключевым продуктам на основном рынке деятельности организации;
- модернизация и инновационное развитие;
- повышение производительности труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период);
- повышение финансовой эффективности (на основе консолидированной бухгалтерской отчетности);
- повышение кредитного рейтинга;
- повышение рентабельности по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке);
- ограничение по долговой нагрузке (отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж);
- повышение ликвидности активов (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам);
- энергоэффективность и энергосбережение;
- повышение качества корпоративного управления;
- обеспечение прозрачности внутрикорпоративных процедур, включая антикоррупционные программы;
- повышение эффективности закупочной деятельности;
- повышение эффективности инвестиционной деятельности;
- увеличение индекса удовлетворенности потребителей услугами организации;
- иные отраслевые и финансовые цели развития организации, определенные стратегией ее развития.

При этом перечень приводимых ключевых показателей эффективности деятельности организации также должен учитывать требования, содержащиеся в методических указаниях по применению 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, ключевых показателей эффективности, разрабатываемых Минэкономразвития России для оценки работы менеджмента указанных организаций во исполнение поручения Президента Российской Федерации от 5 июля 2013г. № Пр-1474, после их утверждения.

3.4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы.

В данном разделе Программы целесообразно привести оценку рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы, возможных механизмов управления рисками и нивелирования последствий их возникновения, а также механизмов учета и реализации возможностей, возникающих перед организацией.

Такая оценка может учитывать предполагаемые (возможные) изменения в области отраслевого регулирования, технологических характеристик отрасли, потребительских предпочтений, макроэкономических показателей и прочих составляющих.

При этом рекомендуется использовать сценарный подход к анализу возможностей и рисков компании, используя несколько сценариев (альтернативных, вероятных, внутренне непротиворечивых и взаимно исключающих вариантов динамики основных факторов, влияющих на деятельность организации).

В завершении представленного анализа могут быть приведены предложения по реализации дополнительных мероприятий, способных положительным образом повлиять на процессы управления рисками и нивелирования последствий их возникновения, такие как:

- учреждение дочерних и зависимых организаций, создание филиалов, проведение необходимых структурных преобразований организации, иные интеграционные мероприятия;
- предложения, адресованные федеральным органам исполнительной власти и Правительству Российской Федерации, по изменению отраслевого регулирования, объемов бюджетного финансирования, планов (программ) приватизации;
- иные предложения, реализация которых способна положительным образом повлиять на процессы управления рисками и нивелирования последствий их возникновения.

IV. Порядок рассмотрения и утверждения Программ

4.1. В отношении организаций, включенных в специальные перечни, утвержденные распоряжениями Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 1060-р и от 23 января 2003 г. № 91-р следует придерживаться следующего порядка.

Проект Программы разрабатывается менеджментом организации, после чего в открытых акционерных обществах подлежит предварительному одобрению специализированным комитетом при совете директоров или советом директоров в случае отсутствия специализированного комитета.

Разработанный и, в случае с открытыми акционерными обществами одобренный специализированным комитетом при совете директоров или советом директоров проект Программы направляется менеджментом организации на согласование в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль и координацию деятельности в соответствующей отрасли, или в ведении которого находится ФГУП (далее - отраслевой ФОИВ).

Согласованный отраслевым ФОИВ проект Программы направляется на согласование в Минэкономразвития России и Росимущество.

По итогам согласования с Минэкономразвития России и Росимуществом проект Программы вносится отраслевым ФОИВ на рассмотрение в Правительство Российской Федерации.

При внесении в Правительство Российской Федерации проекта Программы отраслевым ФОИВ обеспечивается одновременное представление оригиналов позиций ведомств, принимающих участие в согласовании, и, в случае наличия разногласий, протоколов согласительных совещаний.

Сроки процедур согласования, корректировки и проведения согласительных совещаний в отношении проектов Программ не должны превышать 10 календарных дней с момента поступления в федеральный орган исполнительной власти, организацию соответствующих материалов, замечаний.

В соответствии с классификацией организаций, определяемой Правительством Российской Федерации, представляемые отраслевыми ФОИВ проекты Программ могут рассматриваться в Правительстве Российской Федерации в одном из следующих порядков:

- на заседании Правительства Российской Федерации;
- на заседании Правительственной комиссии либо Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации с последующим рассмотрением на совещании у Председателя Правительства Российской Федерации;
- на заседании Правительственной комиссии либо на Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации;

- на совещании у курирующего заместителя Председателя Правительства Российской Федерации.

Сроки рассмотрения проектов Программ определяются планами-графиками соответствующих заседаний, совещаний.

По результатам рассмотрения проекта Программы Правительством Российской Федерации могут быть приняты решения:

- об одобрении проекта Программы;
- об одобрении проекта Программы с учетом замечаний.

Принятые Правительством Российской Федерации решения оформляются в установленном порядке соответствующим протокольным решением, которое доводится до заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, органов управления госкомпаний.

С учетом норм действующего законодательства утверждение Программ осуществляется органами управления госкомпаний или отраслевыми ФОИВ в отношении ФГУП. При этом материалы, содержащие позиции Правительства Российской Федерации и согласующих федеральных органов исполнительной власти представляются органам управления госкомпаний на рассмотрение в ходе соответствующего заседания.

Аналогичный порядок целесообразно применять для корректировки Программ организаций, включенных в специальные перечни, утвержденные распоряжениями Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 1060-р и от 23 января 2003 г. № 91-р.

4.2. Проекты Программ госкомпаний, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает 50%, разрабатывается менеджментом организации и утверждается органами управления организации в порядке, установленном действующим законодательством.

Заключительные положения

В случае отсутствия в организации утвержденной органами управления или федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находится ФГУП, стратегии развития, данный документ должен быть в кратчайшие сроки разработан и соответствующим образом утвержден.

В случае наличия в организации разработанной и утвержденной органами управления или федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находится ФГУП, Программы, данный документ должен быть приведен в соответствие с настоящими Методическими рекомендациями и представлен на утверждение в порядке, изложенном в разделе 4 Методических рекомендаций.