

Утверждено
Решением Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»
Протокол № 182 от 18 декабря 2024 г.

Председательствующий на
заседании Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»



С.С. Игнатенко

ПОЛОЖЕНИЕ
о ключевых показателях эффективности
АО «Аэропорт Якутск»
Редакция № 6

г. Якутск, 2024 г.

Оглавление

1. Общие положения	3
2. Основные термины и определения	3
3. Цели, задачи, принципы и структура системы КПЭ	4
4. Перечень ключевых показателей эффективности Общества	6
5. Матрица полномочий и границы ответственности исполнителей	7
6. Порядок разработки и установления ключевых показателей эффективности ...	9
7. Порядок отчетности о достигнутых значениях КПЭ	10
8. Алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности.....	10
9. Связь показателей эффективности и мотивации менеджмента и членов СД ...	11
Приложение 1	13
Приложение 2	15
Приложение 3	16
Приложение 4	18

1. Общие положения

1.1 Положение разработано в соответствии с совместными приказами Министерства имущества и земельных отношений Республики Саха (Якутия) и Министерства экономики Республики Саха (Якутия) от 03.06.2019г. №П-05-88/122-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» (с изменениями).

1.2 Положение:

1.2.1 формализует процедуру расчета и оценки выполнения установленных ключевых показателей эффективности (КПЭ).

1.2.2 используется при расчете размера премирования и депремирования в рамках системы мотивации Руководства Общества.

1.2.3 определяет горизонт планирования ключевых показателей эффективности, а так же процедуры их разработки, согласования, утверждения, контроля и анализа.

1.3 Анализ выполнения КПЭ осуществляет Совет директоров АО «Аэропорт Якутск».

1.4 Настоящее положение состоит из:

1.4.1 Порядка разработки и установления ключевых показателей эффективности;

1.4.2 Порядка отчетности о достигнутых значениях КПЭ.

2. Основные термины и определения

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (СД) – Совет директоров АО «Аэропорт Якутск»;

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АО «АЭРОПОРТ ЯКУТСК» (Комитет по стратегии) - Комитет, созданный при Совете директоров, для подготовки предложений Совету директоров по определению направления деятельности

Общества и выработки стратегии развития Общества;

РУКОВОДСТВО - высшие должностные лица Общества (Генеральный директор, первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора экономике и финансам, главный бухгалтер и директора по направлениям деятельности), которые определяют стратегию развития Общества, принимают решения на высшем уровне, выполняют представительские обязанности;

ПОЛОЖЕНИЕ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ РУКОВОДСТВА – регламент порядка расчета вознаграждения (премирования) Руководства;

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 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 Общества;

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ - Стратегия развития АО «Аэропорт Якутск» до 2032 года, утвержденная Советом Директоров АО «Аэропорт Якутск» от 04 апреля 2019 года (далее – Стратегия Общества), в которой определены миссия, стратегическая цель Общества и стратегические направления развития на долгосрочную перспективу;

ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ – коэффициент (в процентах), определяющий значимость данного КПЭ в перечне всех показателей (100%) в отчетном периоде;

СУММАРНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ (Крез) – коэффициент, рассчитанный на основе суммы всех ключевых показателей эффективности (КПЭ) с учетом их веса и фактического достижения.

3. Цели, задачи, принципы и структура системы КПЭ

3.1 Требования к системе КПЭ, указанные в настоящем Положении, предусматривают всесторонний анализ деятельности Общества и позволяют провести индивидуальную оценку работы Руководства Общества, которая учитывается при принятии решений об оплате труда сотрудников Общества, а

также кадровых решениях (Положение о премировании работников АО «Аэропорт Якутск»).

3.2 Положение содержит типовую структуру системы КПЭ, соответствующую целям Общества, и предназначенную для регулярного планирования и контроля исполнения и достижения определенных стратегией развития целей и реализации мероприятий.

3.3 Целью внедрения КПЭ является перевод Стратегии Общества в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния их достижения и создание основы для принятия своевременных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

3.4 Основные задачи системы КПЭ:

3.4.1. Оценка достижения стратегических целей Общества;

3.4.2. Мониторинг и контроль реализации стратегии Общества;

3.4.3. Создание должной мотивации Руководства Общества с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей Общества.

3.5 Основные задачи в рамках разработки и внедрения системы КПЭ:

3.5.1 разработка перечня КПЭ в соответствии со стратегическими целями, определенными в Стратегии Общества, а также алгоритмов расчета их значений;

3.5.2 разработка механизма установления целевых значений КПЭ;

3.5.3 разработка процедур, обеспечивающих реализацию процесса подготовки инициатив для достижения стратегических целей («план стратегических инициатив»);

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

3.5.5 разработка процедур, обеспечивающих мониторинг фактических значений КПЭ.

3.6 Система КПЭ строится на следующих принципах:

3.6.1 соответствие КПЭ определенным в Стратегии Общества целям и задачам;

- 3.6.2 прозрачность и измеримость КПЭ;
- 3.6.3 минимальная достаточность КПЭ;
- 3.6.4 комплексная характеристика деятельности;
- 3.6.5 наличие оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития Общества (краткосрочные и долгосрочные цели);
- 3.6.6 непротиворечивость показателей КПЭ;
- 3.6.7 ориентированность на рост финансовых и производственных результатов Общества.

4. Перечень ключевых показателей эффективности Общества

4.1 Стратегические КПЭ (долгосрочные на период действия Стратегии Общества – до 2032 года):

- 4.1.1 Рост производительности труда;
- 4.1.2 Участие в реализации целей стратегических Указов Главы Республики Саха (Якутия) (либо объемы внебюджетных средств на их реализацию), а именно, согласно Указу Главы РС(Я) от 28.03.2024 N 270 "Об ускоренном развитии транспортной и энергетической инфраструктуры Республики Саха (Якутия)" (абз.3 пп.2 п.2 Правительству Республики Саха (Якутия) к 2030 году обеспечить в целях развития транспортной инфраструктуры Республики Саха (Якутия), повышения качества транспортных услуг: рост авиационной подвижности населения на 30 процентов к уровню 2023 года темпами, опережающими среднероссийские показатели) - Общий пассажиропоток;

4.1.3 Доля выручки от прочей неавиационной деятельности в общем объеме выручки;

4.1.4 Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий.

4.2 Финансово-экономические КПЭ Общества (краткосрочные – на финансовый год):

- 4.2.1 Выручка;
- 4.2.2 Затраты на производство продукции (услуг, работ) на одного пассажира.

4.2.3 Объем инвестиций в основной капитал (за исключением средств федерального и государственного бюджета).

4.3 КПЭ устойчивого развития (ESG) (краткосрочные – на финансовый год):

4.3.1 Уровень заработной платы;

4.3.2 Доля занятых инвалидов трудоспособного возраста;

4.3.3 Уровень удовлетворённости пользователей качеством продукции, услуг, работ;

4.3.4 Коэффициент частоты несчастных случаев на производстве, отражающий среднее количество несчастных случаев, приходящееся на 1000 работников;

4.3.5 Объем финансирования экологических инициатив, проектов;

4.3.6 Доля корпоративных мероприятий, проведенных на ГИС "Республиканский межведомственный портал по управлению государственной собственностью РС(Я)" (РМВ Портал РС(Я)).

Порядок определения ключевых показателей эффективности приведен в Приложении № 1.

Алгоритм расчета суммарного коэффициента выполнения КПЭ приведен в Приложении № 2.

5. Матрица полномочий и границы ответственности исполнителей

5.1 Организационная структура АО «Аэропорт Якутск» является линейно-функциональной. В соответствии с ней заместители генерального директора и директора по направлениям курируют одно или смежные направления деятельности, в их подчинении находятся структурные подразделения соответствующего профиля.

5.2 Уровни управления в Обществе и мотивации (Схема 1):

5.2.1 уровень Руководства – генеральный директор, заместители

генерального директора, главный бухгалтер, директора по направлениям деятельности;

5.2.2 уровень менеджмента среднего звена - начальники структурных подразделений;

5.2.3 уровень менеджмента первичного звена - начальники отделов в составе структурных подразделений, групп, цехов, бюро и т.д.;

5.2.4 уровень исполнителей.

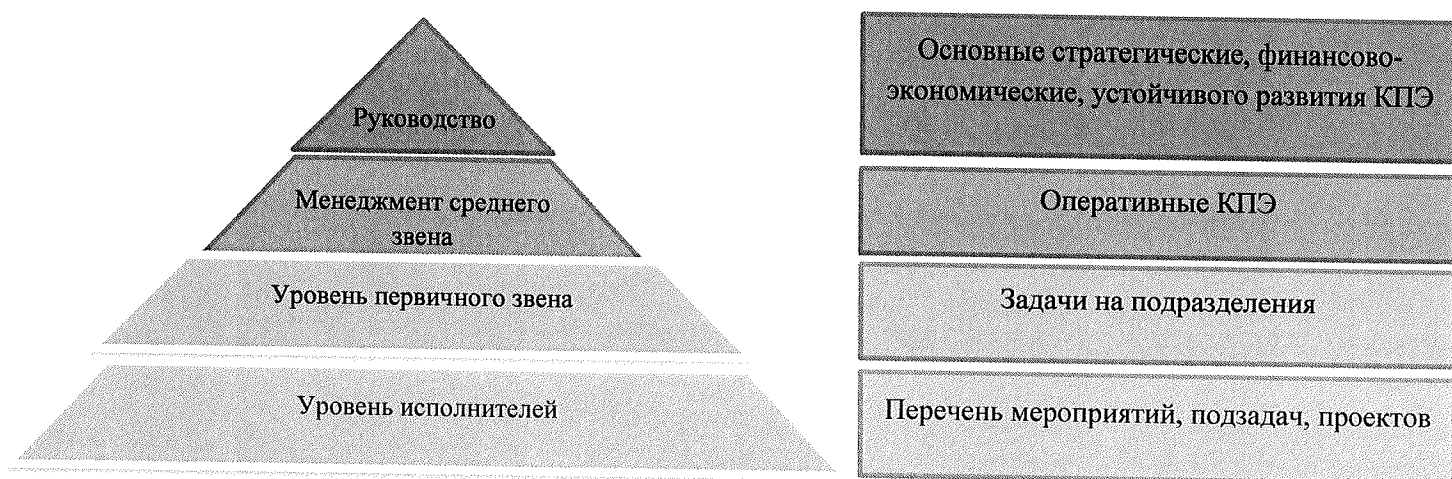
5.3 Ключевые показатели эффективности для Руководства устанавливаются на основании матрицы полномочий и ответственности в соответствии с Приложением № 3.

5.4 В целях более детального анализа уровня достижения поставленных целей Генеральный директор утверждает дополнительную детализацию КПЭ по группам (детализация в разрезе основных и обеспечивающих бизнес-процессов, центров ответственности и по ответственным лицам (топ-менеджмент в лице заместителей генерального директора и директоров функциональных структурных подразделений, руководители центров ответственности и т.п.) с установлением конкретных значений КПЭ для каждой группы.

5.5 Ключевые показатели эффективности применяются, в том числе для оценки деятельности руководства и сотрудников, в результате чего возможно определить их сильные и (или) слабые стороны (способности). Формирование системы вознаграждения (включая депремирование) на основе показателей эффективности способствует мотивированию сотрудников для достижения наивысших результатов в работе, что, в конечном итоге, способствует реализации стратегических целей организации.

Схема 1

Уровни управления мотивацией работников АО «Аэропорт Якутск»



Организационная структура

6. Порядок разработки и установления ключевых показателей эффективности

6.1 Генеральный директор АО «Аэропорт Якутск» направляет в Комитет по стратегии предложения по значениям КПЭ для Руководства при формировании плана финансово-хозяйственной деятельности Общества на очередной финансовый год по установленной форме в соответствии с приложением №4.

6.2 КПЭ в обязательном порядке подлежат согласованию с Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия), Министерством экономики Республики Саха (Якутия) и Министерством транспорта и дорожного хозяйства Республики Саха (Якутия).

6.3 Генеральный директор выносит на СД Общества вопрос об утверждении целевых значений КПЭ Общества после их согласования Комитетом по стратегии.

6.4 На уровне СД Общества проводится утверждение целевых значений КПЭ в соответствии с утвержденными целями Стратегии Общества.

Установленные целевые значения показателей на текущий календарный год корректировке не подлежат, за исключением корректировок, связанных с обстоятельствами непреодолимой силы (форс-мажорные обстоятельства). При возникшем отклонении от целевых значений показателей подлежат детальному объяснению менеджментом госкомпании членам СД / НС на ближайшем заседании СД / НС.

6.5 В случае корректировки целевых значений КПЭ, при рассмотрении на СД приводится описание и анализ причин, повлекших необходимость изменения утвержденных значений КПЭ.

7. Порядок отчетности о достигнутых значениях КПЭ

7.1 Генеральный директор АО «Аэропорт Якутск» формирует отчеты о достижении установленных значений КПЭ Общества по установленной форме в соответствии с приложением № 4 и направляет их в Комитет по стратегии – к годовому отчету о деятельности Общества.

7.2 Генеральный директор выносит на СД Общества вопрос об утверждении отчетов о достижении установленных значений КПЭ Общества после их согласования Комитетом по стратегии.

7.3 КПЭ считается достигнутым при значениях от 0,9 до 1,1, выполненным от 0,7 до 0,9, недостигнутым от 0,5 до 0,7, при значениях до 0,5 и выше 1,2 в Обществе ведется некорректное планирование, и КПЭ не рассматривается и не применяется.

8. Алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности

8.1 Анализ достижения по показателям КПЭ Руководства проводится членами СД на ежегодной основе совместно с анализом годового отчета о деятельности Общества, исполнения планов финансово-хозяйственной деятельности, выполнения стратегических целей с предварительным

рассмотрением на Комитете по стратегии, а также с привлечением служб внутреннего контроля.

8.2 С целью обеспечения достоверности отчетов о достижении целевых значений КПЭ Общества осуществляется их контроль в следующих случаях:

- по инициативе менеджмента силами служб внутреннего контроля;
- по инициативе Комитета по стратегии Общества или членов СД Общества с привлечением служб внутреннего контроля;
- по инициативе балансовой комиссии, а также по инициативе основного акционера – с привлечением к проверке ревизионной комиссии.

8.3 Ежегодно Совет директоров до годового общего собрания акционеров рассматривает и утверждает отчет о ходе исполнения ключевых показателей эффективности АО «Аэропорт Якутск». Отчет о ходе исполнения показателей эффективности включается в годовой отчет Общества.

9. Связь показателей эффективности и мотивации менеджмента и членов СД

9.1 После утверждения СД КПЭ обеспечивается внесение изменений в трудовые договоры Руководства и в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом в части включения в них обязанностей по достижению утвержденных СД КПЭ. При необходимости вносятся изменения в действующую систему премирования в Обществе.

9.2 Положение о вознаграждении Руководства должно содержать порядок расчета вознаграждения за исполнение КПЭ, а также в случае невыполнения - необходимость предоставления исполнительным органом Общества членам СД подробной информации о причинах отклонений от утвержденных целевых значений.

9.3 Годовое вознаграждение Руководству Общества выплачивается при условии наличия чистой прибыли, достижения ключевых показателей эффективности и следующего перечня условий:

- отсутствие крупных аварий (аварийных ситуаций);
- отсутствие несчастных случаев на производстве и при исполнении трудовых обязанностей, повлекших смерть или причинение тяжкого вреда здоровью;
- соответствие производственной деятельности требованиям действующих лицензий и сертификатов деятельности;
- отсутствие просроченной задолженности по заработной плате;
- отсутствие просроченной задолженности по налогам и сборам;
- пропорционально фактическому отработанному времени за отчетный период.

В случае если ключевые показатели эффективности за рассматриваемый период не утверждены, вознаграждение не выплачивается.

9.4 Утвержденное Положение о вознаграждении Руководства должно быть общедоступно и подлежит обязательному опубликованию на сайте аэропорта.

Приложение 1

**Утверждено
Решением Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»
Протокол № 182 от 18 декабря 2024 г.**

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) АО «Аэропорт Якутск»

	№ п/п	Наименование КПЭ	Ед. изм.	Вес показателя	Порядок определения	Источник получения информации
Стратегические КПЭ	1	Рост производительности труда <i>(обязательный показатель)</i>	%	10%	Количество взлетно-посадочных операций/ среднесписочная численность производственного персонала, участвующего в обслуживании ВС в динамике в сравнении с прошлым годом	Форма №15-ГА "Сведения об объеме перевозок через аэропорты", форма П-4 "Сведения о численности и заработной плате работников"
	2	Участие в реализации целей стратегических Указов Главы Республики Саха (Якутия) (либо объемы внебюджетных средств на их реализацию) <i>(обязательный показатель)</i> , а именно, согласно Указу Главы РС(Я) от 28.03.2024 N 270 "Об ускоренном развитии транспортной и энергетической инфраструктуры Республики Саха (Якутия)" (абз.3 пп.2 п.2) - Общий пассажиропоток	тыс. чел.	10%	Производственный показатель	Форма №15-ГА "Сведения об объеме перевозок через аэропорты"
	3	Доля выручки от прочей неавиационной деятельности в общем объеме выручки	%	10%	Выручка от прочих неавиационных видов деятельности/ общая выручка * 100	Форма 67-ГА (фин) "Отчет о финансовой деятельности авиапредприятий и организаций воздушного транспорта"
	4	Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий	%	10%	Всего затрат на отечественные решения в сфере информационных технологий в динамике в сравнении с прошлым годом	Материалы балансовой комиссии
Финансово-экономические КПЭ	5	Выручка	тыс. руб.	15%	Финансовый показатель	Строка 1 формы №2 РСБУ "Отчет о прибылях и убытках"
	6	Затраты на производство продукции (услуг, работ) на одного пассажира	руб./ чел.	10%	Всего затрат на производство (себестоимость + коммерческие расходы + управленческие расходы) / количество пассажиров	Форма №2 РСБУ "Отчет о прибылях и убытках", форма №10-ГА "Сведения об авиарботах"
	7	Объем инвестиций в основной капитал (за исключением средств федерального и государственного бюджета)	тыс. руб.	5%	Финансовый показатель	Материалы балансовой комиссии

**КПЭ
устойчивого
развития
(ESG)**

Социальная ответственность	8	Уровень заработной платы (<i>обязательный показатель</i>)	тыс. руб.	5%	Среднемесячный размер заработной платы производственного персонала больше минимального размера оплаты труда в Республике Саха (Якутия), увеличенного на 13%.	Материалы балансовой комиссии
	9	Доля занятых инвалидов трудоспособного возраста (<i>обязательный показатель</i>)	%	5%	Доля занятых инвалидов трудоспособного возраста от общего числа работников	Форма П-4 "Сведения о численности и заработной плате работников"
	10	Уровень удовлетворённости пользователей качеством продукции, услуг, работ (<i>обязательный показатель</i>)	балл	5%	Среднее арифметическое баллов оценки автоматизированной анкеты клиента системы киоска обратной связи. Оценка проводится по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 «недоволен», 2 «недоволен» 3 «нейтрален», 4 «доволен», 5 «очень доволен», минимальное количество опрошенных – 1000 чел.	Годовой отчёт об удовлетворённости потребителей
	11	Коэффициент частоты несчастных случаев на производстве, отражающий среднее количество несчастных случаев, приходящееся на 1000 работников	%	5%	Общее количество несчастных случаев на производстве (ед.) / среднесписочная численность работников (чел.) * 1000	Форма П-4 "Сведения о численности и заработной плате работников"
Экология	12	Объем финансирования экологических инициатив, проектов	тыс. руб.	5%	Финансовый показатель	Материалы балансовой комиссии
Корпоративное управление	13	Доля корпоративных мероприятий, проведенных на ГИС "Республиканский межведомственный портал по управлению государственной собственностью РС(Я)" (РМВ Портал РС(Я))	%	5%	Количество корпоративных мероприятий (Советы директоров и общие собрания акционеров), проведенных в ГИС "Республиканский межведомственный портал по управлению государственной собственностью РС(Я)" /количество корпоративных мероприятий (Советы директоров и общие собрания акционеров) общее *100%	ГИС "Республиканский межведомственный портал по управлению государственной собственностью РС(Я)" по Обществу и корпоративный секретарь Общества.

Приложение 2

Утверждено
Решением Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»
Протокол № 182 от 18 декабря 2024 г.

АЛГОРИТМЫ РАСЧЁТОВ: суммарного коэффициента выполнения КПЭ

Расчет суммарного коэффициента выполнения КПЭ производится по формуле:

$$K_{рез} = \sum (B_{КПЭ} * K_{дп}), \text{ где:}$$

- $K_{рез}$ – суммарный коэффициент выполнения КПЭ;
- $B_{КПЭ}$ – вес КПЭ;
- $K_{дп}$ – коэффициент достижения показателя, который рассчитывается для каждого КПЭ.

Коэффициент достижения показателя ($K_{дп}$) рассчитывается для каждого КПЭ следующим образом:

- $K_{дп}^* = КПЭ_{факт} / КПЭ_{план}$,

где:

$КПЭ_{факт}$ – фактическое значение КПЭ;

$КПЭ_{план}$ – плановое значение КПЭ.

- $K_{дп}^{**} = КПЭ_{план} / КПЭ_{факт}$,

где:

$КПЭ_{план}$ – плановое значение КПЭ;

$КПЭ_{факт}$ – фактическое значение КПЭ.

Примечания:

* эффективность коэффициента достигается при условии роста значения;

** эффективность коэффициента достигается при условии снижения значения.

Приложение 3
Утверждено
Решением Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»
Протокол № 182 от 18 декабря 2024 г.

Матрица полномочий и ответственности
по исполнению целевых КПЭ

КПЭ	Генеральный директор	Первый заместитель генерального директора	Заместитель генерального директора по производству	Заместитель генерального директора по экономике и финансам	Технический директор	Директор по персоналу и общим вопросам	Директор по авиационной и транспортной безопасности	Директор по правовым вопросам	Директор производственно-коммерческого комплекса	Главный бухгалтер	Сумма
Рост производительности труда	10%	30%	30%	10%	20%				5%		100%
Участие в реализации целей стратегических Указов Главы Республики Саха (Якутия) (либо объемы внебюджетных средств на их реализацию), а именно, согласно Указу Главы РС(Я) от 28.03.2024 N 270 "Об ускоренном развитии транспортной и энергетической инфраструктуры Республики Саха (Якутия)" (абз. 3 пп. 2 п. 2) - Общий пассажиропоток	10%	30%	30%	10%	20%				30%		100%
Доля выручки от прочей авиаационной деятельности в общем объеме выручки	10%		40%	20%					30%		100%
Увеличение вложений в отчетственные решения в сфере информационных технологий	10%	60%		30%							100%
Выручка	5%	20%	20%	20%	10%				10%	5%	100%
Затраты на производство продукции (услуг, работ) на одного пассажира	7%	30%	15%	10%	10%	10%			5%	3%	100%
Объем инвестиций в основной капитал (за исключением средств федерального и государственного бюджета)	10%	20%	20%	20%	10%				10%		100%

Уровень заработной платы	15	15	15	30		10	5			10	100%
Доля занятых инвалидов трудоспособного возраста	10	20	20	20		30					100%
Уровень удовлетворённости пользователей качеством продукции, услуг, работ	15%	20%	20%	10%	10%		10%	5%	10%		100%
Коэффициент частоты несчастных случаев на производстве, отражающий среднее количество несчастных случаев, приходящееся на 1000 работников		20%	20%	5%	20%	10%	10%	5%	10%		100%
Объем финансирования экологических инициатив, проектов	10%	50%		30%	10%						100%
Доля корпоративных мероприятий, проведенных на ГИС "Республиканский межведомственный портал по управлению государственной собственностью РС(Я)" (РМВ Портал РС(Я))	50	50									100%

Приложение 4
Утверждено
Решением Совета директоров
АО «Аэропорт Якутск»
Протокол № 182 от 18 декабря 2024 г.

Предложение по значениям (отчет об исполнении) КПЭ АО «Аэропорт Якутск» за период _____

№ п/п	Наименование КПЭ	Единица измерения	Вес показателя	Порядок определения	КПЭплан	КПЭфакт	Кдп
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
					Крез:		

_____ (Должность)

_____ (подпись)

_____ Фамилия И.О.

Дата: _____