

3D ЭВАЛЮЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В ответ на новые вызовы требуется новая модель мотивации в компании на рост экономической добавленной стоимости через совершенствование систем управления на принципах стандартизации

ТРЕБОВАНИЯ

Обязательным требованием для компаний становится раскрытие информации о методологии, по которой публичным акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления.

Нормативно-правовая предпосылка возросшего давления на руководство компании воспроизведена в новом Положении Банка России от 27.03.2020 N 714-П "О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг" (Зарегистрировано в Минюсте России 24.04.2020 N 58203).

С другой стороны в условиях ограничен-

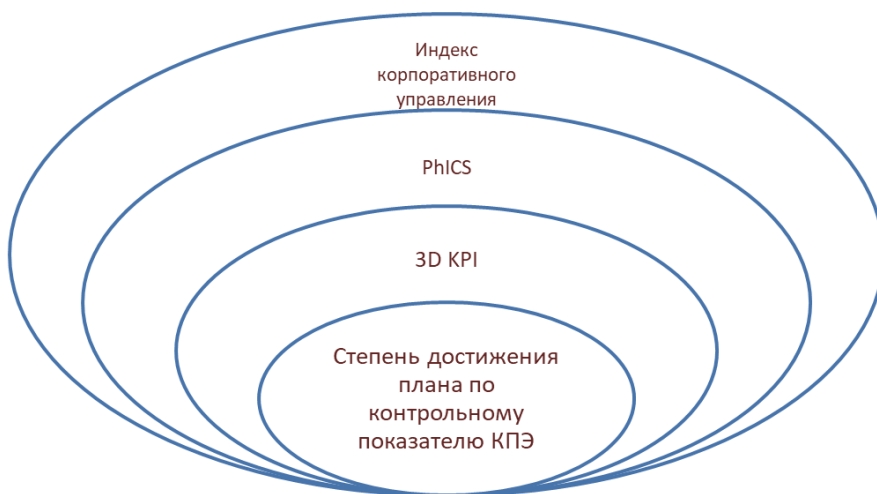
ности финансовых ресурсов предъявляются особые требования со стороны основного акционера, совета директоров, финансовых институтов и других заинтересованных сторон.

Текущие и потенциальные инвесторы требуют подтверждение реальной работы компании по повышению эффективности.

Компания должна приобрести возможность в короткий срок приобрести интегрированную основу повышения эффективности путем совершенствования систем управления с предоставлением подтвержденных гарантий результативности предполагаемой к финансированию системы управления.

Своему акционеру компания должна обеспечить удобный и гибкий формат совместной работы с понятными инвесторам, четко выраженными и

На примере PhICS— модели корпоративного управления и открытых данных компаний



осязаемыми в цифре публичными целями с учетом сохранения конфиденциальности необходимой информации.

Инструменты работы с эффективностью должны обладать высоким коэффициентом полезного действия, прогнозировать и упреждать реализацию коррупционных рисков.

Условием сохранения стабильности на фоне складывающихся предпосылок выступает правильный выбор подхода к принятию управленческих решений по ключевому

аспекту реализации коррупционных рисков в корпоративном управлении: расчету степени достижения плановых значений по контрольному показателю или расчету КПЭ.

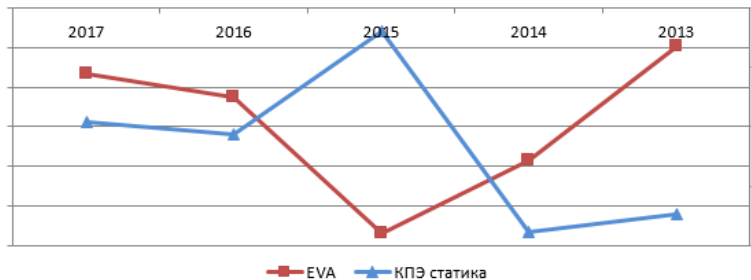
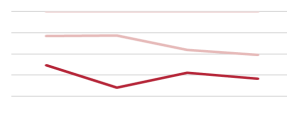
Помимо методического совершенствования оценки эффективности проводимый мониторинг результатов внедрения, опыт и оценка ситуации позволили вовремя обозначить потребность в более серьезном аспекте. Через решения локальных задач была проработана канва перехода к цифровому управлению на принципах корпоративного управления по приведенному на рисунке фокусу.

КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА: текущий подход к расчету КПЭ



Текущий подход к расчету КПЭ воспроизводится в рамках статической меры измерения (КПЭ статика), что не обеспечивает точность, достоверность и сопоставимость расчетов КПЭ.

Текущий «галочный» подход расчета КПЭ ограничивает управленческую силу КПЭ, снижает аналитическую нагрузку и возможности по визуализации реального достижения целей.



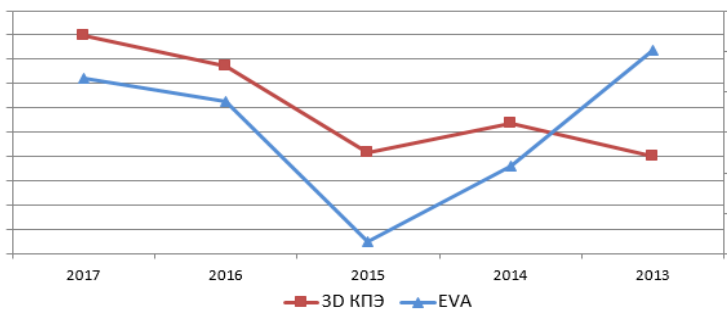
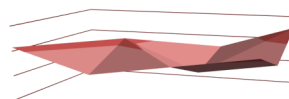
Произведенные расчеты по опыту внедрения свидетельствуют о том, что текущий подход к расчету КПЭ разрушает акционерную стоимость: статический критерий измерения КПЭ не способен объяснить изменение экономической добавленной стоимости.

РЕШЕНИЕ: 3D расчет КПЭ



3D модель расчета КПЭ обеспечивает расчет степени достижения в трех измерениях, которые дополнительно к статике характеризуют устойчивость организации (КПЭ динамика) и ее конкурентоспособность (КПЭ рынок).

3D КПЭ делает из КПЭ действительно управленческий инструмент.



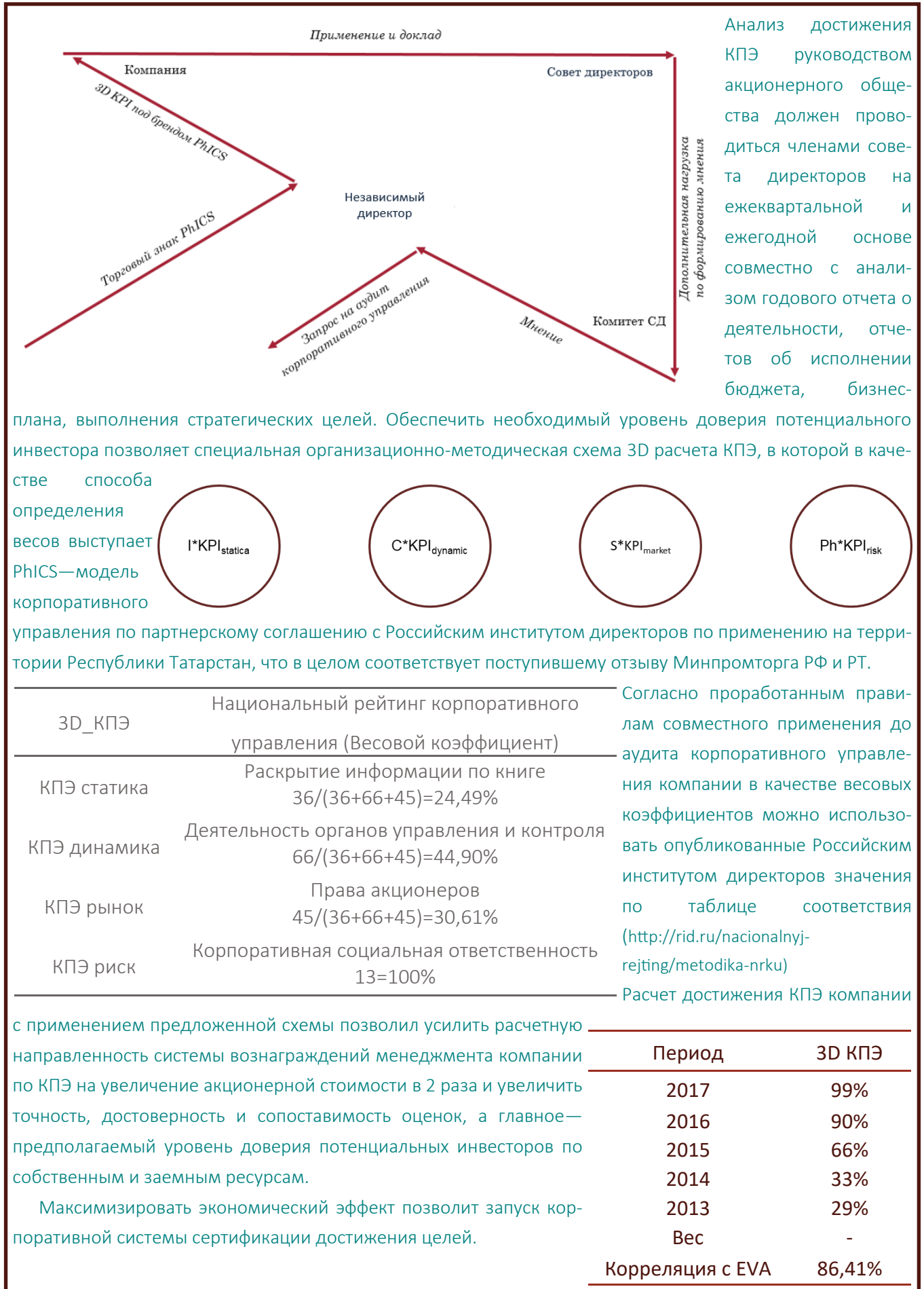
3D КПЭ создает стоимость: применение трех мер мотивирует менеджмент на рост экономической добавленной стоимости.

ПОИСК КОМПРОМИССА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА

Период	КПЭ динамика	КПЭ рынок	КПЭ статика	3D КПЭ	3D КПЭ*	EVA
2017	83%	116%	104%	90%	101%	-3 333
2016	67%	120%	94%	77%	93%	-4 492
2015	50%	0%	180%	42%	77%	-11 385
2014	67%	0%	12%	53%	26%	-7 682
2013	50%	0%	26%	40%	25%	-1 955
Вес	80,00	19,00	1,00	100	100	-
Коррел. с EVA	33,45%	44,56%	-54,75%	40,12%	-	-
Вес*	33,(3)	33,(3)	33,(3)	100	100	-
Коррел. с EVA*	-	-	-	-	-3,2%	-

Расчетная дельта в коэффициенте премирования менеджмента визуализируется в сопоставлении значений достижения столбца КПЭ статика и 3D КПЭ, выделенных синим и красным цветами соответственно. 3D КПЭ* с равными весами акцентирует внимание на способе определения весов.

КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ СКОРИНГА



МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Индикатор		2017	2016
A	Рентабельность	0,08547	0,03796
B	Производительность	0,11583	0,08980
C	Ресурсоемкость	0,91355	0,96069

$I * KPI_{static}$ 153%	$C * KPI_{dynamic}$	$S * KPI_{market}$	$Ph * KPI_{risk}$
----------------------------	---------------------	--------------------	-------------------

Индикатор	Вес	2017
A	33,(3)	225
B	33,(3)	129
C	33,(3)	105

КПЭ статика	153		
$I * KPI_{static}$ 153%	$C * KPI_{dynamic}$ 100%	$S * KPI_{market}$	$Ph * KPI_{risk}$

Матрица соответствий нормативным соотношениям темпов роста индикаторов

Индикатор		A	B	C
	Рост	225%	129%	105%
A	225%	x	1	1
B	129%	1	x	1
C	105%	1	1	x

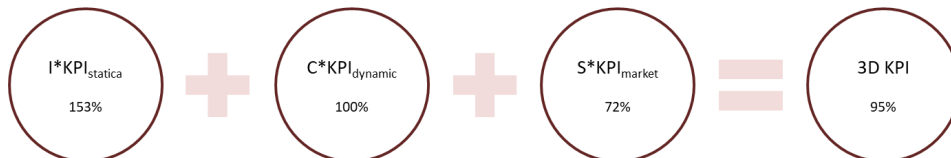
* 1 - соответствие, (-1) - несоответствие

Фактическое число соответствий / Максимальное число соответствий

6 / 6

КПЭ динамика	100%		
$I * KPI_{static}$ 153%	$C * KPI_{dynamic}$ 100%	$S * KPI_{market}$ 72%	$Ph * KPI_{risk}$

№	Расчет	A	B	C
1	Прирост компании	125%	29%	5%
2	Прирост рынка	3,5%	3,5%	3,5%
3	Доля вклада менеджмента	0,97	0,88	0,32
4	Вес	33,(3)%	33,(3)%	33,(3)%
5	КПЭ рынок	72,4%		



Период	КПЭ статика	КПЭ динамика	КПЭ рынок	КПЭ риск
Значение	153	100	72	0
Вес	1%	80%	19%	0%
3D КПЭ	95%			

3D КПЭ = 95% < 100% →
рекомендуется
аудит корпоративного управления