

ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Приложение 2

В ответ на новые вызовы предлагается новая модель мотивации в компании на рост экономической добавленной стоимости через совершенствование систем управления на принципах оценки соответствия

ТРЕБОВАНИЯ

Обязательным требованием для компаний (сейчас ПАО) становится раскрытие информации о методологии, по которой проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления.

Нормативно-правовая предпосылка актуальности вопроса 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 ограниченности финансовых ресурсов предъявляются особые требования со стороны основ-

ного акционера, совета директоров, финансовых институтов и других заинтересованных сторон.

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

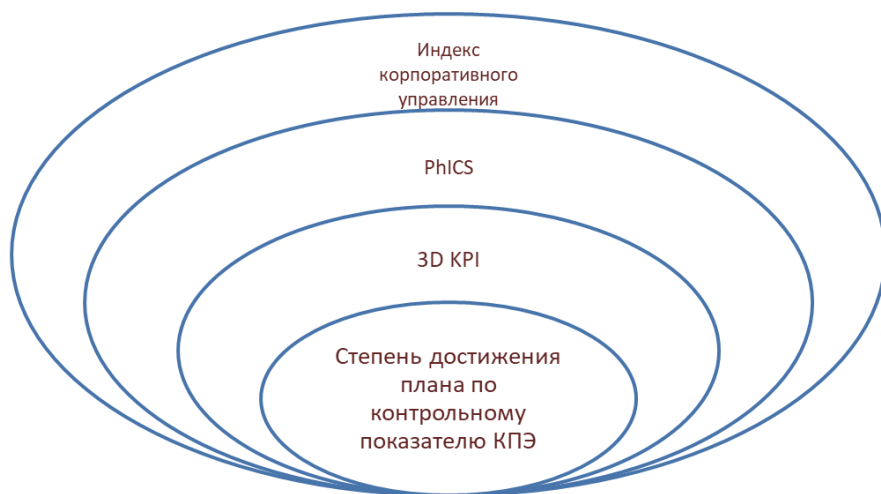
Компания должна иметь возможность в короткий срок приобрести интегрированную основу повышения эффективности путем совершенствования систем управления с предоставлением подтвержденных гарантий результативности предполагаемой к финансированию системы управления.

С другой стороны своему акционеру компания должна обеспечить удобный и гибкий формат совместной работы по понятным инвесторам, четко выраженным и осязаемым в цифре публичным целям с учетом сохранения конфиденци-

По фактическим данным компании за 2023 и плану на 2024 гг.

Помимо методического совершенствования оценки эффективности проводимый мониторинг результатов внедрения, опыт и оценка ситуации позволили вовремя обозначить потребность в более серьезном аспекте. Через решение локальной задачи Совета директоров компании по определению условий мотивации Генерального директора была предложена организационно-методическая схема обеспечения диалога по поводу определения доли дивидендов и реинвестирования прибыли на основе оценки достижения заявленных целей.

Кроме того, актуальным вопросом видится разработка долгосрочной опционной модели мотивации для менеджмента компании.



альности 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: рас-

чету степени достижения плановых значений по контрольным индикаторам ключевых показателей эффективности или расчету КПЭ.

КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА: текущий подход к расчету КПЭ



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

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



Произведенные расчеты свидетельствуют о том, что текущий подход к расчету КПЭ разрушает акционерную стоимость: статический критерий измерения КПЭ не способен объяснять изменение экономической добавленной стоимости (чистая прибыль—активы*условные 10% стоимости инвестированного капитала).

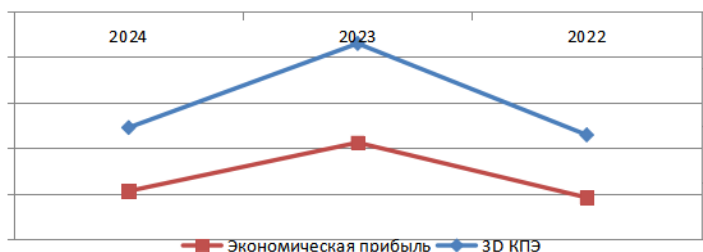
РЕШЕНИЕ: 3D расчет КПЭ

(ГОСТ Р 59076-2020 «Управление корпоративное. Общие требования к оценке эффективности. Методы скоринга по ключевым показателям эффективности»)



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*	Экономическая прибыль
2024 план	100%	100%	94%	98%	-	-
2023	60%	361%	95%	172%	-	+70%
2022	67%	109%	100%	92%	-	+43%
2021	-	-	101%	-	-	-
Вес 3D KPI*						
2024 план	44,9	30,61	24,49	-	99%	-
2023	44,9	30,61	24,49	-	161%	-
2022	44,9	30,61	24,49	-	88%	-
Корреляция Экономической прибыли с KPI статика						-0,55
Корреляция Экономической прибыли с 3D KPI						1,00

Расчетная дельта в коэффициенте премирования менеджмента визуализируется в сопоставлении значений достижения столбца КПЭ статика и 3D КПЭ, выделенных синим и красным цветами соответ-

КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ СКОРИНГА

