РЕКОМЕНДАЦИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Приложение 3

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

По фактическим данным управленческого учета компании за 2021-2024гг.

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 основного 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 конфиденциальности необходимой информации.

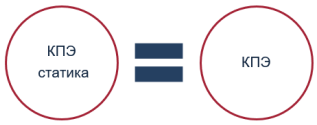
Инструменты работы с эффективностью должны обладать высоким коэффициентом полезного действия, прогнозировать и упреждать реализацию коррупционных рисков.

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 контрольным индикаторам ключевых показателей эффективности 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 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.

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.

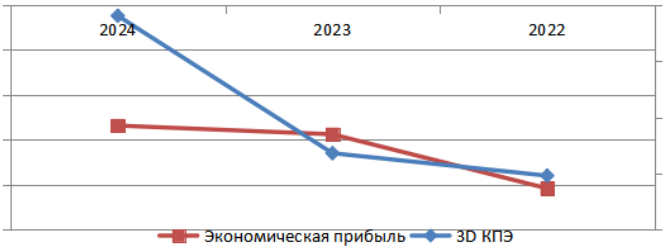
Произведенные расчеты свидетельствуют о том, что текущий подход к расчету КПЭ разрушает акционерную стоимость: статический критерий измерения КПЭ не способен объяснять изменение экономической добавленной стоимости (чистая прибыль—активы*условные 10% стоимости инвестированного капитала).

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.



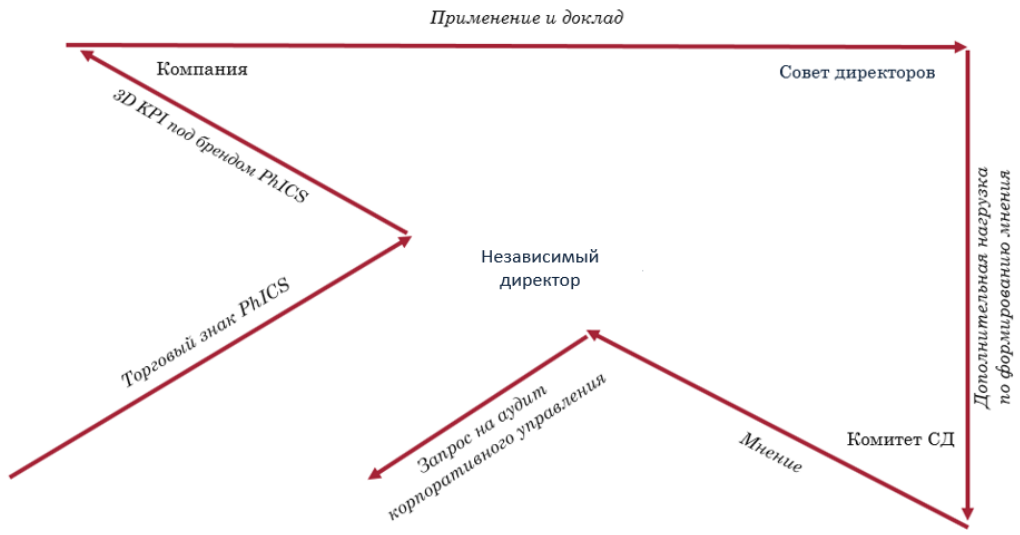
3D КПЭ создает стоимость: применение трех мер мотивирует менеджмент на рост экономической добавленной стоимости.

ПОИСК КОМПРОМИССА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА

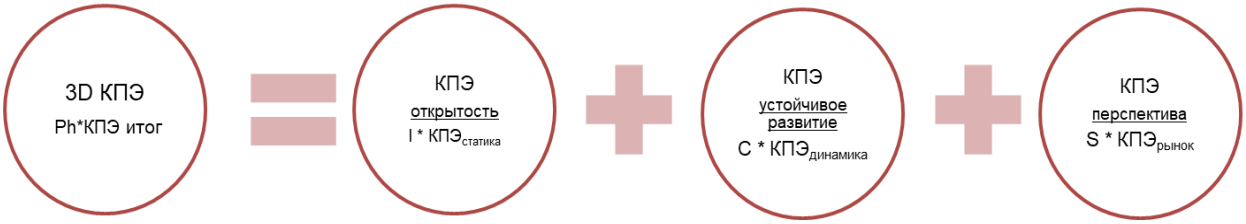
Период	КПЭ динамика	КПЭ рынок	КПЭ статика	3D КПЭ	3D КПЭ*	Экономическая прибыль
2024	80%	963,5%	99,75%	381,1%	-	+7%
2023	60%	254,1%	94,59%	136,23%	-	+30%
2022	80%	108,8%	99,63%	96,15%	-	+57%
2021	-	-	83,98%	-	-	-
Вес 3D KPI*						
2024	65	5	30	-	130%	-
2023	44,9	30,61	24,49	-	128%	-
2022	44,9	30,61	24,49	-	94%	-
Корреляция Экономической прибыли с KPI статика						-0,37
Корреляция Экономической прибыли с 3D KPI						0,70

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

КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ СКОРИНГА



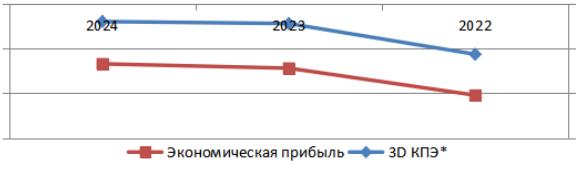
Анализ достижения КПЭ руководством акционерного общества должен проводиться членами совета директоров на ежеквартальной и ежегодной основе совместно с анализом годового отчета о деятельности, отчетов об исполнении бюджета, бизнес-плана, выполнения стратегических целей. Обеспечить необходимый уровень доверия потенциального инвестора позволяет специальная организационно-методическая схема 3D расчета КПЭ по ГОСТ Р 59076-2020, в которой в качестве способа индивидуализации приоритетов посредством весов выступает синтез



3D_КПЭ	Ph = ICS (Значения:https://rid.ru/nacionalnyj-rejting/metodika-nrku)
КПЭ статика	Раскрытие информации по книге 36/(36+66+45)=24,49%
КПЭ динамика	Деятельность органов управления и контроля 66/(36+66+45)=44,90%
КПЭ рынок	Права акционеров 45/(36+66+45)=30,61%

между оптимизационной моделью корреляционной связи с экономической прибылью и сущностно модифицированной PhICS—моделью корпоративного управления (ТМ РИД) по ГОСТ Р 59962-2021 «Управление корпоративное. Методы определения весовых коэффициентов» в Ph=ICS модель с брендированием на терминах Индексов РСПП.

Согласно проработанным правилам применения и до аудита корпоративного управления, в качестве весовых коэффициентов за 2022 и 2023 гг. применены приведенные выше значения по таблице соответствия. За 2024 год расчет весовых коэффициентов осуществлялся путем доведения коэффициента корреляции до 1.

Корреляция EVA с 3D KPI*	3D КПЭ*	3D КПЭ
	0,997	0,70

Расчет достижения КПЭ компании с применением предложенной схемы позваляет усилить направленность системы мотивации менеджмента компании по КПЭ на увеличение акционерной стоимости.