ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 59962— 2021

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЕ

Руководство по определению весовых коэффициентов ключевых показателей эффективности

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2022

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Ассоциацией по содействию деятельности независимых директоров

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 707 «Корпоративное управление»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2021 г. № 1830-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Оформление. ФГБУ «РСТ», 2022

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины, определения и сокращения 1
4 Общие положения 2
5 Методическая схема 2
6 Организационная схема 4
7 Анализ чувствительности 5

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЕ

Руководство по определению весовых коэффициентов ключевых показателей эффективности

Corporate governance. Guidance to determine weighting coefficients of key performance indicators

Дата введения — 2022—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в области корпоративного управления посредством установления положений для всеобщего и многократного применения через соотнесение ГОСТ Р 59076 с существующими на рынке корпоративного управления и контроля технологиями для решения возникающей при его внедрении локальной задачи по определению весовых коэффициентов.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт:

ГОСТ Р 59076 Управление корпоративное. Общие требования к оценке эффективности. Методы скоринга по ключевым показателям эффективности

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1.1

ключевой показатель эффективности: Критерий эффективности или мера измерения достижения целей.

[ГОСТ Р 59076—2021, пункт 2.3]

Издание официальное

3.1.2

динамический ключевой показатель эффективности: Величина, составляющая итоговый ключевой показатель эффективности и характеризующая достижение целей через соотношения темпов роста контрольных индикаторов между собой.

[ГОСТ Р 59076—2021, пункт 2.4]

3.1.3

рыночный ключевой показатель эффективности: Величина, составляющая итоговый ключевой показатель эффективности и характеризующая достижение целей через соотнесение контрольных индикаторов с конъюнктурой.

[ГОСТ Р 59076—2021, пункт 2.5]

3.1.4

статический ключевой показатель эффективности: Величина, составляющая итоговый ключевой показатель эффективности и характеризующая достижение целей через сопоставление ожиданий с текущими значениями контрольных индикаторов.

[ГОСТ Р 59076—2021, пункт 2.6]

3.1.5

итоговый ключевой показатель эффективности: Сумма произведений, составляющих итоговый ключевой показатель эффективности на соответствующие весовые коэффициенты.

[ГОСТ Р 59076—2021, пункт 2.7]

3.2 В настоящем стандарте применены следующие сокращения:

КПЭ — ключевой показатель эффективности;

КПЭ статика — статический ключевой показатель эффективности;

КПЭ динамика — динамический ключевой показатель эффективности;

КПЭ рынок — рыночный ключевой показатель эффективности;

КПЭ итог — итоговый ключевой показатель эффективности.

4 Общие положения

Организациям, нацеленным на многолетнюю успешную деятельность, нужно поддерживать культуру добросовестного поведения и соблюдения оптимального соответствия релевантным рекомендательным нормам, а также рассматривать потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Таким образом, добросовестность и обеспечение соответствия образуют благоприятную возможность для успешной и устойчивой работы организации.

В корпоративном управлении соблюдение норм соответствия — это результат выполнения организацией релевантных ей рекомендаций, и оно становится устойчивым при операционализации в процессе принятия управленческих решений по ключевому аспекту реализации коррупционных рисков в корпоративном управлении: расчету степени достижения ключевых показателей эффективности.

Степень соответствия и операционализации определяется моделью зрелости организации и в контексте цифровых подходов к управлению визуализируется в весовых коэффициентах.

Особую значимость стандарт приобретает при построении процесса принятия управленческих решений в вертикально-интегрированных структурах и холдингах, позволяя инструментально распределить содержание управленческого решения по функциональным горизонтали и вертикали.

Несмотря на методологические модификации существующих технологий и подходов, стандарт сохраняет баланс интересов правообладателей приведенных инструментов и самих организаций, имея ввиду, что организации на определенном этапе внедрения могут обратиться и напрямую к правообладателям в контексте решаемых задач и продуктов правообладателей.

5 Методическая схема

Настоящий стандарт, не ограничивая организации по комбинации, устанавливает возможные методы определения весовых коэффициентов расчета итогового ключевого показателя эффективности

при оценке эффективности по ГОСТ Р 59076 путем соотнесения с той моделью, которая в большей степени отражает ментальность логики определения приоритетов организации, исходя из классификации доступных к применению, с точки зрения стабильности основы, публичного описания и средних числовых значений:

1) частные модели оценки соответствия: национальный рейтинг корпоративного управления Российского института директоров;

2) оптимизационные модели управления соответствием: PhICS-модель корпоративного управления;

3) инвестиционные модели: индексы Российского союза предпринимателей и производственников в сфере устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности.

5.1 Частные модели оценки соответствия

Приведенный в таблице 1 дескриптор позволяет соотнести КПЭ итог по ГОСТ Р 59076 с базовыми разделами документов — кодификаторами рекомендаций по корпоративному управлению.

Таблица 1 — Дескриптор к частным моделям оценки соответствия

КПЭ по ГОСТ Р 59076	Формула	Группировка рекомендаций корпоративного управления
КПЭ статика	Число соответствий по разделу/ общее число рекомендаций	Раскрытие информации
КПЭ динамика	Число соответствий по разделу/ общее число рекомендаций	Органы управления и контроля
КПЭ рынок	Число соответствий по разделу/ общее число рекомендаций	Права акционеров
КПЭ итог	1 — число соответствий по разделу/ общее число рекомендаций	Корпоративная социальная ответственность

Примечания

1 Включение в рекомендации по разделам осуществлять по равному их числу, обеспечивая равную их значимость.

2 Ключевые показатели эффективности применяются для оперирования с переменной частью фондов организации, например фонда оплаты труда или инвестиционного. Переменность определяется обстоятельствами, которые выводят организацию за рамки той части деятельности организации, которую можно условно назвать зрелой, когда через проекты и мероприятия организация аккумулирует новый прирост или иное изменение своей обычной деятельности. Свойством зрелости организации выступает превалирующая работа по формализованным картам объекта оценки. Соответственно, вес применения КПЭ итог или переменной части при управленческих решениях должен находиться в обратной зависимости от оценки уровня этой зрелости.

Данная предпосылка приобретает особенную важность при необходимости в сжатые сроки наладить совершенствование в организации, трансформируя текущую данность в управляемый независимым директором процесс с градацией на обычную деятельность и ту отрицательную/положительную дельту в потребляемом объектом оценки денежном фонде, которая за оцениваемый период показывает существенное отклонение от средней величины какого-либо предыдущего периода. Визуализация такого недофинансирования объекта оценки, в случае отрицательной дельты и его авансирования при положительной дельте в контексте проектов, программ и стратегий организации позволяет на уровне корпоративного управления повысить управляемость объекта оценки.

3 КПЭ итог определяется путем вычитания из 100 % доли соответствий, имея ввиду то, что переменная часть вознаграждений, ассоциируемая с мотивацией по ключевым показателям эффективности, находится в обратной зависимости от реализованности норм корпоративной социальной ответственности, которая тем выше, чем более зрелой является организация, оставляя проектной составляющей в деятельности допустимую величину, постоянно трансформируя новые проекты в обычную деятельность через стандартизацию процедур.

5.2 Оптимизационные модели управления соответствием

Представленный в таблице 2 дескриптор соотнесения предполагает необходимость логической перезаписи PhICS в Ph = ICS, обоснование которой заключается в утверждении того, что Ph (Phase — стадия жизненного цикла) есть функция от факторов I (Investments — инвестиции); C (Control — контроль); S (Strategy — стратегия).

Формулы расчета весовых коэффициентов, включая весовой коэффициент КПЭ итог, представлены в таблице 2 в виде дескриптора соответствия.

Таблица 2 — Дескриптор к модели Ph=ICS

КПЭ по ГОСТ Р 59076	Формула	Ph=ICS
КПЭ статика	Число соответствий релевантным организации рекомендациям по разделу / общее число соответствий релевантным организации рекомендациям (Investments, Control, Strategy)	Investments
КПЭ динамика	Число соответствий релевантным организации рекомендациям по разделу / общее число соответствий релевантным организации рекомендациям (Investments, Control, Strategy)	Control
КПЭ рынок	Число соответствий релевантным организации рекомендациям по разделу / общее число соответствий релевантным организации рекомендациям (Investments, Control, Strategy)	Strategy
КПЭ итог	1 — Investments • Control • Strategy	Phase

Примечания

1 Включение в релевантные рекомендации по разделам (Investments, Control, Strategy) осуществлять по равному их числу, обеспечивая равную их значимость.

2 См. примечание 2 к таблице 1.

3 Распространенным методическим приемом сведения расхождения между числовым расчетом и субъективным мнением к ничтожным значениям выступает введение в формулу элемента некой погрешности/ошибки. Однако его введение методологически означает отсутствие надлежащего делегирования ответственности объекту оценки, включая управление рисками в этой сфере. Это скорее временной лаг осознания аварийной ситуации для трансформации неуправляемого объекта в управляемый в условиях отсутствия в организации надлежащей системы управления проектами, портфелем, программами или просто коррупционные проявления. Такая ситуация надлежащим образом разрешается посредством привлечения квалифицированных членов совета директоров, а с финансовой точки зрения через резервирование ресурсов посредством стресс-тестов без искажений реальной ситуации.

4 См. примечание 3 к таблице 1.

5.3 Инструментальные модели

Представленный в таблице 3 дескриптор к индексам Российского союза промышленников и предпринимателей РСПП в сфере устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности предполагает модификацию расчета баллов в сторону унификации расчетов каждого из них.

Таблица 3 — Дескриптор к индексам РСПП

КПЭ по ГОСТ Р 59076	Формула	Индексы РСПП
КПЭ статика	Весовой коэффициент по умолчанию из ГОСТ Р 59076 33,(3) % · Число баллов по индексу/общее количество баллов по индексам	Индекс «Ответственность и открытость»
КПЭ динамика	Весовой коэффициент по умолчанию из ГОСТ Р 59076 33,(3) % · Число баллов по индексу/общее количество баллов по индексам	Индекс «Вектор устойчивого развития»
КПЭ рынок	Весовой коэффициент по умолчанию из ГОСТ Р 59076 33, (3) % · Число баллов по индексу/общее количество баллов по индексам	Индекс «Перспектива»/индекс «Целенаправленность»

Примечание — Обеспечить значимость выводов позволяет применение равного максимально возможного количества баллов по индексам, что достигается путем объединения оцениваемых параметров в каждом индексе на равное число тем и равные пределы их числовой оценки.

6 Организационная схема

В условиях, когда стандарты не выступают повсеместным источником знания для образовательных программ профессионального образования в области управления, организациям достаточно сложно самостоятельно обеспечить приемлемые сроки их действительного внедрения и решения по возможным несоответствиям с релевантными конкретному объекту авторскими подходами, которыми в настоящее время заполнено информационное поле.

Действенным организационным форматом в такой ситуации могут выступить внутренние и внешние системы оценки (подтверждения) соответствия заявленных в проектах, портфелях проектов и программах планов на очередной период в ориентации на Национальную систему подтверждения соответствия, которая по своей внутренней логике схожа с корпоративным управлением по многим аспектам. В контексте расчета ключевых показателей эффективности по ГОСТ Р 59076 такая система и вовсе может стать самодостаточной средой избраний членов совета директоров и организации системы корпоративного управления в целом.

Независимый директор в этом качестве становится полномочным субъектом трансформации систем управления организации через различные ее объекты и уровни, вплоть до каждого сотрудника организации с выходом на оптимальные системы мотивации и приемлемые планы по совершенствованию.

Технологическим приемом начала соответствующих работ выступает расчет активно-пассивного бонусного фонда как дельты между средним уровнем оплаты труда за прошлые периоды и расчетного размера с обсуждением результатов сравнения по текущему подходу его определения и вытекающих мероприятий, которые лежат или планируются к закладке под фактически выплачиваемые денежные средства. То же можно применить при распределении и других денежных фондов в организации.

7 Анализ чувствительности

В некоторых случаях определенную пользу может принести обратный механизм оптимизации значений весовых коэффициентов посредством оценки корреляционной связи отдельных КПЭ, например, с индикатором финансовой стоимости организации для обоснования инициации соответствующего мероприятия по совершенствованию в условиях, когда система принятия решений в целом по организации еще находится под призмой отдельных индикаторов, например доход, экономия, денежный поток и т.д.

УДК 006.07:08.3511 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: корпоративное управление, весовой коэффициент, ключевой показатель эффективности

Редактор *В.Н. Шмельков*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.Д. Дульнева*
Компьютерная верстка *И.Ю. Литовкиной*

Сдано в набор 23.12.2021. Подписано в печать 11.01.2022. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,40. Уч-изд. л. 1,26.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «РСТ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru