

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЕ

**Общие требования к оценке эффективности. Методы скоринга по ключевым показателям эффективности**

**Governance. General requirements to efficiency measurement. Scoring methods for key indicators of efficiency**

ОКС 03\*

---

\* По данным официального сайта Росстандарт ОКС 03.100, здесь и далее по тексту. -  
Примечание изготовителя базы данных.

Дата введения 2020-11-01

### Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Обществом с ограниченной ответственностью "Перспектива" (ООО "Перспектива")

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 707 "Руководство (корпоративное управление) организациями"

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 2 октября 2020 г. N 743-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. N 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 ([www.gost.ru](http://www.gost.ru))*

## 1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к оценке эффективности по ключевому аспекту реализации коррупционных рисков в корпоративном управлении - расчету степени достижения ключевых показателей эффективности.

Настоящий стандарт предназначен для обеспечения принятия управленческих решений и распространяется на оценку по различным объектам корпоративного управления с точки зрения их эффективности/результативности путем формирования систем скоринга.

Установленные настоящим стандартом требования позволяют сформировать подход к моделированию оптимальной конфигурации корпоративных систем менеджмента организацией с позиции корпоративного управления.

## 2 Термины, определения и сокращения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

**2.1 индикаторы:** Величины, отражающие свойства объекта оценки.

**2.2 контрольный индикатор:** Индикатор, входящий в расчет ключевого показателя эффективности.

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

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

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

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

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

**2.8 система скоринга:** Система обеспечения принятия решений на основе ранжирования ключевых показателей эффективности.

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.

### 3 Порядок оценки эффективности

Базовой предпосылкой настоящего стандарта является то, что ценность создается тогда, когда степень достижения целей по ключевым показателям эффективности стремится к 100% во всех трех мерах экономического измерения.

Если полученное значение - 50% КПЭ итог 85%, то решение положительное; если КПЭ итог - 50%, то решение отрицательное, о чем на титульном листе отчета об оценке проставляется соответствующая отметка с интуитивным цветом заливки согласно принятой в организации шкалы и статистики мониторинга объекта оценки. Средний интервал значения КПЭ итог требует дополнительного пояснения относительно условий принятого решения и корректирующих мероприятий.

### 4 Порядок выбора контрольных индикаторов

Выбор контрольных индикаторов во многом определен уровнем развития цифровой аналитики по оценке эффективности с максимальной ориентацией на подтвержденные источники данных.

Карта расчетных индикаторов, представленная в таблице 1, определена объектом оценки.

Таблица 1 - Карта контрольных индикаторов

Обозначение	Контрольный индикатор	Значение			Среднерыночный рост	
		Текущий период		Предыдущий период	Текущий/предыдущий период	
		Факт	План	Факт	План	Факт
1 А						
2 В						
3 С						

С учетом универсальности подхода в графе "Обозначение" приведен произвольный состав контрольных индикаторов, обозначенный А, В, С.

### 5 Методическая схема расчета ключевого показателя эффективности

## 5.1 КПЭ статика

Статическая мера экономического измерения в составе общей схемы является одним из критериев оценки эффективности.

КПЭ статика по контрольным индикаторам рассчитана путем деления фактического значения каждого индикатора на предполагаемое значение или наоборот в том случае, когда оптимизационная линия тренда контрольного индикатора направлена по нисходящей (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Расчетная карточка КПЭ статика

Обозначение	Вес	Значение		
		План	Факт	КПЭ
1 А				
2 В				
3 С				
КПЭ статика				%

Путем применения весовых коэффициентов, в простом случае определяемых делением 100% на число контрольных индикаторов, рассчитывают итоговый КПЭ статика как сумму произведений весовых коэффициентов (графа "Вес") и значений степени достижения каждого индикатора (графа "КПЭ").

## 5.2 КПЭ динамика

Динамическая мера экономического измерения сложнее статического измерения. Динамика задает тенденцию развития, отображая в каждый момент времени то состояние, к которому необходимо стремиться. Одним из свойств, отличающих динамику от статики, является форма ее представления в виде динамического вектора, характеризующего состояние, принятое в качестве эталонного. Это состояние определяет порядок или соотношение изменения параметров процесса создания стоимости во времени.

"1" в таблице 3 отражает предпочтительную установку на то, чтобы контрольный индикатор в строке увеличивался более быстрыми темпами, чем контрольный индикатор в строке "-1" - обратное соотношение.

Матрица, приведенная в таблицах 3 и 4, отражает ранговое место контрольного индикатора в эталонной линейке соотношений темпов роста.

Таблица 3 - Матрица нормативных соотношений темпов роста контрольных индикаторов

Контрольный индикатор	Значение		
А		1(-1)	1(-1)
В	-1(1)		1(-1)
С	-1(1)	-1(1)	

Таблица 4 - Матрица фактических соотношений темпов роста контрольных индикаторов

Контрольный индикатор	Значение
-----------------------	----------

<i>A</i>		1(-1)	1(-1)
<i>B</i>	-1(1)		1(-1)
<i>C</i>	-1(1)	-1(1)	

В таблице 5 "1" отражает соответствие ранга контрольного индикатора эталонной матрицы в таблице 3 и фактической матрицы в таблице 4.

Таблица 5 - Матрица соответствия нормативных и фактических соотношений темпов роста контрольных индикаторов

Контрольный индикатор	Значение		
	<i>A</i>		1(-1)
<i>B</i>	1(-1)		1(-1)
<i>C</i>	1(-1)	1(-1)	
КПЭ динамика			%
Примечание - 1 - это соответствие.			

КПЭ динамика, %, рассчитывают путем деления ожидаемого числа соответствий на максимально возможное при заданном числе контрольных индикаторов (см. таблицу 5).

### 5.3 КПЭ рынок

В рыночном экономическом измерении степень достижения оценивают в контексте рыночных детерминант роста контрольных индикаторов (см. строка 2 таблицы 6).

Мониторинг детерминант роста КПЭ представляет собой оценку характера благоприятности условий, сложившихся в *i*-м периоде, для достижения ожидаемых значений контрольных индикаторов ключевого показателя эффективности по сравнению с тем, что закладывалось на этапе планирования.

Таблица 6 - Расчетная таблица КПЭ рынок

Параметр расчета	<i>A</i>		<i>B</i>		<i>C</i>	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
1 Прирост компании						
2 Прирост рынка						
3 Доля вклада рынка в рост компании						
4 Доля вклада менеджмента						
5 КПЭ	%		%		%	
6 Вес						
7 КПЭ рынок	%					

В качестве детерминанты роста компании можно принять, например, индекс промышленного производства, статистику по банковскому сектору, индексы фондового рынка или глобальные индексы, данные и методология по которым доступны в открытых источниках на официальных сайтах регуляторов, органов государственной власти, некоммерческих организаций. Индекс промышленного производства является, в частности, ключевым в большинстве региональных и федеральных инвестиционных программ и проектах, что позволяет обеспечить

аналитическую интеграцию системы КПЭ в программно-целевое управление отраслями и приоритетными проектами.

Ожидаемые значения прироста предприятия по индикаторам (см. строку 1 таблицы 6) рассчитывают по данным, приведенным в таблице 2, путем деления планового значения по контрольному индикатору на фактическое значение с вычетом 100% или, наоборот, в случае нисходящей направленности индикатора.

#### **5.4 КПЭ итог**

КПЭ итог рассчитывают как средневзвешенную сумму отдельных КПЭ.

### **6 Организационная схема расчета ключевого показателя эффективности**

В условиях высокой неопределенности экономической ситуации значительно возрастает необходимость максимального повышения эффективности и инвестиционной привлекательности компаний с позиции корпоративного управления. Важным механизмом для этого является представитель профильного технического комитета по стандартизации в составе совета директоров компании в статусе независимого директора.

Организационная схема должна позволить компаниям и предприятиям по-новому взглянуть на традиционные подходы к построению систем корпоративного управления, раскрывая новые возможности на изменяющемся рынке и овладевая инструментами для системной работы по повышению эффективности управления акционерной стоимостью организации с выходом на внутренний документ по стандартизации ключевого аспекта реализации коррупционных рисков в корпоративном управлении - расчет степени достижения ключевого показателя эффективности.

---

УДК 006.07:08.3511

ОКС 03

Ключевые слова: корпоративное управление, эффективность, система скоринга, оценка достижения целей, ключевой показатель эффективности

---

Электронный текст документа  
подготовлен АО "Кодекс" и сверен по:  
официальное издание  
М.: Стандартинформ, 2020