



Ключевые показатели эффективности: современные подходы и ESG-повестка

АПРЕЛЬ, 2022

Дисклеймер

Данный отчет содержит резюме с ключевыми выводами на основе проведенного SBS Consulting аналитического исследования. Представленные в отчете данные, аналитика и любая другая информация предназначены только для информационных целей и не могут являться заменой услуг профессиональных консультантов в сферах бизнеса, финансов, инвестиций и др.

SBS Consulting
+7 (495) 792 59 79
info@sbs-consulting.ru

Москва, БЦ PortPlaza
Проектируемый проезд, 4062,
д. 6, стр. 2

Резюме

1

Цель исследования

Оценить уровень соответствия наборов показателей эффективности, декларируемых публичными компаниями в годовой отчётности, современным подходам к разработке систем KPI¹ и принципам формирования отчётности по стандартам ESG

2

Выводы

- В вопросах целеполагания и формирования иерархии KPI на основе финансовых и нефинансовых показателей наиболее распространённым подходом является Balanced Scorecard (BSC). Hoshin Kanri и Value-Reporting применяются реже, но также используются
- ESG отчетность можно рассматривать как продолжение практики формирования системы KPI на основе финансовых и нефинансовых показателей. Существует несколько стандартов при подготовке ESG отчетности, при этом 48% компаний используют 4 стандарта. Наиболее распространённым стандартом является GRI (использует 85% из числа рассмотренных компаний). Менее популярными являются стандарты SASB, CDP и TCFD. Популярность GRI может быть объяснена его универсальностью

¹ Среди данных подходов рассматриваются BSC, MBO, Hoshin Kanri, Value-reporting

Подходы к построению системы целей и KPI на основе финансовых и нефинансовых показателей

Методы

Balanced Scorecard

Hoshin Kanri

Value Reporting

Назначение

- Комплексное отслеживание процесса выполнения стратегии

- Повышение вовлеченности и информированности сотрудников о целях компании

- Целеполагание на основе потребностей стейкхолдеров бизнеса

Подход

- Декомпозиция целей верхнего уровня на факторы

Горизонт планирования

- Год и более

- Годовой и долгосрочный

- Долгосрочный период

Особенности

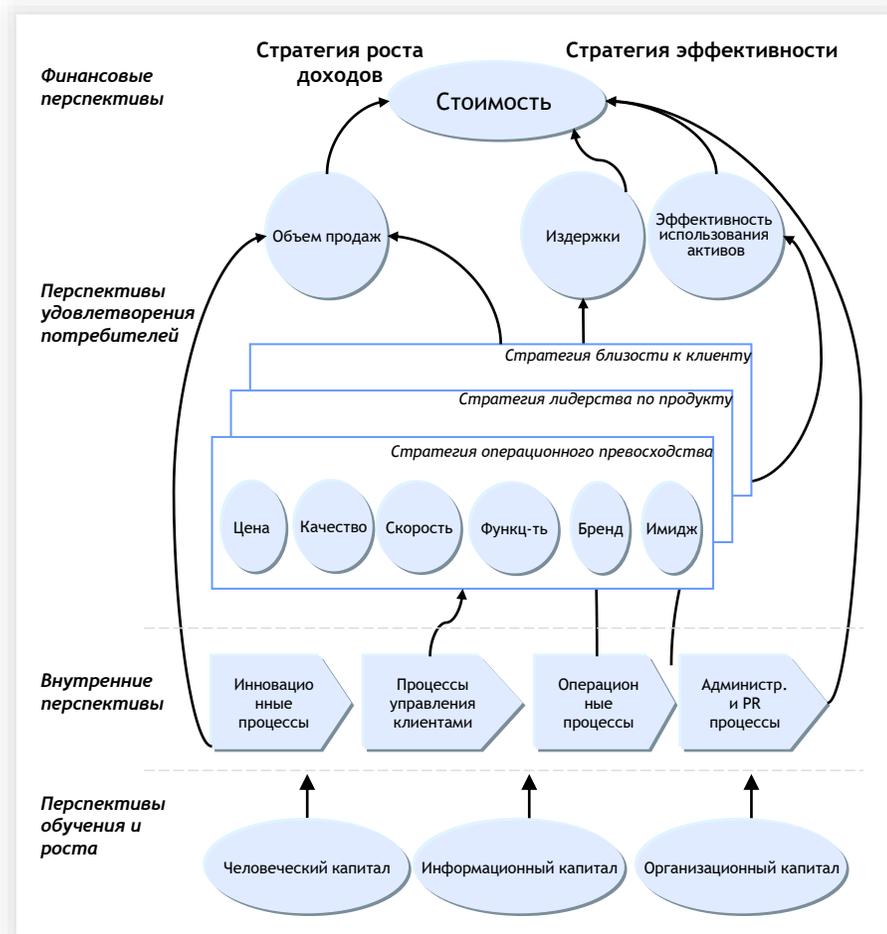
- Рассмотрение целей через 4 перспективы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, сотрудники
- Ключевыми показателями деятельности организации признаются финансовые показатели, отражающие стоимость компании или рентабельность капитала

- Используется на всех этапах бережливого производства в качестве инструмента планирования и организации работы компании
- Система целей доступна и понятна всем сотрудникам

- Тесное взаимодействие со стейкхолдерами, выяснение их интересов и вовлечение в процесс постановки целей
- Формирование панели показателей (дашборда) для стейкхолдеров
- Увеличивает инвестиционную привлекательность благодаря прозрачной отчетности

Balanced Scorecard (BSC)

Инструмент: стратегическая карта



Порядок применения

ТМ Разработка стратегической карты - документ, графически изображающий стратегические задачи компании (на год и более) и связи между ними

ТМ Определение КРІ для каждой стратегической задачи, отслеживать которые можно с помощью дашбордов

ТМ Установка целевых значений КРІ

ММ Разработка стратегических инициатив (проекты), которые позволят достигнуть целевых значений

ТМ — топ-менеджмент
ММ — менеджеры среднего звена

Компании*

Пищевая промышленность

- Coca-Cola
- Unilever

Электроника

- Philips
- Nvidia
- Sony

Легкая промышленность

- Mark & Spenser

Базовая промышленность

- Polymetal
- Роснефть
- CAT

Фармацевтика и потреб. химия

- AstraZeneca
- Abbot
- Reckitt

СМИ

- ITV
- WPP

* - Компании, которые либо используют описываемый подход, либо отчетность которых похожа по структуре и логике на описываемый подход

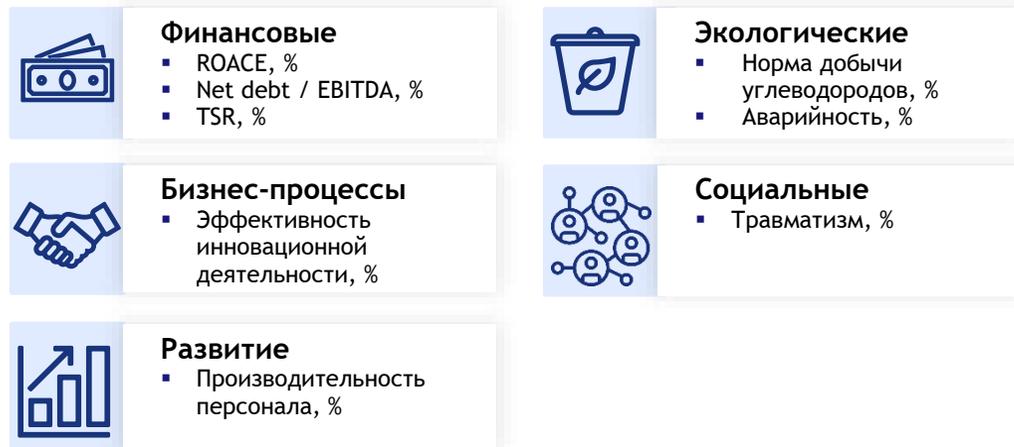
Источники: аналитика SBS Consulting, «Четыре перспективы Системы Сбалансированных Показателей (ССП)», «Balanced Scorecard Basics», отчеты компаний

Роснефть

Иерархия документов стратегического планирования



KPI

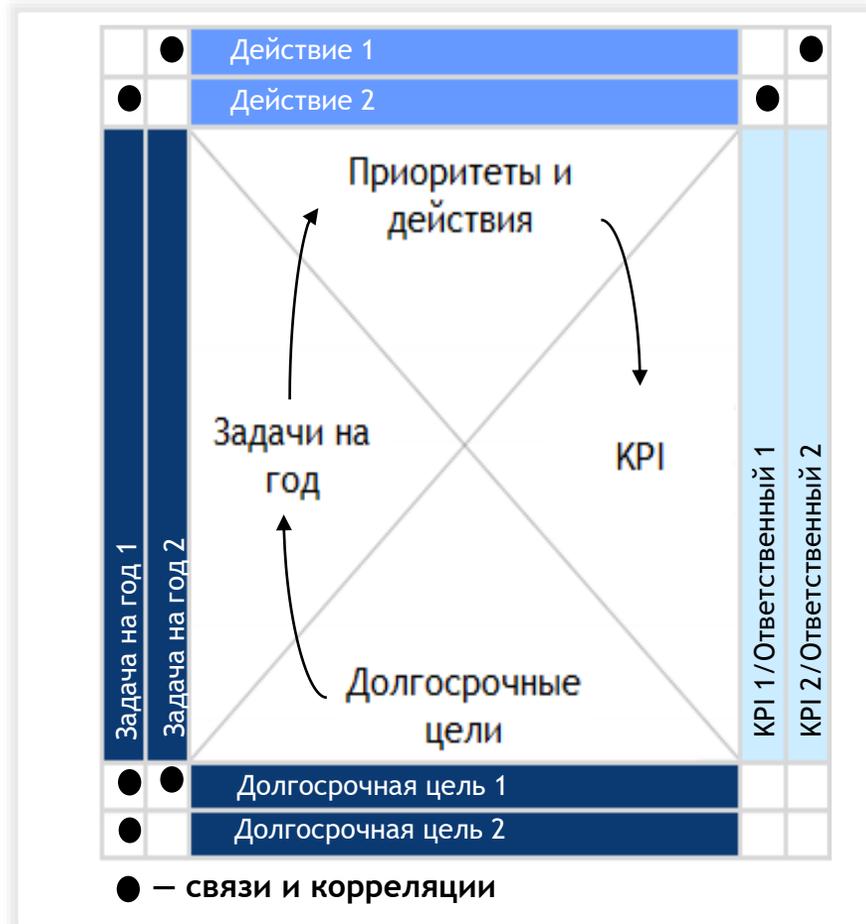


Характеристика

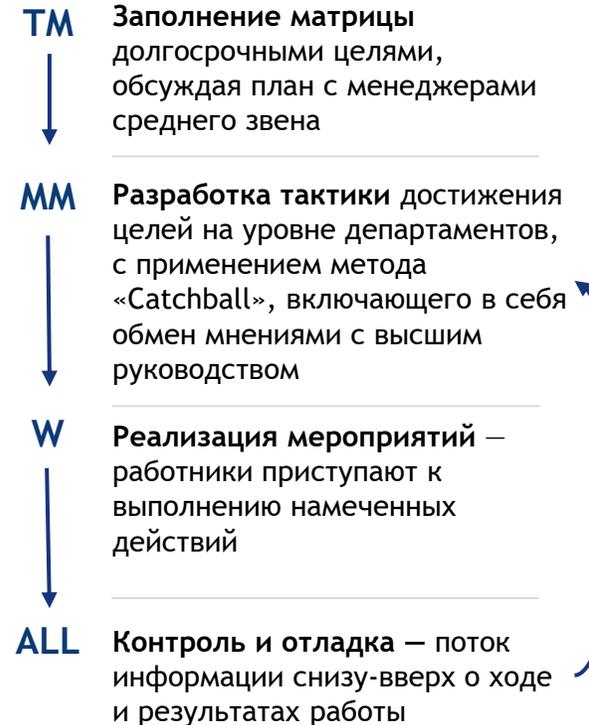
- Роснефть рассматривает постановку целей по перспективам: финансы, экологичность, бизнес-процессы и сотрудники
- Ключевые показатели эффективности декомпозируются в соответствии с факторами, составляющими перечисленные перспективы, и каскадируются до уровня руководителей бизнес-единиц и дочерних компаний
- В качестве ключевого показателя применяется рентабельность среднего задействованного капитала (ROACE)

Hoshin Kanri

Инструмент: матрица планирования

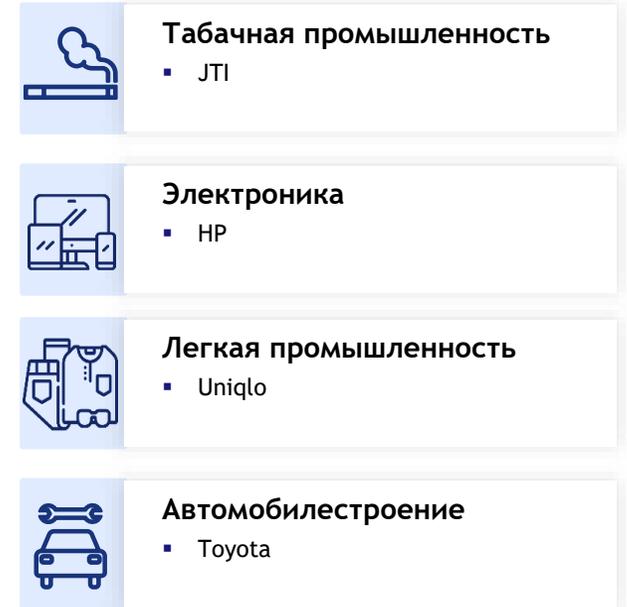


Порядок применения



TM — топ-менеджмент
 MM — менеджеры среднего звена
 W — рядовые сотрудники
 ALL — сотрудники всех уровней

Компании*

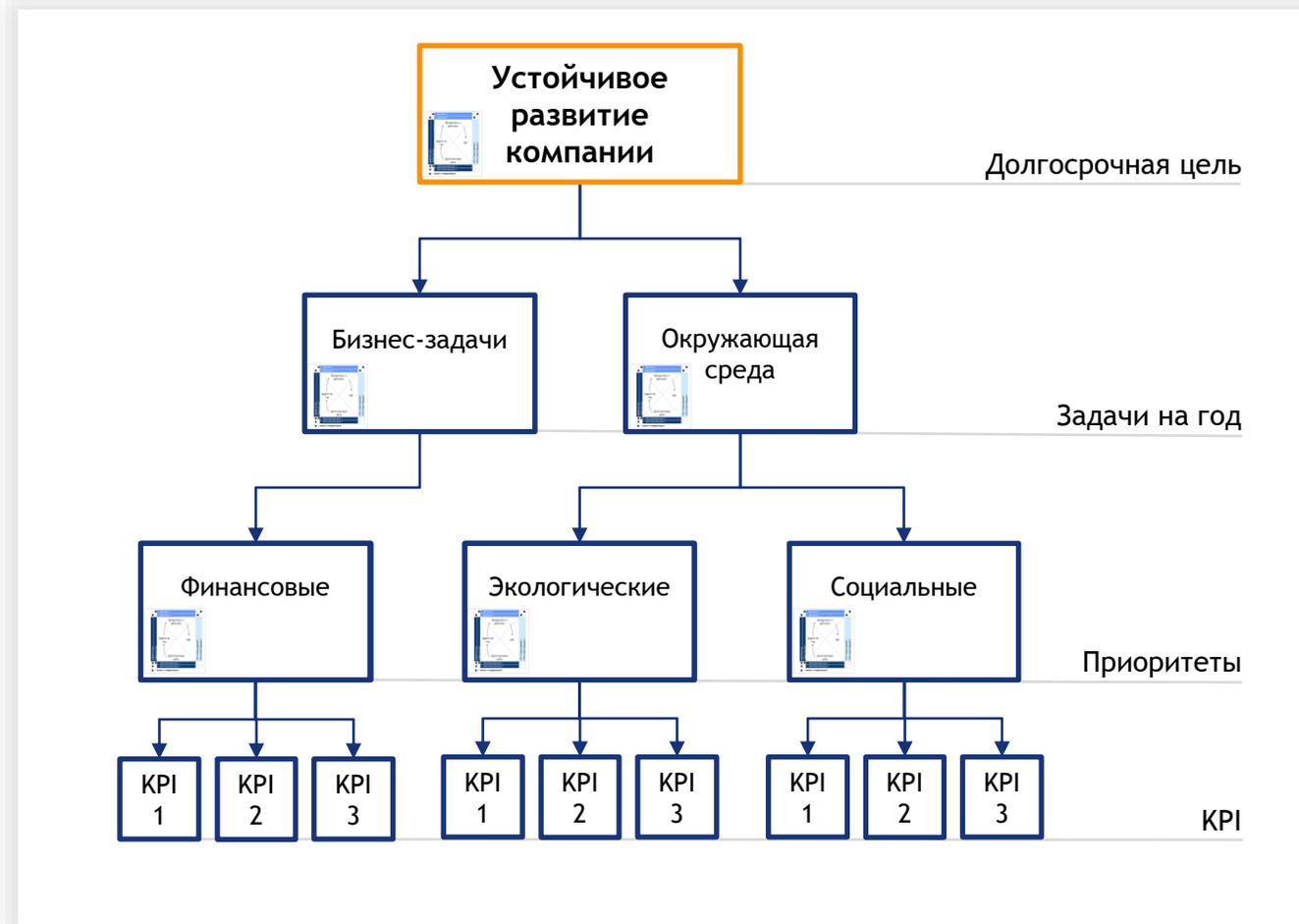


* - Компании, которые либо используют описываемый подход, либо отчетность которых похожа по структуре и логике на описываемый подход

Источники: аналитика SBS Consulting, «Хосин Канри против Системы Сбалансированных Показателей», «Что такое Хосин Канри (Hoshin Kanri)?», отчеты компаний

Toyota

Иерархия показателей эффективности



КПИ



Финансово-экономические

- Операционный доход, долл.
- Количество проданных автомобилей, шт.
- Доля рынка, %



Экологические

- Снижение потребления воды и электроэнергии, %
- Снижение выбросов парникового газа (CO₂ и др.), %
- Использование устойчивых материалов, %



Социальные

- Найм с учетом принципов равенства и разнообразия, чел.
- Участие в социальных проектах, шт.
- Травматизм сотрудников, %

Характеристика

- Hosin Kanri применяется совместно с принципами бережливого производства на всех стадиях цепочки создания стоимости

Value Reporting

Инструмент: консолидированный отчет

Основные разделы отчета	
1	Внешняя среда
2	Возможности и риски
3	Стратегия и распределение ресурсов
4	Бизнес-модель
5	Результативность
6	Управление
7	Будущие перспективы

Порядок применения



ТМ — топ-менеджмент

ММ — менеджеры среднего звена

Компании*



Химия и фармацевтика

- GSK



Энергетика

- Centrica



Финансы

- HBOS



Телекоммуникации

- Telus

* - Компании, которые либо используют описываемый подход, либо отчетность которых похожа по структуре и логике на описываемый подход

Источники: аналитика SBS, «Implementing Integrated Reporting», публичные отчеты компаний

Основные разделы отчета

1	Внешняя среда
2	Возможности и риски
3	Стратегия и распределение ресурсов
4	Результативность
5	Управление
6	Будущие перспективы

KPI



Финансовые

- Прибыль, долл.
- Денежный поток (FCF), %
- Доля рынка, %



Социальные

- Травматизм, %
- Найм с учетом принципов равенства и инклюзии, чел.



Экологические

- Потребление ресурсов, ед.
- Выбросы парникового газа (CO₂ и др.), %



Прочее

- Инновации %
- Репутация чел.
- Доверие сотрудников, внутренняя оценка

Характеристика

- Компания применяет модель 4S: потребители, сотрудники, акционеры, общество
- Ключевые показатели эффективности компании обсуждаются со стейкхолдерами и сформулированы на долгосрочный период
- Компания фокусируется на создании инвестиционной привлекательности при формировании отчетности, в т.ч. публикуется динамика изменения всех важных показателей

ESG отчетность можно рассматривать как продолжение практики формирования системы KPI на основе финансовых и нефинансовых показателей

Критерий*	GRI	SASB	CDP	TCFD
Что показывает	<ul style="list-style-type: none"> Воздействие компании на экономические, экологические и социальные аспекты 	<ul style="list-style-type: none"> Воздействие различных аспектов устойчивого развития на фин. показатели компании 	<ul style="list-style-type: none"> Управление компании воздействием на климат 	<ul style="list-style-type: none"> Управление рисками компании, связанными с глобальным изменением климата
Применимость к отраслям	<ul style="list-style-type: none"> Универсальная 	<ul style="list-style-type: none"> 77 отраслей 	<ul style="list-style-type: none"> 18 отраслей 	<ul style="list-style-type: none"> Универсальная
Целевая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> Все стейкхолдеры 	<ul style="list-style-type: none"> Акционеры и кредиторы 	<ul style="list-style-type: none"> Контрагенты 	<ul style="list-style-type: none"> Акционеры и кредиторы
Размещение	<ul style="list-style-type: none"> Публикация в годовом отчете/ отчете об устойчивом развитии 	<ul style="list-style-type: none"> Публикация в годовом отчете/ отчете об устойчивом развитии 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка CDP на сайте CDP, которая может быть включена в годовой отчет компании 	<ul style="list-style-type: none"> Публикация в годовом отчете/ отчете об устойчивом развитии

* - Стандарты отчетности ESG - набор стандартов деятельности компании, которые демонстрируют экологическую, социальную и корпоративную деятельность компании

88% компаний используют более двух стандартов ESG при формулировании KPI

1 стандарт

GRI	Табачная промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ JTI Фармацевтика <ul style="list-style-type: none">▪ Roche Химическая промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ Uralkali
------------	--

SASB	Энергетика <ul style="list-style-type: none">▪ Emphase
-------------	---

3 стандарта

GRI CDP TCFD	Легкая промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ H&M Фармацевтика <ul style="list-style-type: none">▪ GSK
---	--

SASB CDP TCFD	Телевизионная <ul style="list-style-type: none">▪ ITV Фармацевтика <ul style="list-style-type: none">▪ AstraZeneca
--	--

2 стандарта

GRI SASB	Табачная промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ BAT Химия <ul style="list-style-type: none">▪ Dupont▪ 3M
---------------------------	---

GRI TCFD	Легкая промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ Uniqlo Маркетинг и коммуникации <ul style="list-style-type: none">▪ WPP
---------------------------	---

4 стандарта

GRI SASB CDP TCFD	Автомобилестроение <ul style="list-style-type: none">▪ General Motors Пищевая промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ PepsiCo▪ Danone Фармацевтика <ul style="list-style-type: none">▪ Pfizer▪ Sanofi Электроника <ul style="list-style-type: none">▪ Nvidia▪ Intel Тяжелая промышленность <ul style="list-style-type: none">▪ Polymetal▪ Vale
--	--

- На основе положения стандарта ESG компании формируются нефинансовые показатели эффективности
- Как правило, компании используют несколько стандартов при подготовке ESG отчетности, при этом 48% компаний используют 4 стандарта
- Наиболее распространённым стандартом является GRI: использует 85% из числа рассмотренных компаний
- Из 50 компаний 80% выделяют нефинансовые KPI, при этом 34% фокусируются только на ESG-показателях в годовых отчетах
- Компании, выделяющие нефинансовые KPI, реже всего публикуют показатели эффективности, связанные с развитием инноваций и доверием сотрудников