**Эссе члена Совета директоров ЗАО «КОМПАНИЯ» с 2011 года**

В 2011 году вступили в силу Рекомендации Росимущества о системе ключевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ с государственным участием. На основании этих Рекомендаций все акционерные общества РФ с государственным участием разработали и утвердили собственные Положения о системе ключевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

В Рекомендациях Росимущества перечень ключевых показателей эффективности достаточно обширен и акционерные общества вправе были выбрать те из них, которые подходят им по специфике деятельности. Достижение этих целевых показателей эффективности напрямую используется в системе мотивации сотрудников акционерных обществ.

В апреле 2012 года Положение о системе ключевых показателей эффективности было разработано и предложено для утверждения Советом Директоров ЗАО «КОМПАНИЯ». По моему мнению, часть предложенных показателей не соответствовала смыслу Рекомендаций Росимущества по повышению эффективности деятельности Акционерного общества в силу отсутствия количественных показателей для контроля, несоответствия специфике работы лизинговой компании и получения максимальной выгоды для государства, как основного акционера общества.

Так, рост объемов реализации лизинговой компании не имеет смысла при падении или отсутствии рентабельности продаж. А качество лизингового портфеля, оцениваемое через собираемость платежей и эффективность закупочной деятельности в силу малой доли в финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества, не позволяют в должной мере повысить эффективность деятельности сотрудников Общества, легко достижимы и могут быть использованы для мотивации персонала при отсутствии улучшения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

С 2012 года я возглавляю Комитет по стратегическому планированию при Совете Директоров. Представление комитета по системе КПЭ для совета Директоров содержало рекомендации по выбору новых показателей эффективности из рекомендованных Росимуществом. При голосовании на Совете Директоров я написал особое мнение к результатам голосования. После были проведены консультации с представителями Минпромторга, курирующего Общество, с представителями Росимущества, представителями других акционерных обществ с государственным участием, для которых специфика деятельности не всегда совпадала с показателями эффективности из Рекомендаций Росимущества.

Выяснилось, что АО с государственным участием практически из всех секторов финансовой отрасли (лизинговые, страховые, финансовые) обнаружили несоответствие ряда рекомендованных ключевых показателей эффективности собственно самой эффективности предприятия для государства-акционера.

Как уже отмечал, выручка лизинговых, финансовых, страховых компаний и банков не решает проблемы повышения эффективности деятельности. В результате предпринятых усилий в июне 2014 года Советом Директоров ЗАО «КОМПАНИЯ» была утверждена новая редакция Положения о системе ключевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности, которая содержит всего три показателя, но они максимально мотивируют сотрудников компании на повышение эффективности работы:

- Рентабельность акционерного капитала

- EBITDA

- Размер дивидендов (государство – единственный собственник ЗАО «КОМПАНИЯ» и положительная динамика этого показателя и есть главный критерий роста эффективности работы сотрудников).

Пример этой одной из лучших практик корпоративного управления стал возможен в результате плодотворного сотрудничества Совета Директоров с менеджментом и может быть рекомендован для внедрения во многих акционерных обществах с государственным участием.