

Стейкхолдерские интересы государства при оценке эффективности реализации программ стратегического развития непубличных компаний с государственным участием

Автор статьи:

Кожевина О.В., д.э.н., директор Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет)

Kozhevina O.V. Doctor of Economics, Director of the Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness and Performance Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2015 года

State Stakeholder Interests in the evaluation of the effectiveness of the implementation of strategic development programs of on-public companies with state participation

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления непубличными компаниями с учетом изменения их правового статуса. Методология корпоративного управления предлагает несколько моделей управления с разной степенью взаимодействия со стейкхолдерами. Обосновано, что уровень взаимодействия со стейкхолдерами влияет на эффективность бизнес-модели, достижение стратегических целей и инновационную деятельность. В процессе исследования определены параметры, формирующие источники эффективности и качества управления непубличными государственными компаниями, которые следует учитывать при разработке и реализации программ инновационного и стратегического развития.

Abstract. The article discusses the management of a public company for the changes in their legal status. The methodology of corporate governance offers several management models with varying degrees of interaction with steyholderami. It is proved that the level of interaction with stakeholders affect the efficiency of the business model, the strategic goals and innovation. The study identified the parameters that form the sources of the efficiency and quality of management of public non-public companies, which should be considered when developing and implementing innovative programs and strategic development.

Ключевые слова: непубличные компании, стекхолдеры, эффективность управления, компании с государственным участием.

Keywords: non-public companies, stekholders, management efficiency, companies with state participation.

С сентября 2014 года существенно изменилось нормативно-правовое регулирование деятельности непубличных и публичных компаний, а также содержание процедуры управления акционерными обществами. Законодательством существенно ослаблен принцип императивного регулирования данной сферы, что предоставляет самим участникам правоотношений дополнительные возможности в вопросах внутрикорпоративной деятельности юридических лиц.

Непубличные компании с государственным участием условно можно отнести к квазипубличным, поскольку конечным бенефициаром и потребителем услуг являются граждане. Учитывая специфику и принципы корпоративного управления, типичными непубличными компаниями с государственным участием в России являются инфраструктурные компании – ГК «Российские автомобильные дороги (Автодор)», ГК «Ростехнологии» и ГК «Росатом», а также унитарные предприятия. Однако в полной мере использование механизмов корпоративного управления в унитарных предприятиях и, соответственно, оценка качества управления с данного аспекта имеет ограничения.

Теория и практика корпоративного управления рассматривает различные модели управления. В условиях новаций гражданского законодательства актуальной задачей для компаний, в том числе государственных, становится вопрос моделирования оптимальной системы корпоративного управления, позволяющей на качественно новом уровне осуществлять бизнес-процессы и функции менеджмента.

Российское законодательство предоставляет значительную свободу хозяйствующим субъектам корпоративного права в вопросах создания, деятельности, координации, стратегического развития и реорганизации. Некоторым исключением являются государственные компании (компании с государственным участием), к которым, основным стейкхолдером – государством, предъявляются особые требования в части стратегического планирования деятельности, разработки программ инновационного развития, повышения финансовой, коммерческой и управленческой прозрачности. Именно указанные параметры формируют источники эффективности и качества управления непубличными компаниями с государственным участием, которые могут быть расширены за счет определения уточняющих критериев оценки процессов корпоративного управления и достижения стратегических целей.

В связи с тем что в российских непубличных компаниях высокий уровень концентрации владения, ключевые корпоративные решения, включая выбор статуса существования компании (публичного или непубличного), определение модели корпоративного управления, набора и персонального состава ее органов управления принимаются собственниками или ключевыми совладельцами компаний. Методологическим подходом исследования является «стейкхолдерский» подход к собственнику (совладельцу), в отличие от традиционного стейкхолдерского подхода, центрирующегося на компании.

За последние несколько десятилетий роль корпораций в обществе существенно возросла. Ключевыми тенденциями этого являются глобализация рынков, возникновение социальных, экономических и экологических вызовов, устойчивое развитие общества. В результате развития этих тенденций внешняя среда для деятельности организаций, включая госкомпании, становится сложнее, и ее динамику и траектории изменений сложнее учитывать и прогнозировать. Во многих развитых странах законодательно закреплены требования информирования корпорациями о своей деятельности, консультациях с заинтересованными сторонами при принятии решений, влекущих за собой значительные социальные последствия.

Выделим основные три уровня развития моделей взаимодействия корпораций со стейкхолдерами: первый – взаимодействие под давлением общественности для смягчения негативных последствий деятельности, достижение локальных стратегических результатов; второй – систематическое взаимодействие с целью управления рисками и повышения уровня понимания стейкхолдеров; третий – интегрированное стратегическое взаимодействие для устойчивой конкурентоспособности. Лидирующие компании оценивают взаимодействие со стейкхолдерами с позиции инструмента, который может способствовать инновациям в создании продуктов и организации бизнес-процессов, усиливать ориентацию стратегических решений на устойчивость во внутренней и внешней среде компании. Третий уровень моделей взаимодействия позволяет компаниям привести свои социальные и экономические показатели в соответствие со стратегией развития, обеспечивая таким образом баланс внутренней и внешней эффективности, посредством интеграции финансовых, человеческих и операционных ресурсов.

Эффективное и стратегически выверенное взаимодействие компаний с государственным участием со стейкхолдерами позволяет:

- 1) привести компанию к сбалансированному социально-экономическому развитию, предоставляя всем заинтересованным сторонам возможность стать участниками процесса принятия решений;
- 2) обеспечить рациональное управление рисками и репутацией;
- 3) аккумулировать ресурсы для решения проблем и достижения стратегических целей;
- 4) комплексно оценивать внешнюю среду, включая макроэкономическую ситуацию, развитие рынков и определение новых стратегических возможностей;
- 5) получать госкомпаниям от стейкхолдеров информацию, которая может привести к совершенствованию корпоративного продукта и корпоративных бизнес-процессов;
- 6) информировать и воздействовать на стейкхолдеров и на деловую среду с целью улучшения процесса принятия решений и осуществления действий, воздействующих на компанию и общество;
- 7) повышать доверие между компанией и стейкхолдерами, сокращая расхождения в ожиданиях стейкхолдеров от деятельности госкомпаний;

- 8) улучшать мотивацию сотрудников как ключевых стейкхолдеров компании, вовлекая их в процессы системных изменений и комплексное повышение эффективности деятельности госкомпании.

В настоящее время разработана серия стандартов AA1000 Series взаимодействия с заинтересованными сторонами, адаптация которых к компаниям с государственным участием представляет практический интерес, а использование их в практике будет направлено на повышение управляемости и ответственности перед стейкхолдерами, информационной открытости. Согласно указанному стандарту, конечная цель взаимодействия с заинтересованными сторонами состоит в правильном выборе направления стратегического развития компании и направлений совершенствования ее деятельности, а также в оказании ей содействия в достижении такого уровня устойчивого развития, от которого выигрывают все: организация, ее заинтересованные стороны и общество, потому что они имеют возможность: познавать; анализировать потребности, ожидания и мнения внутренних и внешних заинтересованных сторон; определять трудности и перспективы с точки зрения заинтересованных сторон; выявлять наиболее существенные проблемы, волнующие внутренние и внешние заинтересованные стороны; осуществлять новации; определять стратегические направления развития и добиваться позитивных результатов работы, опираясь на знания, имеющиеся у заинтересованных сторон, и результаты углубленного анализа; согласовывать свою деятельность с потребностями устойчивого развития и общественными ожиданиями; функционировать, повышая эффективность деятельности; разрабатывать и применять на практике показатели результативности деятельности, позволяющие внутренним и внешним заинтересованным сторонам адекватно оценивать деятельность организации.

Основными параметрами взаимодействия с заинтересованными сторонами, отраженными в стандарте, являются: 1) соблюдение норм; 2) соблюдении политики организации; 3) нормы, определяемые бизнес-сообществом; 4) влияние на поведение заинтересованных сторон; 5) взгляды и восприятие заинтересованных сторон. В свою очередь, условия для создания, оценки контролируемости компании следующие: а) разработка стратегии, основанной на комплексном и сбалансированном понимании и реагировании на существенные для компании и стейкхолдеров вопросы; б) постановка стратегических целей и принятие стандартов и регламентов, которые служили бы критерием адекватности выбранной стратегии и осуществляемой операционной деятельности компании; в) раскрытие достоверной информации о стратегии, целях, регламентах и деятельности компании для тех лиц, принятие решений которыми основывается на указанной информации; 4) аудит качества и эффективности управления компанией.

Оценка качества управления в компаниях с государственным участием обусловлена решением социально ориентированных задач государства, направленных на формирование базиса устойчивого развития общества. Однозначной точки зрения среди ученых об оценке качества управления не сформировалось. Под *качеством управления* понимается степень развития человеческого потенциала организации, удовлетворения потребностей общества, экономических партнеров и заинтересованных сторон с помощью совокупности характеристик управления: функции, методы, технологии принятия решений и управления конфликтами. Базовыми составляющими качества управления являются: 1) потребности, формирующие цели и требования, то есть критерии результата качественного управленческого воздействия; 2) удовлетворение потребностей и интересов сторон – участниц управленческого процесса; 3) совокупность характеристик (отличительных свойств, качеств) управления, необходимых для удовлетворения потребностей всех участников управленческого процесса и стейкхолдеров.

Оценка качества управления представляет собой процесс анализа и синтеза, направленный на определение уровня достижения функциональных (инновационных, рыночных, финансовых, социальных) целей организации, удовлетворения потребностей заинтересованных сторон (собственников, сотрудников, акционеров, общества, контрагентов), конкурентоспособности и потенциальных возможностей дальнейшего развития человеческого потенциала.

В государственной сфере экономической деятельности, когда организация использует государственное (муниципальное) имущество, решает важные государственные либо общественные задачи, собственника в лице государства (муниципалитета), прежде всего, заботит иной вид качества – «качество управленческой деятельности», включающее и качество использования предоставленного собственником имущества для осуществления определенной хозяйственной деятельности. Качество системы управления государственной организацией – это интегральная характеристика и величина, выражающая меру упорядоченности структурно-функциональной организации системы управления и оценочные интервальные результаты (эффективность) управления.

Корпоративное управление представляет собой систему внутренних и внешних механизмов, которая направлена на достижение согласованности интересов всех его участников с целью обеспечения эффективной деятельности компании. В связи с этим под *качеством корпоративного управления* следует понимать уровень развития механизма управления с точки зрения возможности разрешения с его помощью возникающих конфликтов интересов компании и стейкхолдеров, обеспечения сбалансированности этих интересов.

Основной тезис, ведущий концептуальное развитие модели оценки качества корпоративного управления, – то, что успех в бизнесе – определенный как долгосрочное выживание и рост – определен, во-первых, качеством отношений среди различных организационных отделов (внутренние заинтересованные стороны), во-вторых, между внутренними и внешними заинтересованными сторонами, и, в-третьих, между внутренними и периферическими заинтересованными сторонами. Качество отношений среди внутренних заинтересованных сторон анализируется и операционализируется с точки зрения внутреннего качества обслуживания. Качество отношений между внутренними и внешними заинтересованными сторонами – с точки зрения внешнего качества обслуживания. Качество отношений между внутренними и периферическими заинтересованными сторонами – с точки зрения открытости и прозрачности компании. Корпоративные стратегии могут быть разработаны как прямая функция достоинств и недостатков, раскрытых корпоративным исполнительным измерением.

Государственной компанией сегодня управляют не только ее административные органы, но и в существенной мере уполномоченные органы исполнительной власти (конкурсное назначение руководителей, их аттестация, утверждение программ, рассмотрение отчетности, контрольные мероприятия и др.). Именно от порядка их взаимодействия зависит конечная эффективность управления имуществом и всей деятельностью компании, а в итоге – эффективность государственного предпринимательства.

Одной из ключевых задач является научное обоснование и разработка инструментов для объективной оценки качества управления в рамках программно-целевого подхода, ориентированного на результат, и создание эффективной проектно-ориентированной системы управления. В рамках проектно-ориентированной системы управления реализация стратегии экономически эффективного качества предполагает существенное повышение точности администрирования по сравнению с задачей управления по финансовому критерию. Ее решение предполагает выход на более высокий уровень согласованности, скоординированности действий всех подразделений организации. Логика организации управления в этом случае должна включать в себя четыре стадии:

1. Цели в области качества управления формулируются исходя из экономического содержания, структурируются до уровня подразделений и исполнителей.
2. Осуществление непрерывного мониторинга соответствия фактически достигаемых результатов и разработка оперативных корректирующих мероприятий.
3. Систематический анализ причин расхождения существующего положения с текущими и перспективными требованиями внешней среды. Осуществление действий, направленных на устранение выявленных расхождений.
4. Владение соответствующими понятиями и методами качественного управления на всех уровнях организации.

В послании Президента РФ Федеральному Собранию отмечено, что все компании с государственным участием должны разрабатывать долгосрочные стратегии с обозначением четких целей и показателей персональной ответственности руководства. Программы должны отражать основные приоритеты государственной политики — повышение операционной эффективности, эффективности инвестиционного процесса и управления персоналом, повышение производительности труда, реализацию программ инновационного развития и модернизации, в том числе в разрезе актуальных задач по импортозамещению.

Росимуществом в 2014 году разработаны методические указания по применению ключевых показателей эффективности (КПЭ) государственных компаний, доля государства в которых превышает 50%. На основе этих рекомендаций советы директоров (или иные органы управления) госкомпаний обязаны разработать свою систему ключевых показателей эффективности с установлением конкретных целевых значений каждого показателя, согласовав ее с Росимуществом и профильными ведомствами. Система КПЭ основывается на краткосрочных (от 1–3 лет), среднесрочных (3–5 лет) и долгосрочных (5–10 лет и более) показателях.

Согласно рекомендациям Росимущества, КПЭ госкомпаний – акционерных обществ должны включать в себя от четырех до семи финансово-экономических показателей и до четырех отраслевых. Указанные показатели также целесообразно включить в перечень показателей качества управления компаний с государственным участием.

Повышение эффективности госкомпаний обусловлено реализацией следующих задач: 1) стратегии развития госкомпаний должны стать основой управления госсобственностью; 2) на уровне стратегии необходимо сформулировать и упорядочить все цели и задачи, которые государство как экономический собственник и как отраслевой регулятор ставит перед госкомпаниями; 3) в стратегиях определить «социальные» функции и указать источники их финансирования; 4) исходя из стратегии определить ключевые показатели эффективности, на их основе контролировать работу и определять уровень вознаграждения менеджмента; 5) менеджмент госкомпаний должен проводить ежегодный аудит исполнения стратегии и достижения ключевых показателей эффективности, отчитываться о результатах совету директоров и Росимуществу.

Крупные компании с государственным участием, выполняющие социально и экономически значимые функции, должны существенно вовлекаться в инновационную деятельность. Узость стратегического видения является серьезной проблемой инновационной деятельности многих госкомпаний. В этих условиях, единый процесс планирования оказывается разорван, а инновационные проекты теряют прямую связь с ключевыми бизнес-процессами и большую долю своей потенциальной полезности для госкомпаний. Мультипликативный эффект программ инновационного развития госкомпаний в настоящее время серьезно сдерживается отсутствием прямых стимулов к привлечению мелких и средних предприятий к реализации их инновационных проектов. Госкорпорации недостаточно мотивированы, чтобы стать центрами генерации инноваций в экономике на основе взаимодействия с научными учреждениями, компаниями малого и среднего бизнеса, другими институциональными элементами национальной инновационной системы.

В процессе разработки стратегических целей и параметров оценки в области качества управления непубличными компаниями с государственным участием следует учитывать принципы: 1) повышение производственной эффективности непубличной компании; 2) операционализация и совершенствование корпоративных бизнес-процессов; 3) активизация инновационной деятельности и взаимодействие с инновационной средой; 4) использование стандартов КСО; 5) согласование стратегических целей и результатов; 6) учет интересов стейкхолдеров; 7) аудит корпоративного менеджмента; 8) интеграция механизма комплексного оценивания деятельности в систему корпоративного управления непубличной компании с государственным участием; 9) бюджетная эффективность.

Для повышения эффективности и качества программно-целевого управления Минэкономразвития России предложило ввести режим регулярного аудита выполнения долгосрочных программ развития стратегическими предприятиями и акционерными обществами. Минэкономразвития предлагает разделить компании, имеющие стратегическое значение для страны, на четыре группы при рассмотрении долгосрочных программ их развития на период от 5 до 10 лет. Компании первой группы – наиболее значимые организации и ФГУПы, к которым относятся Федеральная сетевая компания, компания Россети, Ростелеком, РЖД, «Почта России». Во вторую и третью группу включить компании, программы развития которых могут рассматриваться на заседаниях правительственной комиссии: «Аэрофлот», АИЖК, «Транснефть», «Газпром», «ОАК» (Объединенная авиастроительная корпорация), «ОСК» (Объединенная судостроительная корпорация), «Роснефтегаз», «Роснефтегаз», «Россельхозбанк», «Уралвагонзавод», Гознак, Госкорпорацию по организации воздушного движения, «Росагролизинг», «РусГидро», «Росгеология», «Интер РАО ЕЭС», ФГУП «Космическая связь», а также ряд других компаний. Четвертая группа включает в себя ФГУПы и акционерные общества, программы развития которых рассматриваются курирующим министерством: «Аэропорт Шереметьево», «АЛРОСА», Банк ВТБ, «Совкомфлот», «Зарубежнефть», «ОЗК» (Объединенная зерновая компания), «Росспиртпром», «Российские ипподромы» и другие. Программы долгосрочного развития разрабатываются непосредственно топ-менеджментом самих компаний и предусматривают горизонт планирования на срок 5–10 лет.

Таким образом, стейкхолдерские интересы государства заключаются в повышении прозрачности деятельности и эффективности управления компаниями с государственным участием. Ввиду существенной дифференциации функциональных целей и задач компаний с государственным участием необходимо учитывать эту специфику при разработке оценочных показателей эффективности менеджмента, а также критериев выполнения программ стратегического и инновационного развития.

Список литературы

1. Послание Президента РФ Федеральному Собранию 12.12.2013 г.
2. Послание Президента РФ Федеральному Собранию 04.12.2014 г.
3. Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306 «Об утверждении Методики самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием».
4. Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД-11/18576 «О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях».
5. *Гуляев К.А.* Оценка качества системы корпоративного управления компании. Автор.дисс. канд. экон. наук. М, 2008.
6. *Кожевина О.В., Балунова Н.В., Бойко А.Н.* Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора. Монография М.: ИНФРА-М, 2015. 130 с.
7. *Кожевина О.В., Балунова Н.В., Юрченко Е.В.* Разработка методологического подхода к оценке качества управления в государственном секторе экономики. Финансовый менеджмент. 2015. № 1.
8. Моделирование системы управления непубличными частными компаниями. // http://vneshstorgclub.com/index.php?catid=42:reports&id=336:corporate-governance&Itemid=209&option=com_content&view=article
9. Новые стандарты работы компаний с госучастием <http://open.gov.ru/events/5511112/>
10. Рейтинг программ инновационного развития госкорпораций и компаний с государственным участием <http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2014/25313/3919>
11. Скворцов П.В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml>
12. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES 2010 http://standart_vzaimodeistviya_s_zainter-70004.pdf
13. Эффективность менеджеров госкомпаний оценят по росту капитализации // http://bujet.ru/article/248865.php?sphrase_id=747440# (дата обращения 05.06.2015)
14. Stakeholder Engagement Standard 2011/ <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>