

КПЭ и ССП в управлении компаниями с государственным участием: проблемы и перспективы внедрения

Бобкова А.С., Лонская Л.В., магистранты факультета «Менеджмент»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет)

Кожевина О.В., д.э.н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Bobkova A.S., Lonskaya L.V.

Students master faculty "Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

Kozhevina O.V. Doctor of Economics, professor

Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

KPI and BSC in state-owned companies' management: problems and prospects of implementation

Аннотация: в последнее время вопрос о повышении эффективности управления компаниями с государственным участием принял огромное значение. Базовыми инструментами измерения эффективности управления являются система сбалансированных показателей и ключевые показатели эффективности. В статье рассмотрены этапы внедрения ССП и КПЭ и системы КПЭ. Также в статье выделены проблемы и перспективы развития данных стратегических инструментов.

Ключевые слова: ССП, КПЭ, компании с государственным участием.

Abstract: in recent years the issue of raising management efficiency of state-owned enterprises became significant. The balanced scorecard and key performance indicators are the basic tools to measure management efficiency. The article describes the stages of implementation of the BSC and KPI and the KPI systems. The article also highlighted the problems and prospects of development of these strategic tools.

Key words: BSC, KPI, state-owned enterprises.

В начале 1990-х гг. профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и основателем Balanced Scorecard Collaborative Дэвидом Нортонном была представлена система сбалансированных показателей (ССП, balanced scorecard, BSC) в качестве нового инструмента работы со стратегией компании. Суть концепции заключается в декомпозиции стратегических целей, установлении взаимосвязей с оперативными целями и задачами компании и контроле достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ, key performance indicators, KPI).

Внедрение ССП осуществляется за счет привязки сбалансированных показателей к системам планирования и бюджетирования, к системе управленческого учета и к системе мотивации персонала.

Внедрение ССП производится в несколько этапов:

- 1) формализация стратегии, формулировка задач и построение стратегической карты;
- 2) распределение стратегических задач в соответствии с организационной структурой;
- 3) определение целевых значений показателей эффективности;
- 4) внедрение.

В настоящее время ССП широко применяется во всем мире различными компаниями, в том числе и государственными.

В России, по данным Росстата, доля участия государства в экономике превышает 70%. В некоторых отраслях доля огосударствления достаточно высока (газодобыча, транспорт, электроэнергетика и др.), в то время как в других отраслях, как правило, не превышает 10–12% (целлюлозно-бумажная промышленность, цветная металлургия, строительство).

Государство как акционер заинтересовано в повышении эффективности госкомпаний. Добиться этого, по мнению правительства, помогут разработка и внедрение ССП и КПЭ.

В 2014 году Росимущество опубликовало одобренные правительством Российской Федерации методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов (далее – Методические указания), в соответствии с которыми советы директоров госкомпаний должны разработать свою систему КПЭ, утвердить целевые значения показателей, предварительно согласовав их с Росимуществом и профильными ведомствами.

Согласно Методическим указаниям система КПЭ госкомпаний должна строиться на следующих принципах:

1. Прозрачность и измеримость КПЭ;
2. Минимальная достаточность КПЭ;
3. Комплексная характеристика деятельности госкомпаний;
4. Наличие оперативных показателей длительности и стратегических показателей развития госкомпаний (краткосрочные и долгосрочные цели);
5. Непротиворечивость показателей КПЭ;
6. Ориентированность на рост финансовых и производственных результатов госкомпаний.

Основные задачи системы КПЭ:

1. Оценка достижения стратегических целей госкомпаний;
2. Мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпаний;
3. Создание должной мотивации менеджмента госкомпаний с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпаний.

На рис. 1 и 2 представлены системы КПЭ для публичных и непубличных компаний с государственным участием. Данные системы были разработаны Росимуществом и описаны в Методических указаниях.



Рис. 1. Система КПЭ для публичных компаний с государственным участием



Рис. 2. Система КПЭ для непубличных компаний с государственным участием

Используя опыт коммерческих компаний по внедрению КПЭ, Росимуществом выделяются следующие рекомендации:

1. Определение целевых значений КПЭ;
2. Ретроспективный анализ и сравнение со среднеотраслевыми показателями;
3. Использование рыночных показателей и бенчмарка с индексами рынка или компаниями-аналогами;
4. КПЭ определяются на тот же срок, на который разработаны долгосрочная программа развития или стратегия;
5. При определении целевых значений КПЭ совет директоров должен устанавливать амбициозные целевые значения КПЭ;
6. Приоритет относительных КПЭ.

При этом установленные целевые значения КПЭ за истекший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат. Показатели КПЭ и их веса могут изменяться от одного планового периода к другому.

Фактические величины КПЭ за отчетный период, а также обоснование причин невыполнения показателей включаются в годовой отчет компании. Расчет фактических значений КПЭ производится на основании аудированной консолидированной финансовой отчетности по МСФО (РСБУ). Фактические значения утвержденных КПЭ учитываются при рассмотрении советом директоров вопроса о выплате вознаграждения высшему руководству компании.

Выделяются следующие этапы внедрения ключевых показателей эффективности:

1. Разработка и утверждение советом директоров стратегии развития, долгосрочной программы развития, инвестиционной программы с финансовой моделью;
2. Разработка КПЭ в соответствии с целями, определенными в стратегии развития (перечень показателей, методика расчета, целевые значения);
3. Согласование наименований, порядка расчета, веса отраслевых показателей с федеральным органом исполнительной власти;
4. Согласование проекта положения о КПЭ и системы КПЭ с Министерством экономического развития и Росимуществом;
5. Рассмотрение проекта положения о КПЭ и системы КПЭ комитетом по стратегии при совете директоров компании;
6. Утверждение положения о КПЭ и системы КПЭ советом директоров компании.

Обязательные финансово-экономические показатели представлены в табл. 1.

Таблица 1. Обязательные финансово-экономические показатели

Показатель		Вес	
Для публичных компаний	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR – Total shareholders return) за прошедший год	не менее 10%	Общий вес не менее 30%
Для непубличных компаний	Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за 3 последних года)		
Для всех компаний	Рентабельность инвестированного капитала (ROIC – return on invested capital)	не менее 10%	
	Рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity)		
	СД общества выбирает один из показателей, а также устанавливает целевое значение.		

TSR (total shareholder return) – это совокупная акционерная доходность, которая представляет собой доход от дивидендов (часть чистой прибыли, распределяемой между акционерами на основании решения совета директоров) и изменения курсовой стоимости акций. Данный показатель отлично подходит для определения результативности компании.

При этом не менее 25% от чистой прибыли должно быть направлено на дивиденды. Совет директоров должен мотивировать общество выплачивать акционерам больше дивидендов, а оставшаяся прибыль должна быть направлена на непосредственные цели компании.

Главной проблемой при внедрении системы сбалансированных показателей становится конфликт интересов. В разработке КПЭ участвуют три субъекта: государство как акционер, менеджмент и государство как регулятор, чиновник и политик. Примером конфликта может выступить нарушение менеджером требований законодательства, внутренних документов, условий вознаграждения и т. д.

Предлагаемые механизмы решения:

1. Определение условий премирования или депремирования (отсутствие нарушений, соблюдение внутренних документов, условий трудовых договоров и т. д.);
2. Использование отложенного вознаграждения под условиями (от 1 года до 5 лет);
3. Применение встречных обязательств менеджера перед обществом по условиям договоров на вознаграждение при невыполнении условий (например, опционы «колл», договор с отлагательным условием);
4. Судебная защита интересов общества;
5. Проверка исполнения достижения КПЭ и выполнение условий премирования комитетами по аудиту и по вознаграждениям, ревизионной комиссии.

Для недопущения конфликтов важно построить грамотную систему премирования.

В табл. 2 представлена схема премирования менеджмента компании с государственным участием.

Таблица 2. Схема премирования

Определение размера вознаграждения	Нелинейная модель, расчет с переменными весами КПЭ (расстановка советом директоров приоритетов и группировка по мультипликаторам) Пример: недовыполнение приоритетных показателей уменьшает вес менее приоритетных показателей
Установление целевых значений КПЭ	По бенчмаркингу компаний-аналогов (и/или индексам) По финансовой модели
Определение степени выполнения КПЭ	По линейной схеме между целевым max и min
Потолок премирования	Установление лимитов на период 3-5 лет и по годам (с возможным

	переносом в конец периода)
Условия премирования/вознаграждения	Дополнительные условия премирования, кроме выполнения КПЭ Условия схем вознаграждения/договоров, защищающие интересы АО
Источники финансирования	Прибыль, в том числе накопленная, и фонды из прибыли

Компании с государственным участием, используя Методические указания, активно внедряют в управление систему ключевых показателей эффективности. Однако ожидаемого увеличения капитализации госкомпаний в настоящее время не наблюдается – существенного роста рентабельности инвестиций и кадровых преобразований пока нет.

В связи с этим по инициативе Росимущества и Минэкономразвития Московская биржа планирует разработать два новых биржевых индекса – для компаний с государственным участием и для компаний с регулируемой деятельностью (естественных монополий). Данные индексы позволят министерствам объективно оценивать эффективность госсектора, кроме того они могут стать хорошим бенчмарком для госкомпаний.

Принцип работы данного инструмента включает следующие этапы:

1. Сравнение динамики индекса госкомпаний с общим индексом;
2. Контроль со стороны Росимущества (при отставании от общего индекса компании должны обосновать причины);
3. Сравнение конкретных компаний с общим индексом (позволит выявить динамику роста различных компаний, а также компании, влияющие на весь индекс в целом).

Таким образом, такие инструменты, как ССП и КПЭ, позволят оценить эффективность компаний с государственным участием и улучшить их деятельность, при этом все показатели будут контролироваться государством, что исключит возможность банкротства или мошенничества.

Список литературы:

1. Государству нужна доходность // <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/04/07/gosudarstvu-nuzhna-dohodnost>
2. Государева доля. Российская Бизнес-газета: Бизнес и власть № 803 от 28 июня 2011 г. // <http://www.rg.ru/2011/06/28/biznes.html>
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2014 — 314 с.
4. Кожевина О.В., Балунова Н.В., Бойко А.Н. Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора. Монография. М.: ИНФРА-М, 2015. — 131 с.
5. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов // http://minsdh.astrobl.ru/sites/minsdh.astrobl.ru/files/documents/files/metod_ukazaniya_po_primeneniyu_kpe.pdf
6. Московская биржа оценит госкомпании // <http://quote.rbc.ru/person/2015/05/22/34369981.html>
7. Нивен Р.П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. М.: Баланс Бизнес Букс, 2009 — 322 с.
8. Росимущество разработало методику оценки эффективности топ-менеджеров госкомпаний // <http://tass.ru/ekonomika/827860>
9. Принуждение к инновациям // <http://www.kommersant.ru/doc/1890579>