

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИМУЩЕСТВОМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Петров Д.И.

*Петров Дмитрий Игоревич – аспирант,
кафедра корпоративного управления, экономический факультет,
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

Аннотация: в статье описаны механизмы и принципы осуществления акционерного контроля Российской Федерации за госкомпаниями через механизм внедрения ключевых показателей эффективности. Выделены особенности взаимодействия менеджмента компании и государства в вопросах реализации стратегических задач и системы вознаграждения.

Представленный анализ помогает понять механизм контроля и реализации прав собственности Российской Федерации посредством системы ключевых показателей эффективности. Результаты анализа могут быть использованы для понимания взаимодействия государства и госкомпаний и повышения открытости информации о вознаграждениях менеджмента компаний.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, государственная собственность, долгосрочная программа развития, система мотивации менеджмента, госкомпания.

В Российской Федерации государственная собственность играет значительную роль в экономике. Госкомпании во многом задают правила игры в различных отраслях экономики. Оттого очень важно обеспечить эффективное управление активами. Являясь ключевыми игроками на рынках, госкомпании должны иметь широкий горизонт планирования своей деятельности. Стабильного устойчивого развития госкомпаний можно добиться путем выстраивания системы акционерного контроля, позволяющего в долгосрочном периоде показать устойчивое развитие.

Для контроля государство как акционер проводит процедуру избрания совета директоров и независимых экспертов для контроля над компанией. Для эффективной работы совета директоров государство инициирует внедрение ключевых показателей эффективности, на которых базируется выплата вознаграждений членам совета директоров, ревизионной комиссии, а также менеджменту компании.

Для обеспечения стратегического планирования, формирования долгосрочных целей и задач, создания вектора развития внедряются системы ключевых показателей эффективности и долгосрочные программы развития.

Ключевые показатели эффективности используются компаниями по всему миру давно. Увязка ключевых показателей эффективности со стратегией компании и мотивацией менеджмента широко применяется в частных компаниях, но в российских госкомпаниях такой подход не носил системный характер. В крупнейших стратегических открытых акционерных обществах в различном виде применялись системы ключевых показателей эффективности еще до 2013 года, при этом в федеральных унитарных предприятиях ключевые показатели эффективности для расчета вознаграждения менеджмента применялись редко.

Однако, по итогам Петербургского международного экономического форума 2013 года Президентом Российской Федерации были даны поручения, в частности касающиеся внедрения госкомпаниями системы ключевых показателей эффективности [1].

После одобрения данных методических указаний были направлены директивы для представителей представителям интересов Российской Федерации в советах директоров (наблюдательных советах) акционерных обществ по вопросу обеспечения принятия госкомпаниями ключевых показателей эффективности с учетом методических указаний и ранее данных поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации (в случае с федеральными унитарными предприятиями, директивы направлялись непосредственно компании). Члены совета директоров инициировали процедуры внедрения ключевых показателей эффективности в систему вознаграждения менеджмента, а также в долгосрочную программу развития обществ [2]. Принимая данный подход, соответственно для обеспечения показателей разрабатывалась система мотивации генерального директора, который в свою очередь ставит задачи отделам.

Важной задачей менеджмента госкомпаний при разработке системы ключевых показателей эффективности является согласование наименований, порядка расчета, веса, целевых значений, а также размера (%) отраслевых показателей с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим контроль и координацию деятельности госкомпаний в соответствующей области, до предварительного

рассмотрения специализированным комитетом при совете директоров (наблюдательном совете) и утверждением советом директоров (наблюдательным советом) [3].

При этом в части определения отраслевых ключевых показателей эффективности важно учитывать отраслевую специфику деятельности госкомпании, политику государства в отношении ее развития и отрасли в целом, положений существующих госпрограмм, а также решений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и курирующего федерального органа исполнительной власти в части развития госкомпаний, обеспечив увязку ключевых показателей эффективности с утвержденными стратегией и долгосрочной программой развития госкомпании.

Система ключевых показателей эффективности направлена на оценку эффективности работы менеджмента АО и приведению оплаты труда и вознаграждений менеджмента госкомпаний в соответствие с достигнутыми результатами деятельности АО.

Для повышения эффективности управления акционерными обществами рекомендуется определить общий вес финансово-экономических показателей в диапазоне от 50% до 70% от суммы весов всех показателей.

Стоит отметить, что система ключевых показателей эффективности должна строиться на основе результатов финансовой деятельности по группе компаний, т.е. должна быть консолидированной финансовой отчетностью, подготовленной по международным стандартам финансовой отчетности. Однако, госкомпания может применять расчет ключевых показателей эффективности, используя финансовую отчетность, подготовленную по российским стандартам бухгалтерской отчетности при отсутствии данных, подготовленных по стандартам международной финансовой отчетности [4].

Также, для повышения эффективности деятельности госкомпаний и совершенствования системы управления ими со стороны акционера – Российской Федерации, Росимущество рекомендовало акционерным обществам сформировать вертикальную систему стратегического планирования акционерного общества, построенную на основе стратегии акционерного общества, долгосрочной программы развития акционерного общества, текущего (тактического) планирования, аудита реализации долгосрочной программы развития госкомпании и системы ключевых показателей эффективности.

Система ключевых показателей эффективности госкомпании должна иметь увязку со стратегией, долгосрочной программой развития и стратегическими целями госкомпании и предназначена для регулярного планирования и контроля исполнения и достижения определенных стратегией госкомпании целей, средств и реализации мероприятий, определенных долгосрочной программой развития. Система ключевых показателей эффективности госкомпании вносится в долгосрочную программу развития. Таким образом система вознаграждения увязывается с выполнением стратегических задач. Долгосрочная программа развития разрабатывается преимущественно на срок в 5 лет и в нее вносятся в дальнейшем корректировки при изменении конъюнктуры рынка.

Отдельно стоит отметить, что государство может инициировать добавление новых ключевых показателей эффективности. Такая возможность позволяет реализовать стратегические цели государства, а также директивно управлять госкомпанией. Директивным методом были закреплены для госкомпаний следующие ключевые показатели эффективности: «Снижение операционных расходов на 2-3% ежегодно», а также «Повышение производительности труда», кроме этого были выпущены ключевые показатели эффективности, связанные с отраслевой спецификой компанией.

Тем самым можно проследить, что государство может использовать как универсальные директивы для управления госкомпаниями, так и таргетированные, учитывающие специфику бизнеса и конъюнктуру рынка. Особенно такой подход используется в компаниях военно-промышленного комплекса, так как данные предприятия носят особое значение.

Таким образом, государство, реализуя права собственника, определяет с помощью инструмента ключевых показателей эффективности вектор развития компании как на долгосрочной, так и на краткосрочной перспективе. Для повышения эффективности управления имуществом госкомпаний, были выпущены Методические указания по применению ключевых показателей эффективности, установившие как стандарты для госкомпаний, так и рамки, что позволили выстроить систему, которая решила следующие задачи:

1. Повышение эффективности управления государственной собственностью.
2. Повышение прозрачности системы вознаграждения менеджмента.
3. Улучшение корпоративного управления госкомпаний.
4. Добавление механизма контроля и регулирования госкомпаниями.

Система согласования и утверждения системы ключевых показателей эффективности и долгосрочных программ развития позволяет усилить контроль над обществом и снизить возможность неправомерных действий менеджмента.

В целом на примере инструмента ключевых показателей эффективности видно, что государство нацелено на повышение уровня корпоративного управления в госкомпаниях и управления имущества в целом.

Список литературы

1. 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. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rosim.ru/documents/143749/> (дата обращения: 15.05.2016).
2. Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе: Приказ Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 21.11.2013 № 357. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/70853752/> (дата обращения: 15.05.2016).
3. *Радыгин А., Мальгинов Г.* Государственная собственность в российских корпорациях: проблемы эффективности управления и государственного регулирования. Институт экономики переходного периода. М., 2001.
4. Финансовый менеджмент: теория и практика. Ковалев В.В. Учебник. Издательство: «Проспект». 2008. 1024 с.