

Н.В. Городнова, канд. экон. наук, доцент¹,
В.З. Хайкин, соискатель²
г. Екатеринбург

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

В работе представлены методика и алгоритм сравнительной парной оценки вариантов системы управления корпоративными структурами с государственным участием. Изложены принципы создания государственно-частного партнерства через объединение государственных долей контрольных или блокирующих пакетов акций предприятий и частного капитала акционерных обществ в интегрированные структуры принципиально нового типа.

Ключевые слова: корпоративное управление, эффективность управления, государственные корпорации, методика сравнительной оценки, частно-государственное партнерство.

Опыт становления и функционирования интегрированных структур в России свидетельствует о том, что развитие корпоративного сектора и фондового рынка с привлечением как отечественных, так и иностранных инвестиций требует от компаний системы управления, уровень которой должен соответствовать мировым стандартам. Это обусловлено тем, что проблема соблюдения компанией основных принципов надлежащего корпоративного управления становится все более важным фактором при принятии инвестиционных решений. В связи с этим, в последние годы в России возрастает интерес к международным стандартам корпоративного управления как

со стороны эмитентов и инвесторов, так и со стороны государства, призванного обеспечивать защиту прав инвесторов и повысить эффективность управления интегрированными структурами с государственным участием.

До настоящего времени ни в мировой, ни в российской теории и практике не существует единого определения понятия *корпоративное управление* [1, р. 518]. На основании исследования различных теорий корпоративности и широкого спектра трактовки понятия «корпоративное управление», определенного зарубежными и отечественными экспертами, включающего различное концептуальное понимание корпоративного управления (системы представления интересов, комплекса отношений, процесса осуществления власти хозяйствующими субъектами и пр.), нами уточнено данное понятие.

Корпоративное управление – это система коллективного управления стратегическим развитием субъектов хозяйственной деятельности (определе-

¹ *Городнова Наталья Васильевна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления строительством и рынком недвижимости ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; e-mail: qorodnova243@mail.ru

² *Хайкин Владимир Зиновьевич* – председатель Фонда имущества Свердловской области, соискатель ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; e-mail: fiso@mail.e-burg.ru

ние общих стратегических целей и задач корпорации интегрированной структуры) с учетом возможностей влияния всех его собственников (мажоритарии и миноритарии) при принятии инвестиционных решений корпорации (интегрированной структуры).

Под эффективностью управления интегрированными структурами (с госучастием, в частности), по нашему мнению, следует понимать показатель влияния системы управления на достижение поставленных стратегических целей и задач функционирования объединенными компаниями при прочих равных условиях или на степень использования потенциальных возможностей интеграции предприятий с учетом внешних и внутренних факторов. При этом цель эффективного корпоративного управления – обеспечение баланса интересов лиц, которые принимают участие в функционировании корпоративной структуры.

В настоящее время в российской экономике наблюдается явная тенденция усиления роли государства как собственника и менеджера, идущего по двум направлениям. С одной стороны, создание корпораций путем объединения государственных пакетов акций (долей, находящихся в государственной собственности). А с другой – активизация деятельности госкорпораций в привлечении инвестиционных ресурсов. В связи с чем под исследуемой интегрированной структурой нами принимается государственная корпорация, создаваемая в соответствии [2, 3].

Для решения задачи оценки эффективности корпоративного управления госкорпорации авторами предлагается отказаться от точных количественных значений критериев, вводя их сравнительные качественные значения и используя так называемую *шкалу предпочтительности*. После чего составляются подмножества критериев, по

совокупности которых группа экспертов определяет относительную важность (эффективность) этих подмножеств. Затем исчисляется *индекс согласия*, который служит основой для сравнительной оценки эффективности того или иного варианта системы управления корпоративной структурой.

Цель статьи – дать сравнительную оценку двух вариантов системы корпоративного управления госкорпорации, характеризующихся четырьмя критериями: стоимость (С), оперативность (О), устойчивость (У) и информативность (И).

Введем качественные значения этих критериев: для стоимости – большая, средняя, малая; для оперативности – достаточная, недостаточная; для устойчивости – высокая, низкая; для информативности – полная, ограниченная.

Используя качественные значения, экспертная группа оценивает два варианта системы управления госкорпорацией в условиях, когда скорость изменения внешних факторов соизмерима со скоростью реакции корпорации. Первый вариант – использование реакционной модели управления. Второй вариант – осуществление стратегического планирования. Исходные данные внесены в табл. 1.

Очевидно, что по критерию С предпочтительнее вариант первый, по критерию У лучше второй вариант, а по критериям О и И варианты равноценны. Все множество критериев объединим в подмножества, по которым методом экспертных оценок определим их предпочтительности (П) таким образом, чтобы сумма всех П была равна единице.

На первое место в системе управления госкорпорацией по значимости группой экспертов в условиях планетарного финансового кризиса поставлена устойчивость, следовательно, $ПУ = 0,5$. На второе место – стоимость ($ПС = 0,3$).

Таблица 1

Исходные данные для сравнительной оценки систем управления госкорпорации

Вариант системы управления	Оценки вариантов системы управления по критериям			
	С (стоимость)	О (оперативность)	У (устойчивость)	И (информативность)
Реакционная модель	Средняя	Достаточная	Низкая	Полная
Стратегическое планирование	Большая	Достаточная	Высокая	Полная

На третье место – оперативность и информативность ($ПОИ = 0,2$).

Следующим этапом для каждого варианта системы управления определяются *индексы согласия (ИС)*, которые включают сумму значений предпочтительности, по которому один вариант лучше (Γ^+) или равноценен другому (Γ^-):

$$ИС = \Gamma^+ + \Gamma^- \quad (1)$$

Для первого варианта

$$ИС_1 = 0,3 + 0,2 = 0,5,$$

для второго варианта

$$ИС_2 = 0,5 + 0,2 = 0,7.$$

Сравнение индексов согласия позволяет сделать вывод о том, что в заданных условиях функционирования госкорпорации второй вариант (стратегическое планирование) по совокупности четырех показателей предпочтительнее первого (реакционной модели).

Нами также предлагается алгоритм сравнительной парной оценки вариантов системы управления корпоративной структуры (вариант 1 – реакционная модель и вариант 2 – стратегическое планирование) методом свертывания множества критериев в один интегральный показатель (целевую функцию), которой состоит из следующих шагов.

Шаг 1. Составление перечня частных критериев, которые объединяются в группы по двум классам. Критерии

одного класса характеризуют различные стороны системы управления, другого – влияние системы управления на эффективность функционирования корпоративной структуры с госучастием.

Для каждого класса группа экспертов определяет значимость в общем балансе эффективности управления, и эта значимость распределяется между группами критериев. Экспертами предлагается для первого класса определить значимость, равную 0,4, для второго – 0,6. В свою очередь каждый частный критерий получает значимость внутри группы, к которой он относится. Госкорпорация в диссертационном исследовании охарактеризована 87 частными критериями, объединенными в 6 основных групп. Для демонстрации действия методики в данной публикации в табл. 2 представлен сокращенный перечень критериев (43 критерия в 3 группах).

Шаг 2. Определение частной значимости критериев внутри группы осуществляется экспертно по предлагаемой шкале в диапазоне от 1,0 до 2,0. Приоритет одного показателя над другим определяется долей единицы. После того как выделены классы, группы и составляющие их частные критерии, а также определена их частная значимость, для двух вариантов системы управления исследуются и заносятся в

табл. 2 абсолютные значения критериев по балльной системе от 0 до 5.

Шаг 3. Нормирование абсолютных значений каждого критерия. Лучшее значение принимается за 1,0, худшее – за долю единицы (пропорционально абсолютным значениям соответствующих пар критериев).

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max(a_{ij})}, \quad (2)$$

если рост абсолютного значения улучшает управление

$$b_{ij} = \frac{\min(a_{ij})}{a_{ij}}, \quad (3)$$

если рост абсолютного значения ухудшает управление

где b_{ij} – нормированное значение определенного критерия;

a_{ij} – его абсолютное значение.

Нормированное значение некоторых частных критериев может лежать в диапазоне от 0 до 1,0 (5 баллов принимаем за 1,0, 4 балла – за 0,8; 3 балла – за 0,6, 2 балла – 0,4, 1 балл – 0,2, 0 баллов – соответственно 0).

Например, критерию «степень автоматизации», при наличии средств автоматизации необходимо присвоить 1,0, и 0 при их отсутствии.

Шаг 4. Получение нормированного показателя с учетом его значимости. Умножением нормированного значения каждого частного критерия на его значимость g_{ij} получаем

$$B_{ij} = b_{ij} g_{ij} \quad (4)$$

где B_{ij} – нормированное значение критерия с учетом его значимости.

Шаг 5. Определение интегрального показателя по группе. Сложением всех величин B_{ij} в пределах каждой группы получаем значение интегрального по-

казателя для каждой группы критериев (K_j):

$$K_j = \sum B_{ij}. \quad (5)$$

Шаг 6. Нормирование интегрального показателя группы для двух систем управления: лучшее значение принимается за единицу, худшее – за долю единицы.

$$K_j^H = \frac{K_j}{\max(K_j)}, \quad (6)$$

где K_j^H – нормированный интегральный показатель группы.

После этого нормированный интегральный показатель умножается на значимость группы (G_j).

Шаг 7. Расчет обобщающего показателя эффективности системы управления корпоративной структурой $I_{ку}$ путем сложения произведений $K_j^H G_j$ всех групп для разных вариантов системы управления.

$$I_{ку} = \sum K_j^H G_j. \quad (7)$$

Полученные суммы являются безразмерными обобщенными показателями эффективности того или иного варианта системы управления корпоративными структурами, а их соотношение позволяет судить о преимуществах одного варианта над другими. Результаты расчетов сведены в табл. 3.

Полученные результаты обобщающего показателя эффективности системы управления корпоративной структурой с госучастием $I_{ку}$ двух вариантов методом свертывания множества критериев в одну целевую функцию позволяют сделать вывод о том, что стратегическое планирование в современных российских условиях на 10 % эффективнее по сравнению с реакционной моделью управления госкорпорацией (по выбранным трем группам критериев).

Как известно, в отраслях с длительным производственным циклом, особенно

Таблица 2
Частная значимость критериев для различных вариантов системы управления государственной корпорации

№ группы	№ критерия	Наименование критерия	Значимость группы, G_j (0,4; 0,6)	Значимость критерия, g_j	Абсолютное значение, a_{ij}		Нормированное значение, B_{ij} (от 0 до 1,0)		Нормированное значение с учетом значимости $B_{ij} \cdot g_j$	
					Первый вариант	Второй вариант	Первый вариант	Второй вариант	Первый вариант	Второй вариант
I. Государственное участие. Особенности взаимоотношений с государством	1									
	2		4	5	6	7	8	9	10	11
	1	Преобразование в открытые акционерные общества федеральных унитарных предприятий		1,82	5	5	1	1	1,82	1,82
	2	Нормативно-правовая база функционирования госкорпорации		2,0	5	5	1	1	2,0	2,0
	3	Образование корпорации при участии государства		1,8	0	0	0	0	0	0
	4	Развитие государственного предпринимательства		1,84	3	3	0,6	0,6	1,104	1,104
	5	Самостоятельное развитие государственной корпорации		1,72	5	5	1	1	1,72	1,72
	6	Приоритетное развитие государственной корпорации		1,99	3	3	0,6	0,6	1,194	1,194
	7	Разработка государственной стратегии с целью развития оборонно-промышленного комплекса		1,6	3	3	0,6	1	0,96	1,6
	8	Существование в поле антимонопольного (антитрестовского) законодательства		1,78	5	5	1	1	1,78	1,78
	9	Усиление процесса интернационализации		1,7	4	5	1	0,8	1,7	1,36
10	Особенности взаимоотношений с внешним окружением (государством)		1,65	5	5	1	1	1,65	1,65	
11	Запрет на вмешательство в деятельность госкорпорации органов государственной власти субъектов РФ		1,63	5	4	1	0,8	1,63	1,304	

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	Запрет на вмешательство в деятельность госкорпорации федеральных органов государственной власти		1,76	5	4	1	0,8	1,76	1,408
	13	Преобразование и интеграция федеральных унитарных предприятий		1,98	5	4	1	0,8	1,98	1,584
	14	Назначение и прекращение полномочий Президентом		1,97	4	3	0,8	0,6	1,576	1,182
	15	Выполнение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну и обеспечение защиты таких сведений		1,96	5	4	1	0,8	1,96	1,568
	16	Формирование имущества госкорпорации за счет имущества государственного взноса Российской Федерации		1,95	5	4	1	0,8	1,95	1,56
	17	Создание внешнеторговых объединений с помощью государства		1,89	4	4	0,8	0,8	1,512	1,512
	18	Оказание содействия в подготовке, финансировании и осуществлении проектов, программ и внешнеторговых контрактов		1,94	5	4	1	0,8	1,94	1,552
	19	Привилегии госкорпорации		1,90	5	4	1	0,8	1,9	1,52
	1	Интегральный показатель по группе	0,6	4,89	4	4	16,4	15	30,136	27,418
II. Основные функции Государственной корпорации	1	действие организациям в разработке и реализации высоко-технологичной продукции		2,0	4	5	0,8	1	1,6	2,0
	2	Обеспечение продвижения и на внутренний и внешний рынок, а также реализация высокотехнологичной продукции		1,99	4	5	0,8	1	1,592	1,99
	3	Обеспечение продвижения и на внутренний и внешний рынок, а также реализация ОИС, связанной с высокими технологиями		1,98	4	5	0,8	1	1,584	1,98
	4	Участие и реализация государственной политики в области военно-технического сотрудничества с иностранными государствами		1,97	4	5	0,8	1	1,576	1,97
	5	Привлечение инвестиций в организации различных отраслей промышленности		1,95	4	5	0,8	1	1,568	1,96
	6	Осуществление рекламно-выставочной и маркетинговой деятельности в оборонно-промышленном комплексе		1,96	4	5	0,8	1	1,56	1,96

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	Организация и проведение выставок продукции гражданского, военного и двойного назначения			1,94	4	5	0,8	1	1,552	1,94
8	Оказание содействия организациям в проведении прикладных исследований			1,93	4	5	0,8	1	1,544	1,93
9	Оказание содействия при осуществлении внешнеторговой деятельности в отношении продукции военного назначения			1,92	4	4	0,8	0,8	1,536	1,536
10	Осуществление иных видов деятельности в соответствии с законодательством и решением Президента РФ			1,90	3	4	0,6	0,8	1,14	1,52
Интегральный показатель по группе			0,6	19,54			7,8	9,6	15,252	18,776
1	Обеспечение сохранения и развития научного и производственного потенциала			1,9	4	5	0,8	1	1,52	1,9
2	Определение дивидентной политики			1,75	4	5	0,8	1	1,4	1,75
3	Влияние на принимаемых структурными единицами решения			1,4	5	5	0,6	0,6	0,84	0,84
4	Определение инвестиционной и кредитной политики			1,65	4	5	0,8	1	1,32	1,65
5	Организация рекламно-выставочной и маркетинговой деятельности			1,55	4	5	0,8	1	1,24	1,55
6	Привлечение инвестиций в высокотехнологичные отрасли			1,85	4	5	0,8	1	1,48	1,85
7	Организация оборонно-промышленного комплекса (ОПК)			1,6	3	5	0,6	1	0,96	1,6
8	Изменение перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ			1,45	4	5	0,8	1	1,16	1,45
9	Реструктуризация организаций гражданских отраслей			1,5	4	5	0,8	1	1,2	1,5
10	Реструктуризация организаций ОПК			1,35	3	5	0,6	1	0,81	1,35
11	Создание и развитие холдинговых компаний			1,7	5	5	1	1	1,7	1,7
12	Повышение конкурентоспособности госкорпорации			1,8	4	5	0,8	1	1,44	1,8
13	Выполнение государственного оборонного заказа и мобилизационного планов			1,95	5	5	1	1	1,95	1,95
14	Организация выполнения государственной программы вооружения			2,0	5	5	1	1	2,0	2,0
Интегральный показатель по группе			0,6	23,45			11,2	13,6	19,02	22,89

III. Дополнительные функции Государственной корпорации

Таблица 3

Обобщенные показатели оценки эффективности систем управления государственной корпорации

№ пп	Показатель	Варианты систем управления	
		Реакционная модель	Стратегическое планирование
1	K_1^H	1,0	0,910
2	K_2^H	0,812	1,0
3	K_3^H	0,831	1,0
4	$K_1^H G_1$	0,6	0,546
5	$K_2^H G_2$	0,487	0,6
6	$K_3^H G_3$	0,499	0,6
7	$I_{ку}$	1,586	1,746
	$I_{ку2} / I_{ку1} = 1,746 / 1,586 = 1,10$		+ 10%

в оборонно-промышленном комплексе, существует широкая кооперация и стратегическое партнерство. Сегодня кроме интеграции акционерной собственности компании объединяются и на основе различных форм неакционерных оглашений – предпринимательских консорциумов, контрактов, субконтрактных систем, технических соглашений о совместной деятельности и т. д. Поскольку при договорных отношениях отмечается достаточно низкая контрактная дисциплина и отсутствие гарантий надежности, что зачастую приводит к увеличению сроков выполнения заказа и таким негативным последствиям, как рост стоимости выпускаемой продукции и снижение ее качества. По нашему глубокому убеждению назрела острая необходимость создания новой кооперации в форме так называемого государственно-частного партнерства для осуществления структурных сдвигов в деятельности предприятий, в том числе оборонной промышленности, и частных компаний, а также сохранения государственного контроля и возможности влияния государства на процесс принятия управленческих решений в интегрированных структурах. Основными целями создания государственно-частной структуры являются:

1. Объединение усилий акционерных обществ, имеющих государственные пакеты акций. Процесс углубления внутренней кооперации дает возможность повышения как технологичности производства продукции, так и научно-технического потенциала участников партнерства в процессе производства комплексов готовой высокотехнологичной продукции. Это путь к диверсификации производства, использованию частным капиталом незагруженных мощностей оборонно-промышленного комплекса и развитию производств наукоемкой продукции гражданской направленности.

2. Привлечение на определенных условиях частного капитала для получения дополнительных инвестиций. Необходимо отметить, что вхождение предприятия в интегрированную структуру не сужает, а расширяет его инвестиционный потенциал: наряду с ограничением государством свободы в принятии стратегических решений появляется возможность привлечения ресурсов других участников. Кроме того, благодаря кооперации, вероятно снижение общей потребности в инвестициях, не влияющее на остальные показатели деятельности.

3. Использование преимуществ диверсификации производства позволяет использовать богатейший научно-технический потенциал, а также сохранять и рационально перераспределять потенциал высококвалифицированных сотрудников партнерства для решения сложных научных и технических задач.

К числу приоритетных задач следует отнести:

во-первых, объединение интеллектуального потенциала предприятий, который может быть реализован в промышленном (серийном) производстве и способен обеспечить дополнительный объем производства и реализации конкурентоспособных высокотехнологичных изделий на внутреннем или внешнем рынке;

во-вторых, возможность централизации финансовых ресурсов, необходимых для решения производственных задач и привлечения инвестиций частного партнера для технического перевооружения предприятий, входящих в интегрированную структуру;

в-третьих, возможность влияния на решения менеджмента предприятий-участников и предотвращение потери контроля над ними со стороны управленческого корпуса при переходе прав собственности к новой интегрированной структуре.

Основанием для создания государственно-частного партнерства является объединение государственных долей контрольных или блокирующих

пакетов акций предприятий и частного капитала акционерных обществ в интегрированные структуры принципиально нового типа (рисунок).

Предприятия производственного цикла

Это дает возможность в случае при последующей приватизации государственных долей пакетов акций избежать попадания их в руки «случайных собственников», у которых цели и задачи зачастую разнятся с целями и задачами участников интегрированных структур.

Важный стимул для проработки различных вариантов возможной кооперации, связанной с производством наукоемкой, высокотехнологичной продукции, – предприятие должно владеть объектами интеллектуальной собственности (ОИС), т. е. ноу-хау, патентами, авторскими свидетельствами на изобретение, оценкой их рыночной стоимости. При создании такого альянса оборонные предприятия получают возможность модернизации и технологической реорганизации производства, что приводит к повышению производительности труда и выполнению заказов не только частного инвестора, но и государственных заказов, более качественному выполнению задачи производства за короткие сроки, подтягивая отстающие отрасли к уровню передовых.

Для инвесторов, в свою очередь, наряду с получением полного контроля производственного процесса от идеи до



Принцип создания государственно-частной структуры

конечного результата открывается возможность развертывания широкомасштабных научных исследований и реализации имеющихся разработок, оптимальной загрузки производственных мощностей крупных технологических комплексов, использования высококвалифицированных трудовых ресурсов оборонных предприятий, открытости и прозрачности информации, в т. ч. и финансовой.

Хотелось бы отметить и еще один немаловажный аспект. Поскольку в основе государственного антимонопольного контроля формирования интегрированных структур лежит предотвращение создания на внутреннем рынке России новых объединений монопольного характера, блокирование возможности заключения в рамках этих объединений антиконкурентных соглашений, появление подобных интегрированных структур включает в себе опасность не только восстановления, но и усиления монополизации экономики (исходящая уже не от государства, а от частного капитала), появления неоптимальных хозяйственных связей и оказания мощного давления на государственные органы с целью получения льгот и преференций под неэффективные проекты и выпуск неконкурентоспособной продукции. Поэтому для исключения из поля зрения нежелательных инвесторов и разрешения непростого противоречия с требованиями и нормами антимонопольного законодательства частные партнеры определяются государством не на конкурсной основе, где имеется весьма ограниченный выбор, а проходят тщательный отбор на основе полученной информации относительно:

- вхождения возможных партнеров в еще какие-либо объединения юридических лиц (на каких условиях, характер участия в совместном капитале, договорные обязательства);
- структуры собственности;
- их материально-технической

базы, финансово-экономического и кадрового потенциала;

- доли ресурсного потенциала (в его общей величине), реально используемой в создании и выпуске конкурентоспособной высокотехнологичной продукции гражданского назначения.

В заключение следует обратить внимание на то, что формирование интегрированных структур с учетом предлагаемых нами принципов даст возможность аккумулирования ресурсов для содержания научно-исследовательских подразделений, для проведения научно-исследовательских работ, разработки новых технологий; будет способствовать более точной стратегической ориентации развития участников; приведет к упрочнению связей в рамках научно-производственных, производственно-технологических и оборонных комплексов, будет содействовать проведению в смежных производствах единой технической и инвестиционной политики, финансированию длительных производственных и исследовательских циклов, развитию стратегического партнерства государства с частным капиталом, а также уменьшению риска, связанного с разработкой и производством новой технологичной продукции.

Список использованных источников

1. The law of corporations in a Nutshell// by Robert W. Hamilton, West Publishing Company, 1991.
2. Федеральный закон РФ от 23 ноября 2007 г. № 270-ФЗ «О государственной корпорации Ростехнологии (Принят ГСД РФ 9 ноября 2007 г.).
3. Указ Президента РФ от 10.07.2008 г. № 1052 «Вопросы государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции Ростехнологии.