

УДК 338.2

***ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ***

Лаврухина Н.В.,

к.э.н., доцент

*Калужский филиал ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,*

Калуга, Россия

Аннотация: В статье рассмотрены особенности стратегического управления компаниями с государственным участием, связанные с тем, что по отношению к таким компаниям государство выступает одновременно в роли регулятора их деятельности и в роли акционера / собственника. Роль государства как регулятора обязывает его обеспечивать организационно-методическое, программно-техническое и информационное сопровождение процесса стратегического управления, выявления стратегических целей и приоритетов. Роль государства как собственника обязывает его обеспечивать эффективное развитие бизнеса госкомпаний.

Ключевые слова: стратегическое управление, государство, государственные компании, регулятор, эффективность развития, критерии, системный подход.

***FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT COMPANIES WITH
STATE PARTICIPATION***

Lavrukhina N.V.,

Candidate of Economics, Associate Professor

Kaluga Branch of FSBOU

*IN the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the
President of the Russian Federation*

Kaluga, Russia

Abstract: The article discusses the features of strategic management of companies with state participation, due to the fact that in relation to such companies, the state acts simultaneously as a regulator of their activities and as a shareholder / owner. The role of the state as a regulator obliges it to provide organizational, methodological, software, technical and information support for the process of strategic management, identification of strategic goals and priorities. The role of the state as the owner obliges it to ensure the effective business development of state-owned companies.

Keywords: strategic management, state, state-owned companies, regulator, development efficiency, criteria, system approach.

Главная особенность стратегического управления компаний с государственным участием (далее госкомпаний) заключается в том, что по отношению к таким компаниям государство и органы государственной власти как представители его интересов выступают одновременно в роли регулятора их деятельности и в роли акционера / собственника.

Роль государства как регулятора деятельности госкомпаний обязывает его правильно определять перспективы развития компаний, выявлять стратегические приоритеты, направленные на решение государственных задач и выполнение государственных функций, обосновывать необходимые условия развития госкомпаний, заинтересовывать в развитии инновационной деятельности и внедрении не только продуктовых и технологических инноваций, но и инновационных методов организации производства, труда и управления, маркетинговых, юридических и других инноваций.

Роль государства как акционера / собственника должна быть направлена на повышение эффективности деятельности госкомпаний, для оценки которой могут быть использованы различные критерии и показатели, например, чистая прибыль показатели рентабельности, рыночная стоимость бизнеса корпораций и другие.

Цель стратегического управления компаниями с государственным участием заключается в повышении эффективности их деятельности и совершенствовании системы управления ими со стороны государства - Российской Федерации.

Анализ организационных аспектов процесса стратегического управления госкомпаниями позволил сделать вывод об отсутствии единых нормативно-методических документов, регламентирующих стратегическое управление компаниями с государственным участием, несмотря на факт наличия мажоритарного собственника в лице Российской Федерации. Данное обстоятельство существенно снижает эффективность стратегического управления данными хозяйствующими субъектами, что оказывает отрицательное влияние на эффективность функционирования всей национальной экономики в силу существенной значимости этого сектора на конкурентоспособность государства и его национальную безопасность.

В целях стандартизации процесса стратегического управления госкомпаниями и совершенствования методического подхода к его организации Федеральным агентством по управлению государственным имуществом была разработана и рекомендована для применения комплексная система управления [1], основанная на следующем алгоритме:

Этап 1. Разработка стратегии и долгосрочной (стратегической) программы развития компании.

Этап 2. Разработка текущих планов и организация оперативного управления деятельностью компании, направленных на эффективное достижение стратегических целей.

Этап 3. Обоснование системы ключевых показателей для оценки эффективности развития компании, использования ресурсов и бюджетных средств.

Этап 4. Экспертная оценка фактических результатов, эффективности развития, использования ресурсов и бюджетных средств госкомпанией в форме аудиторского заключения аккредитованных аудиторских компаний.

Стратегия развития госкомпании – это внутренний документ, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития организации, информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией, на период не менее 5 лет.

Стратегия разрабатывается менеджментом госкомпании в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и с учетом стратегических, программных и иных документов, влияющих на сферу деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов и отрасли.

Долгосрочная (стратегическая) программа развития госкомпании – это документ, содержащий перечень средств и конкретных мероприятий по достижению стратегических целей развития организации к поставленным срокам с указанием объема и источников их финансирования, включающий значения показателей текущих и ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов на период от 3 до 5 лет.

Минэкономразвития России совместно с Росимуществом подготовлены Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития государственных компаний. [2]

В Программе должны быть отражены:

- комплекс инновационных и инвестиционных проектов со сроками их осуществления, ресурсами, исполнителями, объемами и источниками финансирования, обеспечивающий эффективное решение задач, определенных стратегией развития организации (инновационная и инвестиционная программы);

- соответствующие перечни мероприятий, сроки их реализации и значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, касающиеся ее развития на среднесрочный и долгосрочный периоды, содержащиеся в иных утвержденных программных документах организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов.

- плановые значения ключевых показателей эффективности деятельности организации, определенных стратегическими целями ее развития.

Оперативное управление деятельностью компании направлено на выбор конкретных инструментов и средств достижения поставленных стратегических целей, например, разработка соответствующего механизма мотивации сотрудников, проектирование новой производственной и организационной структуры управления, диверсификация и кастомизация деятельности и другие.

Ключевой показатель эффективности (КПЭ) - оценочный критерий, применяемый для определения эффективности деятельности и достижения цели, поддающийся качественному и (или) количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.

Основной целью внедрения КПЭ является перевод стратегии и долгосрочной программы развития госкомпании в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния их достижения и создание основы для принятия управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

Основные задачи системы КПЭ:

- оценка достижения стратегических целей госкомпании;
- мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании;
- создание должной мотивации менеджмента госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании.

Представленная в Методических указаниях [2] модель разделяет КПЭ, на два блока:

- детерминированные, обязательные к применению (рентабельность инвестиций акционеров - для публичных компаний или размер дивидендов - для непубличных, рентабельность инвестиционного капитала или рентабельность акционерного капитала);

- определяемые руководством компании актуальные оценочные финансово-экономические показатели (не более 7 показателей, при этом общий вес обязательных показателей должен быть не менее 30% от суммы общего веса всех оценочных показателей).

В настоящее время установлен нижний предел размера дивидендов для госкомпаний в размере не менее 25 % от чистой прибыли, что определяет позицию единственного акционера - государства в отношении минимальной доходности создания и функционирования госкомпаний.

По мнению разработчика, использование обязательных КПЭ должно создать основу мотивационного механизма, побуждающего менеджмент компаний к поиску наиболее эффективных путей и средств развития компании, достижения стратегических целей развития, повышения ее инвестиционной и инновационной привлекательности.

Однако, следует отметить, что обязательные КПЭ являются относительными показателями, позволяющими оценить только доходность (рентабельность) активов, собственного или акционерного капитала компании и основанными на использовании показателей прибыли, значения которых зависят не только от эффективности деятельности и использования ресурсов компании, но и от других факторов, например, учетной политики компании для целей бухгалтерского и налогового учета. По этой причине показатели, основанные на прибыли, не являются достоверными и не дают объективной оценки эффективности развития компании.

Самостоятельно определяемые КПЭ должны учитывать специфику деятельности компании и быть актуальными с точки зрения оценки эффективности деятельности и достижения стратегических целей. В составе Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

указанных показателей рекомендуется использовать показатели эффективности использования ресурсов (производительность труда или рост количества высокопроизводительных рабочих мест, фондоотдачу, оборачиваемость активов, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости).

Целевые значения соответствующих показателей утверждаются руководством госкомпании с учетом требований, установленных Методическими указаниями по КПЭ.

По мнению разработчиков, своевременная оценка достижения установленных показателей, влияющая на вознаграждение менеджмента, должна способствовать увеличению мотивации руководства компании к достижению стратегических целей, формировать прозрачную систему корпоративного управления и повышать инвестиционную привлекательность компании.

Однако, установленные КПЭ не соответствуют современной концепции управления современными высокотехнологичными предприятиями и организациями.

Как известно, основной концепцией управления предприятиями всех организационно-правовых форм в современных условиях, соответствующих концу четвертого – началу пятого технологического уклада, является стоимостная концепция управления, основанная на широком применении оценочных технологий.

Согласно данной концепции основным показателем и оценочным критерием эффективности развития бизнеса организаций и предприятий является их рыночная стоимость, под которой понимается наиболее вероятная денежная сумма, по которой организация может быть продана.

Рыночная стоимость бизнеса является показателем, отражающим рост благосостояния и доходов собственников бизнеса, и таким образом – их основной целью. Собственнику бизнеса важно знать, сколько средств он вложил в бизнес, создавая или развивая его, покупая акции или доли в уставном Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

капитале, и сколько средств он получит в случае продажи бизнеса или доли в нем.

Рыночная стоимость – это сложный комплексный показатель, характеризующий бизнес, как инвестиционный товар, обладающий определенной потребительной полезностью для покупателя, под которой понимается способность бизнеса генерировать чистые денежные потоки.

Стоимость бизнеса, как комплексный оценочный показатель, определяется как ликвидностью его активов, составляющих имущественный комплекс, так и доходностью.

В этой связи, в составе обязательных оценочных показателей должны присутствовать не только показатели доходности (рентабельности акционерного капитала, инвестиционного капитала и другие, основанные на показателях прибыли), но и показатели, характеризующие рост рыночной стоимости бизнеса, например, такие как прирост рыночной стоимости компании (показатель MV), стоимости ее акционерного капитала (модель EVA – показатель NOPLAT, модель CVA – показатель NET OPERATING CASH FLOW), стоимости GOODWILL и др.[3]

Показатель MV – это классический показатель стоимости бизнеса (100 % прав контроля), рассчитанный в рамках доходного подхода к оценке, с использованием модели Гордона, как суммарная текущая стоимость денежных потоков компании в прогнозный период и текущей стоимости капитализации (реверсии) денежных потоков компании на момент начала постпрогнозного периода.

Показатель NOPLAT – это чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

Модель CVA является разновидностью модели EVA с той разницей, что вместо показателя NOPLAT используется показатель чистого операционного денежного потока NET OPERATING CASH FLOW.

Стоимость GOODWILL – это стоимость нематериальных активов компании, не учитываемых на ее балансе (стоимость таких активов, как деловая репутация и имидж компании, уровень организации производства, труда и управления, квалификационный и компетентностный уровень персонала компании и др., которые неразрывно связаны и неотделимы от компании, свойственны как правило, высокотехнологичным, наукоемким и высокодоходным компаниям).

Достижение стоимостных КПЭ, предполагающих максимальный прирост рыночной стоимости компании, возможно только в том случае, если в этом, помимо собственников, заинтересован менеджмент предприятия. Поэтому инструментарий стратегического управления на основе стоимостных КПЭ должен учитывать, в том числе, интересы менеджеров фирмы.

Отличительной особенностью государства как акционера / собственника является изначально слабая его заинтересованность в росте рыночной стоимости компании в силу монопольного положения собственника, что требует соответствующей корректировки мотивов поведения единственного акционера / собственника в целях повышения эффективности использования бюджетных средств.

Особенностью стратегического управления компаниями с государственным участием на современном этапе является также недостаточный уровень системного подхода к организации стратегического управления, который заключается в недостаточной проработанности обеспечивающих подсистем.

К обеспечивающим подсистемам системы стратегического управления госкомпаниями следует отнести подсистемы информационного, методического, программно-технического, кадрового и организационного характера.

Назначение информационной подсистемы заключается в создании и постоянном пополнении достоверной информационной базы, необходимой для принятия грамотных управленческих решений.

Методическая подсистема представляет собой методическое обеспечение процесса стратегического управления, она представлена комплексом современных подходов, методов и методик стратегического и тактического управления госкомпаниями.

Приоритет в используемых методах управления отдается в настоящее время экономическим методам управления, основанным на практическом использовании различных экономических рычагов и стимулов, направленных на рост доходности и деловой активности государственных предприятий и компаний.

Программно-техническая подсистема системы предполагает использование современных программно-технических средств и информационных технологий в этой области.

Информационные технологии используются для решения задач производственного, финансового, кадрового менеджмента госкомпаний. Управленческие работники и специалисты соответствующих служб компании должны знать рынок программных продуктов в каждой управленческой области для обоснованного выбора наиболее оптимального с точки зрения решения задач управления.

Кадровая подсистема – это кадровое обеспечение процесса стратегического управления, предполагающее наличие работников требуемого профессионально-квалификационного и компетентностного уровня для решения поставленных задач и формирования соответствующей команды с обязательным кадровым резервом.

Организационная подсистема направлена в первую очередь на разработку эффективной организационной структуры управления компанией, предполагающей уход от традиционной линейно-функциональной структуры и использование элементов дивизиональной, проектной, матричной и других современных организационных структур управления.

Библиографический список

1. О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях // Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД/11 – 18576. [Электронный ресурс]: режим поиска: <https://minimush.sakha.gov.ru/uploads/ckfinder/userfiles/files/.pdf> (дата обращения 30.11.2022).

2. Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития Стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов // Министерство экономического развития РФ. Одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583. [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://rosim.gov.ru/documents/190521> (дата обращения 30.11.2022).

3. С.В. Валдайцев Управление рыночной стоимостью компании и предприятия. Слайд-лекции // Санкт-Петербургский государственный университет [Электронный ресурс]: режим доступа: https://smao.ru/files/news/2009/07/conf_piter/01_06_s.valdaitsev.pdf (дата обращения 01.12.2022)

Оригинальность 75%