

УДК 38

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.061

## Учет отраслевых особенностей при анализе уровня развития системы корпоративного управления в холдинговых структурах ракетно-космической промышленности

**Клепиков Вадим Юрьевич**

Начальник отдела,  
Департамент ревизионной деятельности и мониторинга  
использования федерального имущества,  
Федеральное государственное унитарное предприятие Организация «Агат»,  
125047, Российская Федерация, Москва, ул. Бутырский вал, 18/1;  
e-mail: KlepikovVY@agat-roscosmos.ru

### Аннотация

В настоящей статье рассмотрены вопросы оценки уровня развития системы корпоративного управления в ракетно-космической отрасли. Основной целью исследования является разработка нового метода оценки уровня корпоративного развития предприятий ракетно-космической промышленности. Актуальность поставленных в исследовании вопросов диктуется рядом уникальных организационно-правовых и финансово-экономических аспектов функционирования ракетно-космической промышленности и особенностей реализации государственной политики в области космоса в целом. Сформированный новый административный и организационный облик отрасли, полученный в результате реализации ряда инструментов корпоративного реформирования, выявил потребности в применении новых методов, способов и методов анализа эффективности ее деятельности, в том числе в области построения адекватной системы корпоративного управления. Для достижения поставленной цели изучены существующие методы оценки уровня развития системы корпоративного управления, выявление положительных и отрицательных сторон данных методов при их применении в исследуемой отрасли и разработан новый метод оценки для предприятий ракетно-космической промышленности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Клепиков В.Ю. Учет отраслевых особенностей при анализе уровня развития системы корпоративного управления в холдинговых структурах ракетно-космической промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 605-613.

### Ключевые слова

Ракетно–космическая отрасль, корпоративное управление, капитал.

## **Введение**

Современное состояние российской экономики характеризуется высокой зависимостью от внешнеэкономических и политических факторов. В условиях стремительно меняющейся внешней международной среды, которая характеризуется санкционным давлением, изменению внешнеторговых, валютных аспектов, формируются новые требования для отечественных секторов высокотехнологичной промышленности. В данной парадигме важнейшим элементом промышленного развития отечественных высокотехнологичных секторов экономики исторически является оборонно-промышленный комплекс, практически полностью представленный государственным сегментом. Государство, выступая в качестве собственника предприятий и организаций ОПК, заинтересованно в решении задач обеспечения обороноспособности, безопасности и социально-экономического развития, осуществляя бюджетные инвестиции в развитие научно-технического потенциала отраслей оборонной промышленности.

## **Основное содержание**

В результате проведенных за последние пятнадцать лет реформ, сложилась ситуация, при которой сменился корпоративный ландшафт ОПК, когда предприятия были приватизированы в целях построения более эффективной системы корпоративного управления и возможности вовлечения в производственный процесс частных инвесторов. Госкомпании реорганизованы в акционерные общества с прямым или опосредованным государственным участием, причем зачастую в структуре акционерного капитала преобладают исключительно государственные структуры различных ведомств либо корпоративных форм. Таким образом, при трансформации структуры капитала экономических субъектов изменились не просто организационно-правовые формы, а методы управления промышленностью, когда на замену административным механизмам и методам пришли корпоративные. При этом в настоящее время не до конца сформированы общепринятые отраслевые методы по оценке уровня корпоративного развития интегрированных структур в ракетно-космической отрасли (далее – РКО).

Отдельно необходимо отметить, что вопросы оценки уровня корпоративного управления в отечественной корпоративной практике стали подниматься только в последние 5-10 лет, что, в первую очередь, связано с тем, что сама по себе форма акционерных обществ стала использоваться в российской экономике только в последние 20-25 лет, а общая культура управления компаниями и вовсе была отделена от общепризнанных международных стандартов и норм корпоративного управления. В результате, пионерами на российском рынке корпоративных услуг оказались представители западных компаний, обладающие методологией оценки эффективности таких специфичных для российской экономики аспектов как корпоративное управление, а также опытом построения холдинговых структур. При этом используемые зарубежными компаниями корпоративные методы и приемы оказались сложно применимы к существующим реалиям и особенностям российских акционерных обществ, что вынудило их оперативно адаптировать и в последствии корректировать методики, оставляя тем не менее общие принципы и подходы в сфере корпоративного управления. Таким образом, лучшие зарубежные корпоративные практики комплементировались в российскую действительность и со временем стали неотъемлемой частью для большинства АО, но для предприятий оборонного сектора такие методы так и остались неадаптированными.

Тем не менее, Федеральным агентством по управлению государственным имуществом Российской Федерации была разработана собственная методика оценки уровня корпоративного развития предприятий оборонного сектора [ФЗ «Об акционерных обществах», www]. С применением этого метода оценивались все компании российской ОПК, что позволило в первом приближении получить информацию о текущем положении дел, но не позволило сделать более или менее объективные выводы о состоянии конкретных компаний, так как данный метод не учитывал ряд отраслевых особенностей, различий в масштабах деятельности компаний и ряд других аспектов<sup>1</sup>. В конечном счете данный метод не стал элементом обязательного анализа и не был рекомендован к применению другим заинтересованным ведомствам, в том числе Федеральному космическому агентству (в настоящее время – Госкорпорация по космической деятельности «Роскосмос»).

В связи с этим, возникает потребность создания применения нового метода оценки уровня корпоративного развития предприятий РКО.

Корпоративное управление – система взаимодействия между акционерами и руководством компании, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров [Приказ Росимущества от 22.08.2014].

Система корпоративного управления – это организационная модель, которая призвана, с одной стороны, регулировать взаимоотношения между менеджерами компаний и их владельцами, с другой – согласовывать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая эффективное функционирование компаний.

Говоря об эффективности корпоративного управления, возникает необходимость формирования метода его оценки. В настоящее время не существует общепринятых методов и методик. Для крупных частных компаний, как зарубежных, так и российских, существуют различные рейтинги корпоративного управления. Эти рейтинги формируются на основании собственных методов и методик различными компаниями, занятыми в сфере аудита и/или консалтинга. Так, например, свои рейтинги имеют «Стандарт энд Пуэрз» (Standart & Poor's), «Брюнсвик Варбург» (Brunswick Warburg), «Эксперт РА-РИД» [Приказ Росимущества от 22.08.2014] и некоторые другие. Однако существенным недостатком данных методов является их актуальность для публичных компаний, их серьезная привязка к биржевым индикаторам, общепринятым индикаторам финансово-хозяйственной эффективности и т.д. Подобные методы применять к организациям ракетно-космической промышленности нецелесообразно ввиду целого ряда факторов:

- показатели финансово-хозяйственной деятельности компаний не всегда реально отражают действительное состояние дел – финансовое состояние предприятия, оцененное с помощью классических методов экономического и финансового анализа нередко дают искаженное представление о компании, так как для предприятий промышленности характерны такие особенности как недооцененный капитал и имущество, высокая долговая нагрузка за счет выданных авансов по государственным контрактам с длительным сроком исполнения, а также ряд других;

- компании в своей деятельности существенно закрыты ввиду специфической продукции, имеющей стратегическое значение;

---

<sup>1</sup> Данный метод используется как внутренний инструмент министерства и результаты анализа открыто не публикуется.

- основная масса организаций отрасли не имеет пакетов акций, находящихся в свободном обращении на бирже. Как следствие – невозможность применения биржевых индикаторов;

- в системе управления компаниями существенное влияние оказывают государственные органы власти;

- существующая система управления должна максимально эффективно обеспечивать удовлетворение специфических требований главного акционера – государства.

Для анализа системы корпоративного управления на предприятиях РКО предлагается иной метод оценки, учитывающий целый ряд особенностей функционирования интегрированных структур и самостоятельных предприятий отрасли [Цыбулевский, Кузнецова, 2017].

Метод применим как для интегрированных структур, так и для самостоятельных компаний.

Система оценки представляет собой многоуровневую последовательную оценку по группе различных показателей.

Для того, чтобы результаты анализа различных компаний и интегрированных структур можно было сравнивать между собой, применяются различные «вилки» оценок для различных типов исследуемых объектов. Это необходимо для получения объективных результатов при сравнении заведомо несопоставимых компаний (например, крупной производственной структуры с численностью несколько тысяч человек и многомиллиардными оборотами с небольшим научно-производственным объединением с экспериментальным производством). Для этого необходимо, в первую очередь, сгруппировать все исследуемые интегрированные структуры по их организационной сложности и масштабам деятельности.

В таблицах 1 - 3 представлен метод оценки сложности ИС.

**Таблица 1 – Мера весов для определения группы сложности ИС (числа условные)**

Показатель	Баллы
Количество ДЗО	
от 1 до 5	10
от 5 до 7	20
более 7	30
Выручка	
от 3 до 6 млрд. руб.	10
от 6 до 10 млрд. руб.	20
свыше 10 млрд. руб.	30
Стоимость имущества	
до 20 млрд. руб.	10
от 20 до 50 млрд. руб.	20
более 50 млрд. руб.	30
Численность	
до 4 тыс. чел.	10
от 4 до 7 тыс. чел.	20
свыше 7 тыс. чел.	30

Представленная в таблице 1 группа показателей ориентировочно говорит о масштабах деятельности компании, которые выражаются в размере выручки компании, объемах активов и численности занятых. Организационная сложность интегрированной структуры выражается в количестве дочерних и зависимых обществ.

**Таблица 2 – Определение группы сложности по сумме баллов**

Сумма баллов	Группа
от 40 до 60	С
от 61 до 100	В
от 101 до 120	А

Для определения группы сложности компании все исходные данные соотносятся с «вилкой» (таблица 2), после чего суммируются и определяется итоговая оценка группы сложности компании.

Необходимо отметить, что отнесение к той или иной группе сложности необходимо только для дальнейших расчетов и никаким образом не характеризует уровень развития системы корпоративного управления на исследуемом объекте.

В результате отнесения ИС к той или иной группе сложности, можно оценить систему корпоративного управления в данной ИС по двум глобальным аспектам – по реализации корпоративного управления и по уровню формализации системы корпоративного управления. Метод оценки един для всех интегрированных структур, но отличается лишь численными показателями для различных групп сложности ИС.

*Блок 1 - реализация корпоративного управления.* В данной оценке применяются наиболее популярные показатели уровня корпоративного управления, используемые различными консалтинговыми компаниями и рейтинговыми агентствами: количество заседаний совета директоров, количество комитетов при совете директоров, а также показатели экономической деятельности компании – коэффициента финансовой независимости и общей рентабельности деятельности.

В таблице 3 представлен пример метода оценки по блоку 1.

**Таблица 3 – Бальная система оценки уровня корпоративного управления (числа условные)**

Показатель	10 баллов	20 баллов	30 баллов
Количество заседаний СД	менее 4	4 - 7	8 и более
Количество комитетов СД	до 2	3-4	более 4
Наличие КПП	-	-	да
Доля независимых директоров	-	0	1 и более
Рентабельность продаж	менее 1,5%	1,5%-5%	более 5%
Коэффициент финансовой независимости	менее 0,25	0,25 - 0,45	более 0,45

Представленные показатели характеризуют интенсивность деятельности органов управления компании. Доля независимых директоров показывает степень открытости компании и готовности к привлечению сторонних профессионалов к управлению госкомпанией. Рентабельность продаж и степень обеспеченности собственными средствами – показатели общей экономической эффективности деятельности компании как результат управления компанией.

После сопоставления значений, суммирования баллов и получения итоговой оценки, по аналогии с оценкой уровня сложности компании, получится показатель, характеризующий уровень корпоративного управления. Это первая из необходимых оценок.

*Блок 2 - при оценке уровня формализации системы корпоративного управления* проводится количественный и качественный анализ документации компаний, регламентирующих отдельные бизнес-процессы.

Выделяются следующие группы показателей: базовые документы и правила, управление ключевыми направлениями деятельности и блок дополнительных показателей. Оценка производится как качественно, так и количественно, т.е. наличие того или иного документа сигнализирует о наличии системы управления по указанному направлению, а проставленная сумма баллов характеризует качество данного документа.

Данный метод позволяет оценить общие принципы построения системы корпоративного управления и выявить группу предприятий, требующих более глубокого изучения указанной системы и ее совершенствования. Для выявления конкретных проблем, «узких» моментов и иных недостатков корпоративного управления необходимо проведение комплексного аудита на конкретном объекте исследования.

Более подробный перечень показателей и порядок их расчета представлен в таблице 4.

**Таблица 4 – Перечень показателей и методика оценки системы корпоративного управления предприятий РКО (числа условные)**

№	Показатель	Оценка качества (макс. 10 баллов)	Удельный вес показателя	Итоговое значение (максимальное)
<b>«Базовые» документы и правила</b>				
1	Положение об общем собрании акционеров	10	1	10
2	Положение о совете директоров	10	1	10
3	Положение о единоличном исполнительном органе	10	1	10
4	Положение о Правлении (если имеется)	10	1	10
5	Положение о корпоративном секретаре	10	1	10
6	Положение о ревизионной комиссии	10	1	10
7	Положение о комитете(-ах) при совете директоров	10	1	10
8	Программа инновационного развития	10	1	10
<b>Управление ключевыми направлениями</b>				
1	Стратегия развития	10	0,9	9
2	Планирование деятельности	10	0,5	5
3	Техническое и технологическое перевооружение	10	0,6	6
4	Управление качеством	10	0,7	7
5	Ключевые показатели эффективности	10	0,7	7
6	Управление рисками	10	0,6	6
<b>Дополнительные элементы управления</b>				
1	Информация и информационная безопасность	10	0,2	2
2	Трудовые отношения, коллектив, социальные вопросы	10	0,5	5
3	Логистика	10	0,2	2
4	Энергосбережение	10	0,3	3
5	Безопасность и внутренний контроль	10	0,1	1
<b>Итого:</b>				<b>143</b>

Качественная оценка, то есть формальное проставление баллов по каждому пункту, происходит экспертным путем. Таким образом, необходимо сформировать и регламентировать требования к экспертам и проводимой экспертной оценке.

По аналогии с другими блоками, полученные результаты сравниваются с отдельной «вилкой», что позволяет получить однообразный (для целей сравнительного анализа) результат.

*Получение итогового результата оценки.* Полученный в ходе анализа обоих блоков результат просто объединяется в одну оценку по принципу, где первая буква всегда оценка по первому блоку, а вторая – по второму. То есть итоговая оценка имеет вид АА, АС, ВА и так далее.

Таким образом, при данном подходе имеется возможность объективного сравнения компаний либо по оценкам по блоку 1, либо по блоку 2, либо по итоговой оценке. При этом, для удобства сравнения компаний по итоговым оценкам, можно привести их к более простому значению исходя из методики, представленной в таблице 5.

Таблица 5

Ранжирование результатов оценки для сравнения

Реализация корпоративного управления \ Формализация корпоративного управления	А	В	С
А	1	2	3
В	2	3	4
С	4	5	6

Из представленной таблицы видно, что высшими рейтингами обладают компании с оценками АА, АВ и ВА.

Наиболее негативными рейтингами обладают компании с оценками СВ и СС.

Организационная трансформация в ракетно-космической отрасли в последнее десятилетие затронула все предприятия и организации промышленности. Применение современных организационных механизмов требует применения современных методов управления и применение таких же современных методов оценки уровня развития этих методов и их эффективности. Однако специфика оборонных отраслей промышленности России состоит в уникальности итоговых организационных и экономических конструкций организаций ОПК, не смотря на применение к ним общепринятых подходов и методов. Как следствие, возникает необходимость разработки и применения таких же уникальных методов оценки этих конструкций [Цыбулевский, 2018].

## Заключение

Применительно к системе корпоративного управления предприятий РКО, необходимо разработать методику, учитывающую такие особенности отрасли, как полное отсутствие биржевых индикаторов, высокая доля зависимости от госзаказа, высокая долговая нагрузка предприятий, обусловленная особенностями организации финансирования и финансовых потоков, практически полностью отсутствующий институт независимых директоров, закрытость части информации о финансовых, организационных и продуктовых аспектах и ряд иных. В результате, предлагается использовать метод, комбинирующий в себе наличие показателей финансового состояния компании и оценки ряда организационных аспектов, в том числе уровня формализации бизнес-процессов. Предлагаемая методика позволяет получить от

одного до трех итоговых показателей, которые можно сравнивать с аналогичными показателями других компаний.

Внедрение разработанного метода на отраслевом уровне позволит ГК «Роскосмос», интегрированным структурам и самостоятельным компаниям ракетно-космической промышленности использовать ее самостоятельно, в том числе в целях предупреждения определенных кризисных явлений.

### Библиография

1. Цыбулевский С.Е. «Использование фактора формирования нового корпоративного облика ракетно-космической промышленности при вариативности поиска источников внутренних инвестиций предприятий космической отрасли» // Вестник МАИ ТОМ 22 03.2015 г.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015, с изм. от 29.12.2015) «Об акционерных обществах».
3. Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306 «Об утверждении Методики самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием».
4. www.economic-enc.net - Современный экономический словарь Онлайн
5. Цыбулевский С.Е., Кузнецова Е.А. «Базисный анализ эффектов корпоратизации в ракетно-космической промышленности с учетом опыта построения корпоративных структур на примере космических держав-основателей» // «Экономика и предпринимательство» № 12 (ч.1) (89-1) 2017 г. (Vol.11 Nom.12-1)
6. «Эксперт РА», РИД: «Рейтинг корпоративного управления. Итоги», презентационные материалы.
7. Цыбулевский С.Е. «Основные подходы и принципы формирования интегрированных структур высокотехнологичных отраслей на примере РКП» // «Экономика и предпринимательство» № 7 (96) 2018 г. (Vol. 12 Nom 7).
8. Ковков Д.В., Муракаев И.М., Костенев Д.Л., Цыбулевский С.Е. «Вопросы инновационного развития ракетно-космической отрасли» // Монография. Издательство ООО «МАКС Пресс» 2017 г.
9. Black B. et al. Which Aspects of Corporate Governance Do and Do Not Matter in Emerging Markets. – 2018.
10. Jia N., Huang K. G., Man Zhang C. Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises // Academy of Management Journal. – 2019. – Т. 62. – №. 1. – С. 220-247.

### **Accounting for industry-specific features when analyzing the level of development of a corporate governance system in holding structures of the rocket and space industry**

**Vadim Yu. Klepikov**

Head of the Department of audit activities and monitoring of the use of Federal property,  
Federal State Unitary Enterprise Organization "Agat",  
125047, 18/1, Butyrsky val st., Moscow, Russian Federation,  
e-mail: KlepikovVY@agat-roskosmos.ru

#### **Abstract**

This article discusses the issues of assessing the level of development of corporate governance in the rocket and space industry. The main objective is to develop a new method for assessing the level of corporate development of enterprises of the rocket and space industry. The relevance of this issue is dictated by several unique organizational, legal, financial and economic aspects of the functioning of the rocket and space industry and features of the implementation of the state policy in the field of space in General. The new administrative and organizational image of the industry, obtained as a result of the implementation of several reform measures, revealed the need for new

methods, methods and tools to analyze the effectiveness of its activities, including in the field of corporate governance. To achieve this goal, the existing methods of assessing the level of development of the corporate governance system, identifying the positive and negative aspects of these methods in their application in the study industry were studied and a new method of evaluation for the rocket and space industry was developed.

### For citation

Klepikov V.Yu. (2019) Uchet otraslevykh osobennostey pri analize urovnya razvitiya sistemy korporativnogo upravleniya v kholdingovykh strukturakh raketno-kosmicheskoy promyshlennosti [Accounting for industry-specific features when analyzing the level of development of a corporate governance system in holding structures of the rocket and space industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 605-613.

### Keywords

Rocket and space industry, corporate governance, capital.

### References

1. Tsybulevsky S.E. "Using the factor of formation of a new corporate image of the rocket and space industry with the variability of the search for sources of domestic investment of enterprises in the space industry" Vestnik MAI TOM 22 03.2015.
2. Federal Law dated December 26, 1995 No. 208-ФЗ (as amended on June 29, 2015, as amended on December 29, 2015) "On Joint-Stock Companies".
3. Order of the Federal Property Management Agency No. 306 dated August 22, 2014 "On Approval of the Methodology for Self-Assessment of the Quality of Corporate Governance in Companies with State Participation".
4. www.economic-enc.net - Modern Online Economic Dictionary
5. Tsybulevsky S.Ye., Kuznetsova E.A. "Baseline analysis of corporatization effects in the rocket and space industry with regard to the experience of building corporate structures on the example of space founding powers" Economy and Entrepreneurship No. 12 (Part 1) (89-1) 2017 (Vol.11 Nom .12-1)
6. "Expert RA", RID: "Corporate Governance Rating. Results", presentation materials.
7. Tsybulevsky S.E. (2018) The main approaches and principles of the formation of integrated structures of high-tech industries on the example of the PSC. Economy and Entrepreneurship № 7 (96) (Vol. 12 Nom 7).
8. Kovkov D.V., Murakaev I.M., Kostenev D.L., Tsybulevsky S.E. "Issues of innovation development of the rocket and space industry" // Monograph. Publishing house MAX Press LLC 2017
9. Black, B., de Carvalho, A. G., Khanna, V., Kim, W., & Yurtoglu, B. (2018). Which Aspects of Corporate Governance Do and Do Not Matter in Emerging Markets.
10. Jia, N., Huang, K. G., & Man Zhang, C. (2019). Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. *Academy of Management Journal*, 62(1), 220-247.